

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЮ КОМПАНІЄЮ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Ольга БЕЛЬЦ

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи**

БЕЛЬЦ Ользі Олександрівні

1. **Тема роботи:** «Удосконалення HR менеджменту в системі управління м'ясопереробною компанією»

2. **Керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 06 грудня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання фінансових ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні засади HR менеджменту; 2) провести характеристику організації управління персоналом та кадрового потенціалу на фабриці; 3) розкрити резерви підвищення продуктивності роботи персоналу фабрики на основі соціометрії та соціонічного менеджменту; 4) розробити проєкт щодо оптимізації витрат на удосконалення менеджменту персоналу у товаристві; 5) запропонувати програму розвитку ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки роботи менеджерів та виробничого персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1) Структура управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

- 2) Динаміка прибутку ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».
- 3) Можливі напрямки розвитку кар'єри співробітників ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» з урахуванням їх професійних навичок та психологічної взаємодії між керівником і управлінським персоналом.
- 4) Тенденції у зміні чисельності працівників ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» у довоєнний та повоєнний періоди.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2024	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

Ольга БЕЛЬЦ

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення HR менеджменту в системі управління м'ясопереробною компанією»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 12 рис., 12 табл., 1 додаток, 62 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: є процес управління персоналом у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Предмет дослідження: є методи, інструменти та практики HR менеджменту, які використовуються для вдосконалення управління персоналом у м'ясопереробній компанії.

Метою роботи є дослідження та розробка ефективних методів і стратегій вдосконалення управління персоналом, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів, покращенню мотивації співробітників, а також загальному розвитку та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Методи дослідження: монографічний метод, узагальнення, аналізу, синтезу, анкетування, опитування, інтерв'ювання, прогнозування, метод графічного дизайну, соціометрії, лінійного програмування та інші методи.

У роботі описані теоретичні засади теоретичні засади HR менеджменту, проведено характеристику організації управління персоналом та кадрового потенціалу на фабриці, розкрито резерви підвищення продуктивності роботи персоналу фабрики на основі соціометрії та соціонічного менеджменту, розроблено проект щодо оптимізації витрат на удосконалення менеджменту персоналу у товаристві, запропоновано програму розвитку ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи менеджерів та виробничого персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

людські ресурси, бізнес, управління, переробка, оптимізація, продуктивність

KEYWORDS

human resources, business, management, processing, optimization, productivity

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

HR МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

10

1.1. Сутність, роль, основні функції та завдання HR менеджменту

10

1.2. Моделі та стратегії управління людськими ресурсами

16

1.3. Інструменти та технології в сучасному HR менеджменті

22

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В

ТОВ „М’ЯСНА ФАБРИКА «ФАВОРИТ ПЛЮС»

26

2.1. Характеристика організаційної структури та структури управління

фабрики

26

2.2. Аналіз економічного розвитку м’ясної ТОВ «М’ясна фабрика

«Фаворит

Плюс»

32

2.3. Характеристика організації управління персоналом та кадрового

потенціалу на фабриці

44

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «М’ЯСНА ФАБРИКА «ФАВОРИТ ПЛЮС»

50

3.1. Підвищення продуктивності роботи персоналу фабрики на

основі	соціометрії	та	соціонічного	менеджменту
50				
3.2.	Оптимізація витрат на удосконалення процесу менеджменту персоналу			
у				товаристві
60				
3.3.	Розвиток системи ключових показників ефективності (КРІ) для			
оцінки роботи менеджерів та виробничого персоналу ТОВ «М'ясна				
фабрика		«Фаворит		Плюс»
64				
ВИСНОВКИ		I		ПРОПОЗИЦІЇ
72				
СПИСОК		ВИКОРИСТАНИХ		ДЖЕРЕЛ
77				
ДОДАТКИ				
82				

ВСТУП

В сучасному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні успіху компанії. Особливо це стосується м'ясопереробної галузі, де високі вимоги до якості продукції та виробничих процесів вимагають відповідних навичок і компетенцій від працівників. Тому удосконалення HR менеджменту в системі управління м'ясопереробною компанією є важливим аспектом для підвищення продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів і зміцнення позицій на ринку.

Перша складова удосконалення HR менеджменту полягає в залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Для цього компанії необхідно впроваджувати сучасні методи рекрутингу, що включають активне використання соціальних мереж, онлайн-платформ для пошуку роботи та внутрішні програми рекомендацій. Крім того, важливо створити привабливі умови праці, які включають конкурентну заробітну плату, можливості для професійного розвитку, а також підтримку балансу між роботою та особистим життям.

Другою важливою складовою є розвиток і навчання персоналу. У м'ясопереробній галузі постійне підвищення кваліфікації працівників є необхідністю через високі стандарти якості та безпеки продукції. Компанія повинна інвестувати в навчальні програми, семінари та тренінги, що сприяють підвищенню професійних навичок і компетенцій співробітників. Використання сучасних технологій, таких як онлайн-курси та вебінари, дозволяє зробити процес навчання більш гнучким і доступним.

Третя складова стосується мотивації та утримання співробітників. Система мотивації повинна бути комплексною і включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули можуть включати бонуси, премії та інші форми фінансового заохочення. Нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту, гнучкий графік роботи та комфортні умови праці, також є важливими елементами мотивації.

Впровадження ефективної системи управління персоналом також вимагає використання сучасних технологій. Автоматизація HR-процесів, використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління кадрами та аналітичних інструментів для оцінки ефективності роботи персоналу дозволяють оптимізувати HR-процеси, знизити адміністративні витрати та підвищити точність прийняття рішень.

Отже, удосконалення HR менеджменту в м'ясопереробній компанії є ключовим фактором успіху в умовах сучасного конкурентного ринку. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, покращенню якості продукції та задоволенню потреб клієнтів. Інвестування в розвиток і мотивацію співробітників, впровадження сучасних технологій та створення привабливих умов праці дозволяє компанії досягти високих результатів та зміцнити свої позиції на ринку.

Удосконалення HR менеджменту в м'ясопереробній компанії в умовах воєнного стану має свої специфічні виклики та особливості. У цей період компанії стикаються з додатковими труднощами, які впливають на всі аспекти управління персоналом. Так, в умовах воєнного стану питання безпеки набуває першочергового значення. Компанії мають вжити додаткових заходів для забезпечення фізичної та психологічної безпеки своїх співробітників. Це може

включати евакуацію працівників з небезпечних зон, надання психологічної підтримки та забезпечення засобами індивідуального захисту.

Воєнний стан вимагає від компаній гнучкості в управлінні персоналом. Це може включати перехід на віддалену або змішану форму роботи, перегляд робочих графіків та обов'язків, а також швидке реагування на зміни в ситуації. Гнучкість допомагає зберегти ефективність роботи та мінімізувати стрес серед співробітників. В умовах кризи особливо важливо підтримувати моральний дух працівників. Компанії можуть організовувати регулярні зустрічі та консультації, проводити заходи для підтримки командного духу, а також забезпечувати додаткові стимули, такі як бонуси за виконання важливих завдань [7, 19, 58].

Важливо мати кадрові резерви на випадок втрати працівників через мобілізацію або інші причини, пов'язані з воєнним станом. Навчання нових співробітників та перекваліфікація існуючих кадрів стають ключовими завданнями. В умовах обмеженого доступу до традиційних навчальних ресурсів важливо використовувати онлайн-курси та внутрішні навчальні програми. Забезпечення безперервності бізнес-процесів: Для підтримки стабільної роботи компанії необхідно розробити плани безперервності бізнесу, які включають альтернативні постачальники, резервні канали збуту та інші заходи для зменшення ризиків. Управління персоналом має бути інтегроване в ці плани, щоб забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників.

В умовах воєнного стану працівники можуть відчувати високий рівень стресу та тривоги. Компанії повинні забезпечувати доступ до психологічної підтримки та консультацій, організовувати тренінги з управління стресом та створювати умови для збереження психічного здоров'я працівників. Ефективна комунікація є критично важливою в умовах кризи. Компанії повинні забезпечувати регулярне інформування співробітників про поточну ситуацію, заходи безпеки та плани дій. Відкритість і прозорість допомагають знизити рівень невизначеності та тривоги серед працівників.

В умовах воєнного стану удосконалення HR менеджменту стає ще більш важливим, оскільки забезпечення безпеки, мотивації та ефективності персоналу має вирішальне значення для виживання та стабільної роботи компанії. Завдяки гнучкому підходу, інноваціям та підтримці співробітників, м'ясопереробні

компанії можуть успішно долати виклики та зберігати свою конкурентоспроможність навіть у найскладніших умовах [12, 15, 32].

Метою даної роботи є дослідження та розробка ефективних методів і стратегій вдосконалення управління персоналом, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів, покращенню мотивації співробітників, а також загальному розвитку та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Для досягнення мети були поставлені *завдання*:

- описати теоретичні засади HR менеджменту;
- провести характеристику організації управління персоналом та кадрового потенціалу на фабриці;
- розкрити резерви підвищення продуктивності роботи персоналу фабрики на основі соціометрії та соціонічного менеджменту;
- розробити проєкт щодо оптимізації витрат на удосконалення менеджменту персоналу у товаристві;
- запропонувати програму розвитку ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки роботи менеджерів та виробничого персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Предметом дослідження є методи, інструменти та практики HR менеджменту, які використовуються для вдосконалення управління персоналом у м'ясопереробній компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Інформаційна база дослідження: статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання фінансових ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Зважаючи на реалізацію визначених завдань, у магістерській роботі застосовані такі *методи досліджень* як монографічний метод, узагальнення,

аналізу, синтезу, анкетування, опитування, інтерв'ювання, прогнозування, метод графічного дизайну, соціометрії, лінійного програмування та інші методи.

Елементами наукової новизни в роботі є перенесення відомих знань на нові об'єкти, зокрема подальший розвиток знань про підвищення продуктивності роботи працівників на основі соціометрії та соціонічного менеджменту, а також ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки роботи менеджерів та виробничого персоналу в умовах м'ясопереробної компанії.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 03-04 жовтня 2024 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [10].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, роль, основні функції та завдання HR менеджменту

HR менеджмент, або управління людськими ресурсами, є критично важливою функцією для будь-якого підприємства. Він охоплює всі аспекти управління людьми в організації, починаючи від набору персоналу та закінчуючи їхнім професійним розвитком і мотивацією. Розглянемо сутність, роль, основні функції та завдання HR менеджменту. Сутність HR менеджменту полягає в ефективному управлінні людськими ресурсами з метою досягнення

стратегічних цілей підприємства. Це включає не тільки адміністративні функції, такі як управління кадрами, але й стратегічні, які сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

HR менеджмент можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці [1, 14, 59, 62].

HR менеджмент також відіграє важливу роль у формуванні стратегій підприємства. В умовах швидких змін на ринку та технологічних інновацій, HR менеджери мають бути готовими адаптуватися до нових умов, впроваджуючи сучасні підходи до управління персоналом.

Основні функції HR менеджменту включають:

- планування персоналу як визначення потреб у працівниках, складання планів набору та розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства;
- набір та відбір як пошук та залучення кваліфікованих кандидатів, проведення інтерв'ю та відбір найкращих працівників;
- оцінка та розвиток як оцінка ефективності працівників, визначення потреб у навчанні та розвитку, організація тренінгів та підвищення кваліфікації;
- мотивація та утримання як розробка та впровадження систем мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечення задоволеності працівників роботою;

- управління трудовими відносинами як підтримка позитивних трудових відносин, вирішення конфліктів, забезпечення відповідності трудовому законодавству;

- корпоративна культура та комунікація як формування та підтримка корпоративної культури, забезпечення ефективної внутрішньої комунікації [9, 20, 35].

Завдання HR менеджменту полягають у забезпеченні стабільного функціонування підприємства шляхом ефективного управління людськими ресурсами. Основними завданнями є:

- підвищення продуктивності праці - оптимізація використання робочої сили, впровадження нових методів та технологій для підвищення ефективності роботи.

- розвиток потенціалу працівників - організація навчання та розвитку для підвищення кваліфікації та професійного росту працівників.

- забезпечення мотивації та задоволеності працівників - створення сприятливих умов праці, впровадження систем стимулювання та винагородження.

- забезпечення відповідності законодавству - дотримання норм трудового права та соціальних стандартів, забезпечення безпеки та здоров'я працівників [17, 23, 57].

HR менеджмент є невід'ємною частиною сучасного підприємства, яка забезпечує ефективне управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей (рис. 1.1). Його сутність полягає у створенні умов для максимального використання потенціалу працівників, а основні функції та завдання спрямовані на забезпечення стабільного та успішного функціонування підприємства.

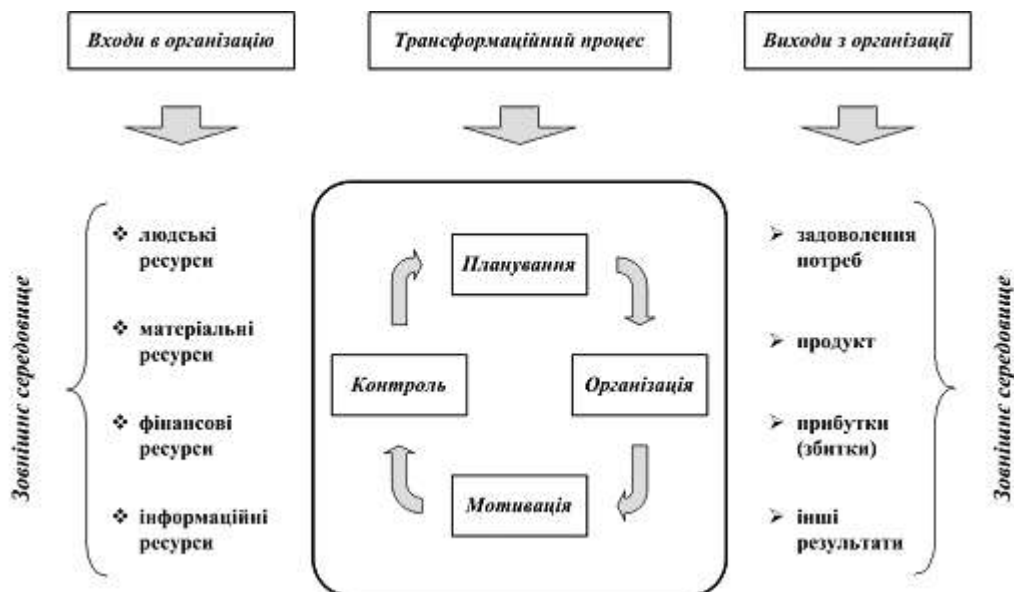


Рис. 1.1. Людські ресурси в системі менеджменту підприємства [12]

Людські ресурси (HR) є одним із ключових елементів будь-якого підприємства. Вони визначають здатність організації досягати своїх цілей та адаптуватися до змін на ринку. Ефективне управління людськими ресурсами є невід'ємною складовою успішного менеджменту підприємства, оскільки саме від людей залежить, як будуть реалізовані стратегічні плани та досягнуті бізнес-цілі. У цьому есе ми розглянемо роль людських ресурсів у системі менеджменту підприємства, основні принципи та підходи до їх управління, а також виклики, з якими стикаються сучасні компанії [11, 22, 45, 51].

Людські ресурси є головним активом будь-якого підприємства, адже саме працівники виконують всі бізнес-процеси, генерують ідеї та приймають рішення, що впливають на успіх компанії. Управління людськими ресурсами має на меті забезпечити належний рівень компетенцій, мотивації та задоволеності працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності організації.

HR менеджмент відповідає за формування команди, розвиток професійних навичок працівників, створення сприятливого робочого середовища та забезпечення відповідності корпоративній культурі. Це включає

в себе планування персоналу, набір та відбір кадрів, навчання та розвиток, мотивацію та утримання працівників, а також управління трудовими відносинами.

Основні принципи управління людськими ресурсами включають:

- інтеграція з бізнес-стратегією (HR-стратегії повинні бути тісно пов'язані з загальною бізнес-стратегією підприємства, забезпечуючи відповідність людських ресурсів стратегічним цілям компанії);
- орієнтація на розвиток (постійне навчання та розвиток персоналу сприяє підвищенню їх компетенцій та адаптації до змінних умов ринку);
- мотивація та утримання (розробка ефективних систем мотивації, що включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, допомагає утримувати талановитих працівників та підвищувати їх задоволеність роботою);
- інновації та технології (впровадження сучасних HR-технологій для автоматизації процесів та підвищення ефективності управління персоналом);
- корпоративна культура (формування та підтримка позитивної корпоративної культури, що сприяє підвищенню лояльності працівників та їх залученості до процесів компанії) [13, 25, 42, 53].

Сучасні підприємства стикаються з низкою викликів в управлінні людськими ресурсами, серед яких:

- технологічні зміни як швидкий розвиток технологій вимагає від працівників нових знань та навичок, а від підприємств - адаптації до нових умов;
- конкуренція за таланти як залучення та утримання кваліфікованих працівників стає все більш складним завданням, особливо в умовах глобалізації та мобільності робочої сили;
- зміна трудових відносин як зростаюча популярність гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота та фріланс, вимагає від підприємств перегляду традиційних підходів до управління персоналом;

- генераційні відмінності як різні покоління працівників мають різні очікування та підходи до роботи, що потребує від HR-менеджерів розробки індивідуальних підходів до мотивації та управління [15, 29, 44].

Таким чином, людські ресурси відіграють ключову роль у системі менеджменту підприємства, визначаючи його здатність досягати стратегічних цілей та адаптуватися до змін на ринку. Ефективне управління людськими ресурсами вимагає інтеграції HR-стратегій з бізнес-стратегією, орієнтації на розвиток персоналу, впровадження сучасних технологій та підтримки позитивної корпоративної культури. Сучасні виклики, такі як технологічні зміни, конкуренція за таланти, зміна трудових відносин та генераційні відмінності, вимагають від підприємств гнучкості та інноваційного підходу до управління людськими ресурсами.

Система управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона охоплює комплекс заходів, методів і інструментів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. Система управління персоналом є ключовим елементом менеджменту підприємства, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. Вона включає в себе комплекс заходів з планування, набору, оцінки, мотивації та утримання персоналу, управління трудовими відносинами та розвитком корпоративної культури. Дотримання принципів системного підходу, орієнтації на стратегічні цілі, гнучкості, розвитку та впровадження інновацій забезпечує успішне функціонування підприємства в умовах сучасного ринку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система управління персоналом сучасного підприємства [45]

Система управління персоналом включає в себе кілька ключових компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль в забезпеченні ефективності організації:

- визначення потреб підприємства в людських ресурсах, складання планів з набору, навчання та розвитку персоналу. Планування включає аналіз поточних та майбутніх потреб у працівниках, враховуючи стратегічні цілі компанії;

- процес пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади, оцінка їх компетенцій, проведення інтерв'ю та відбір найкращих працівників. Ефективний набір та відбір забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами, що відповідають його потребам;

- регулярна оцінка ефективності роботи працівників, визначення їхніх сильних і слабких сторін, потреб у навчанні та розвитку. Це включає проведення атестацій, аналіз результатів роботи, організацію тренінгів та програм підвищення кваліфікації;

- розробка та впровадження системи мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули. Сюди входить надання конкурентної заробітної плати,

бонусів, соціальних пілг, а також створення сприятливих умов праці та можливостей для кар'єрного зростання;

- підтримка позитивних трудових відносин, вирішення конфліктів, забезпечення відповідності трудовому законодавству. Це включає ведення кадрового діловодства, організацію колективних договорів, забезпечення здорових та безпечних умов праці;

- формування та підтримка позитивної корпоративної культури, що сприяє підвищенню лояльності працівників та їх залученості до процесів компанії. Ефективна внутрішня комунікація забезпечує прозорість та злагоджену роботу колективу [4, 17, 27].

1.2. Моделі та стратегії управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами (HR) є одним із найважливіших аспектів менеджменту сучасних підприємств. Ефективне управління персоналом допомагає організаціям досягати своїх стратегічних цілей, підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність. Існують різні моделі та стратегії управління людськими ресурсами, кожна з яких має свої особливості та підходи. У цьому есе розглянемо основні моделі та стратегії HR-менеджменту, їх переваги та виклики.

Гарвардська модель HR-менеджменту, розроблена в 1984 році, підкреслює важливість управління людськими ресурсами як стратегічного партнера в бізнесі. Вона акцентує увагу на взаємозв'язках між стейкхолдерами (власниками, працівниками, клієнтами) та підкреслює важливість довгострокового планування. Основні елементи цієї моделі включають: залучення та відбір персоналу; навчання та розвиток; управління продуктивністю; компенсації та винагороди.

Мічиганська модель, також відома як модель Fombrun, підкреслює важливість інтеграції HR-стратегії з бізнес-стратегією. Вона зосереджується на

чотирьох основних функціях: набір та відбір персоналу; оцінка ефективності; навчання та розвиток; винагороди та компенсації.

Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що всі HR-процеси повинні бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

Модель Дейва Улріха акцентує увагу на ролі HR як стратегічного партнера, адміністративного експерта, представника співробітників та агента змін. Вона підкреслює важливість трансформації HR-функцій для підтримки стратегічних цілей організації та забезпечення ефективності управління людськими ресурсами [7, 19, 58].

Сучасні організації зосереджені на залученні та утриманні талановитих працівників. Це включає активний пошук кваліфікованих кандидатів, створення сприятливих умов праці та надання можливостей для професійного розвитку. Стратегії утримання талантів включають конкурентоспроможні компенсаційні пакети, програми навчання та розвитку, а також системи визнання та винагороди. Розвиток персоналу є ключовим елементом успішного управління людськими ресурсами. Це включає проведення тренінгів, менторських програм, коучингу та забезпечення можливостей для кар'єрного зростання. Організації, що інвестують у розвиток своїх працівників, здатні підвищити їхню продуктивність та залученість.

Ефективне управління продуктивністю включає встановлення чітких цілей, регулярну оцінку результатів роботи та надання зворотного зв'язку. Це також включає розробку індивідуальних планів розвитку та мотиваційних програм, що сприяють підвищенню ефективності працівників. Сучасні підприємства стикаються з постійними змінами на ринку та в технологіях. Стратегія гнучкості та адаптивності включає впровадження гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота та гнучкий графік, а також адаптацію HR-процесів до змінних умов [14, 26, 48].

Моделі та стратегії управління людськими ресурсами є критично важливими для успішного функціонування сучасних підприємств. Вибір конкретної моделі та стратегії залежить від специфіки компанії, її стратегічних

цілей та умов ринку. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє залученню та утриманню талантів, розвитку персоналу, підвищенню продуктивності та адаптивності організації до змін. Успішні компанії розуміють важливість інвестицій у своїх працівників та активно використовують сучасні підходи до управління людськими ресурсами для досягнення своїх стратегічних цілей.

З розвитком новітніх технологій та діджиталізацією бізнес-процесів, HR-менеджмент стикається з необхідністю впровадження сучасних інструментів для управління персоналом. Це включає використання HRM-систем, що автоматизують процеси набору, оцінки, навчання та розвитку працівників. Діджиталізація сприяє підвищенню ефективності HR-функцій, проте також вимагає нових компетенцій від HR-менеджерів [11, 20, 32, 40].

Зміни в організаційних структурах та підходах до роботи (наприклад, віддалена робота, гнучкі графіки) вимагають адаптації стратегій управління людськими ресурсами. HR-менеджмент повинен знайти баланс між гнучкістю та продуктивністю, забезпечуючи при цьому ефективну комунікацію та підтримку корпоративної культури.

Сучасні організації стають все більш різноманітними, включаючи представників різних поколінь, культур та національностей. Управління різноманітністю вимагає розробки стратегій, що сприяють інклюзивному робочому середовищу, де кожен працівник відчуває себе важливим та залученим до процесів компанії.

В умовах зростаючого тиску та стресу, пов'язаного з роботою, питання психологічного благополуччя та здоров'я працівників стає все більш актуальним. Організації повинні розробляти програми підтримки ментального здоров'я, включаючи консультації, тренінги з управління стресом та створення сприятливих умов праці.

Управління талантами та розвиток лідерства є ключовими аспектами для забезпечення довгострокового успіху організації. HR-стратегії повинні включати програми з виявлення та розвитку талантів, формування

наступництва та розвитку лідерських компетенцій. Це дозволяє забезпечити безперервність управлінських функцій та створити умови для зростання компанії [22, 38].

Отже, управління людськими ресурсами є складним і багатогранним процесом, що вимагає інтегрованого підходу та гнучкості для адаптації до змінних умов ринку та організаційного середовища. Використання різних моделей та стратегій управління людськими ресурсами дозволяє компаніям ефективно управляти своїми працівниками, підвищувати їх продуктивність та залученість, забезпечувати інноваційність та конкурентоспроможність.

Сучасні виклики, такі як технологічні зміни, зміна трудових відносин, управління різноманітністю та підтримка психологічного благополуччя, вимагають від HR-менеджменту нових підходів та інноваційних рішень. Організації, які успішно впроваджують сучасні стратегії управління людськими ресурсами, здатні створити сприятливі умови для розвитку своїх працівників, досягати стратегічних цілей та забезпечувати свій успіх на довгострокову перспективу.

Таким чином, управління людськими ресурсами є критично важливим елементом менеджменту підприємства, що вимагає постійної уваги, інновацій та адаптації до змінних умов. Ефективні моделі та стратегії HR-менеджменту сприяють підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності працівників, що в свою чергу забезпечує успіх та конкурентоспроможність організації на ринку [13, 29, 36].

Стратегія управління персоналом відіграє ключову роль у розвитку та успішному функціонуванні будь-якого підприємства. Вона визначає напрями діяльності у сфері людських ресурсів, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Ефективна стратегія управління персоналом допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку, залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність.

Стратегія управління персоналом - це довгостроковий план дій, спрямований на оптимізацію використання людських ресурсів організації для

досягнення її стратегічних цілей. Вона включає в себе такі аспекти, як набір та відбір персоналу, навчання та розвиток, мотивація та утримання працівників, а також управління трудовими відносинами. Ефективна стратегія управління персоналом забезпечує залучення кваліфікованих працівників, що відповідають вимогам організації. Це включає розробку привабливих вакансій, активний пошук кандидатів, використання сучасних інструментів рекрутингу та проведення професійних співбесід. Утримання талантів включає створення сприятливих умов праці, конкурентоспроможні компенсаційні пакети, програми навчання та розвитку [16, 25, 33].

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу є ключовим фактором підвищення його компетенцій та продуктивності. Це включає організацію тренінгів, семінарів, коучинг, менторські програми та можливості для кар'єрного зростання. Розвиток персоналу сприяє адаптації працівників до змін, підвищенню їх професійних навичок та залученості. Ефективна стратегія управління персоналом включає розробку системи мотивації, яка сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Це включає матеріальні стимули (зарплата, бонуси, соціальні пільги) та нематеріальні (визнання, кар'єрні можливості, баланс між роботою та особистим життям).

Оцінка ефективності роботи працівників є важливим елементом стратегії управління персоналом. Це включає встановлення чітких цілей, регулярну оцінку результатів роботи, надання зворотного зв'язку та розробку індивідуальних планів розвитку. Управління продуктивністю допомагає виявляти сильні та слабкі сторони працівників, визначати потреби в навчанні та розвитку. Стратегія управління персоналом повинна включати механізми управління змінами, що дозволяють організації адаптуватися до змін на ринку та в технологіях. Це включає комунікацію змін, навчання працівників новим навичкам, підтримку при впровадженні нових технологій та процесів [18, 39, 62].

Ефективна стратегія управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності працівників через залучення та розвиток талановитих кадрів,

мотивацію та оцінку ефективності роботи. Це дозволяє організації досягати своїх стратегічних цілей та підвищувати конкурентоспроможність. Стратегія управління персоналом допомагає формувати та підтримувати позитивну корпоративну культуру, що сприяє підвищенню лояльності та задоволеності працівників. Це включає розробку корпоративних цінностей, політик та практик, що відображають місію та бачення організації.

Стратегія управління персоналом включає забезпечення відповідності трудовому законодавству та регулюванням. Це включає дотримання норм праці, забезпечення безпеки та здоров'я працівників, ведення кадрового діловодства та управління трудовими відносинами. Стратегія управління персоналом дозволяє організації ефективно реагувати на зміни на ринку, адаптуватися до нових умов та вимог. Це включає розвиток гнучкості та адаптивності персоналу, впровадження нових технологій та інноваційних підходів до управління [14, 21, 60].

Тобто стратегія управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні успішного функціонування підприємства. Вона сприяє залученню та утриманню талантів, розвитку персоналу, підвищенню продуктивності та адаптивності організації. Ефективна стратегія управління персоналом допомагає формувати позитивну корпоративну культуру, забезпечувати відповідність законодавству та адаптуватися до змін на ринку.

У сучасних умовах успішні компанії розуміють важливість інвестицій у своїх працівників та активно використовують сучасні підходи до управління людськими ресурсами для досягнення своїх стратегічних цілей. Реалізація стратегії управління персоналом зустрічає як виклики, так і можливості, які впливають на її ефективність та успіх. Сучасні організації повинні враховувати ці фактори для успішного впровадження своєї HR-стратегії.

Стратегія управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні успішного функціонування підприємства, підвищенні його продуктивності та конкурентоспроможності. Вона включає розробку довгострокових планів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників. Успішна реалізація стратегії управління персоналом вимагає адаптації до

сучасних викликів, таких як технологічні зміни, глобалізація, зміна поколінь на ринку праці та підтримка психологічного благополуччя працівників [19, 30, 51].

Організації, що інвестують у розвиток своїх працівників, впроваджують сучасні технології, адаптують свої стратегії до змін та підтримують інклюзивну корпоративну культуру, мають значні переваги на ринку. Вони здатні залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати їх продуктивність та задоволеність, забезпечувати інноваційність та гнучкість, що сприяє довгостроковому успіху та конкурентоспроможності організації.

Таким чином, роль стратегії управління персоналом є критично важливою для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення ефективності та задоволеності працівників, а також забезпечення адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Успішні організації розуміють важливість розробки та реалізації ефективних HR-стратегій, що дозволяє їм досягати високих результатів та забезпечувати сталий розвиток [23, 57].

1.3. Інструменти та технології в сучасному HR менеджменті

У сучасному світі управління людськими ресурсами (HR) стало ключовим фактором успіху будь-якої організації. Технологічний прогрес відкрив нові можливості для автоматизації, оптимізації та інновацій у сфері HR менеджменту. Інструменти та технології, що використовуються в HR, дозволяють підвищити ефективність процесів, покращити комунікацію та забезпечити розвиток персоналу. У цьому есе розглянемо основні інструменти та технології, що використовуються в сучасному HR менеджменті, та їхній вплив на організації.

Системи управління людськими ресурсами (HRMS) є комплексними платформами, що автоматизують основні HR-функції, такі як набір персоналу, управління відпустками, розрахунок заробітної плати, управління продуктивністю та ведення кадрового діловодства. HRMS дозволяють знизити

адміністративне навантаження, підвищити точність даних та забезпечити прозорість HR-процесів [11, 24].

Системи управління талантами (TMS) фокусуються на залученні, розвитку та утриманні талановитих працівників. Вони включають інструменти для оцінки кандидатів, управління навчанням та розвитком, планування кар'єри та наступництва. TMS дозволяють організаціям ефективно управляти своїми талантами, забезпечуючи їх професійне зростання та розвиток. Системи управління навчанням (LMS) дозволяють організаціям створювати, управляти та відстежувати навчальні програми для своїх працівників. LMS включають модулі для онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів та оцінки знань. Використання LMS дозволяє забезпечити безперервне навчання та розвиток персоналу, підвищуючи їх компетенції та продуктивність.

Аналітика HR включає використання даних та аналітичних інструментів для оцінки ефективності HR-процесів, прогнозування тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень. Аналітика дозволяє організаціям виявляти проблеми, оцінювати ефективність навчання, аналізувати задоволеність працівників та оптимізувати кадрові стратегії. Використання великих даних у HR дозволяє організаціям аналізувати величезні обсяги інформації для виявлення закономірностей та трендів. Великі дані можуть бути використані для прогнозування потреб у кадрах, оцінки ефективності рекрутингових кампаній, аналізу продуктивності працівників та оптимізації процесів управління персоналом [15, 27, 54].

Штучний інтелект знаходить все більше застосування у сфері HR менеджменту. AI може використовуватися для автоматизації рутинних завдань, таких як сортування резюме, відповіді на типові запитання кандидатів, проведення первинних співбесід. Також AI може допомагати в аналізі даних для прийняття рішень щодо навчання, розвитку та утримання працівників.

Сучасні платформи для комунікації, такі як Slack, Microsoft Teams та Zoom, дозволяють організаціям забезпечити ефективну взаємодію між працівниками незалежно від їх місцезнаходження. Вони включають інструменти для чатових повідомлень, відеоконференцій, обміну файлами та

співпраці над проектами. Соціальні мережі для співпраці, такі як Yammer та Workplace by Facebook, сприяють обміну знаннями та досвідом між працівниками, створенню спільнот за інтересами та підтримці корпоративної культури. Вони дозволяють працівникам взаємодіяти, ділитися ідеями та працювати над спільними проектами.

Впровадження нових технологій часто зустрічає опір з боку працівників, які можуть відчувати невпевненість або небажання змінювати звичні методи роботи. Організації повинні забезпечити належну підтримку та навчання, щоб допомогти працівникам адаптуватися до нових інструментів та технологій. Використання сучасних технологій передбачає обробку великої кількості персональних даних працівників, що вимагає забезпечення їх безпеки та конфіденційності. Організації повинні впроваджувати надійні системи захисту даних та відповідати вимогам законодавства у сфері захисту персональних даних. Впровадження нових інструментів та технологій часто вимагає інтеграції з існуючими системами та процесами в організації. Це може бути складним та затратним процесом, що потребує ретельного планування та координації [20, 37, 54].

Отже, інструменти та технології відіграють ключову роль у сучасному HR менеджменті, дозволяючи автоматизувати процеси, підвищувати ефективність, аналізувати дані та забезпечувати розвиток персоналу. Використання сучасних HRMS, TMS, LMS, аналітики, великих даних та штучного інтелекту дозволяє організаціям досягати високих результатів та забезпечувати конкуренто-спроможність на ринку.

Водночас, впровадження сучасних інструментів та технологій стикається з певними викликами, такими як сприйняття змін працівниками, забезпечення безпеки даних та інтеграція з існуючими системами. Успішні організації здатні подолати ці виклики, забезпечуючи належну підтримку та навчання працівників, впроваджуючи надійні системи захисту даних та ретельно плануючи процеси інтеграції [11, 61].

Загалом, сучасні інструменти та технології відкривають нові горизонти для розвитку HR менеджменту, дозволяючи організаціям ефективно управляти

своїми людськими ресурсами та забезпечувати їх професійне зростання та задоволеність.

Сучасні інструменти та технології відкривають нові можливості для управління людськими ресурсами, дозволяючи організаціям підвищувати ефективність процесів, залучати та утримувати талановитих працівників, забезпечувати їх розвиток та задоволеність. Використання HRMS, TMS, LMS, аналітики, великих даних, штучного інтелекту, систем відбору кандидатів, платформ для рекрутингу, віртуальних асистентів, систем управління продуктивністю, оцінки 360 градусів, інструментів для збору зворотного зв'язку, систем управління кадровим резервом, програм наставництва та планування наступництва дозволяє організаціям досягати високих результатів та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку [22, 37, 52].

Організації, що активно використовують сучасні інструменти та технології в HR менеджменті, здатні створювати сприятливі умови для праці, підтримувати високу залученість та задоволеність працівників, сприяти їх професійному зростанню та розвитку. Успішне впровадження цих інструментів та технологій вимагає належної підтримки та навчання працівників, забезпечення безпеки даних та ретельного планування процесів інтеграції.

Таким чином, сучасні інструменти та технології є незамінними складовими ефективного HR менеджменту, що дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей, підвищувати продуктивність та забезпечувати сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ „М'ЯСНА ФАБРИКА «ФАВОРИТ ПЛЮС»

2.1. Характеристика організаційної структури та структури управління фабрики

ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» – це велике м'ясопереробне підприємство, розташоване в місті Дніпро. Під цією назвою компанія почала працювати у січні 2006 року. Раніше підприємство було відоме як ТОВ «М'ясна фабрика «Берізка». За десятирічну історію воно досягло значних успіхів, розвиваючись з маленького ковбасного цеху, який випускав 800 кг ковбаси на день, до великого сучасного м'ясопереробного підприємства з виробничою потужністю близько 100 тонн м'ясної продукції на добу. Сьогодні фабрика випускає варені, напівкопчені та варено-копчені ковбаси, шинку, сосиски і сардельки, а також копчені вироби. Асортимент продукції поділяється на три основні групи: недорога «небрендована» продукція, продукція середнього цінового сегменту під торговою маркою «Берізка» та преміум-ковбаси під торговою маркою «Фаворит». Такий підхід дозволяє компанії задовольнити потреби споживачів з різним рівнем доходу.

Наразі ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» є одним із провідних виробників м'ясної продукції в Україні. Відкрита в липні 2011 року, фабрика входить до топ-10 лідерів м'ясоковбасного ринку країни. Асортимент підприємства включає понад 220 видів продукції: варені ковбаси, сосиски, сардельки, варену шинку, напівкопчені та варено-копчені ковбаси, паштети та м'ясні делікатеси. Вся продукція виготовляється під марками «Добров», «М'ясна лавка» та «Ковбасний ряд».

М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» неодноразово удостоювалася численних нагород, зокрема, звання «Лідер галузі-2021», що свідчить про її значний внесок в економіку та високі стандарти якості продукції. Підприємство

демонструє постійне зростання та розвиток у сегменті м'ясної продукції. Крім задоволення внутрішнього попиту, фабрика активно працює над виходом на європейські ринки, впроваджуючи сучасні стандарти виробництва та менеджменту з використанням новітнього обладнання та технологій.

М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» продовжує активно розвиватися, інвестуючи у нові технології та розширюючи свій асортимент продукції. Підприємство залишається одним із лідерів м'ясоковбасної галузі України, забезпечуючи споживачів високоякісною продукцією та дотримуючись високих стандартів якості і безпеки.

ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» оснащена сучасним високоякісним обладнанням. Компанія закупила та встановила техніку від провідних швейцарських і німецьких виробників для точного подрібнення та приготування високоякісного ковбасного фаршу. Також встановлена лінія для виробництва сосисок від фірми „TAUSEND” (США), яка є однією з двох таких ліній в Україні.

ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» входить до п'ятірки найбільших м'ясопереробних підприємств України з виробництва сосисок і сарделек. Зростання виробничих потужностей спричинило необхідність розширення ринків збуту. Наразі продукцію фабрики можна знайти в торгових точках центральної, південної та східної України. Особливо популярні ковбаси торгової марки „Фаворит” у Дніпрі, Кривому Розі, Запоріжжі та Миколаєві.

Управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» здійснюється через наступні органи:

- загальні збори засновників (вищий орган управління);
- правління підприємства (виконавчий орган);
- ревізійна комісія (контролюючий орган).

Вищий орган управління підприємства – це загальні збори засновників. У періоди між зборами управління справами здійснює правління, а між засіданнями правління – голова правління, який також є директором підприємства.

Збори співвласників проводяться не рідше одного разу на рік. Позачергові збори можуть бути скликані за ініціативою директора, ревізійної комісії або не менше ніж двома третинами співвласників, які мають право на управління і є повноправними членами.

До виключної компетенції загальних зборів співвласників колективного підприємства належать такі основні питання:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства;
- затвердження статуту підприємства, внесення змін і доповнень до нього;
- обрання голови правління – директора підприємства, членів правління та їх заміна;
- затвердження планів економічного і соціального розвитку підприємства;
- створення і припинення діяльності дочірніх підприємств, філій та представництв тощо.

Питання, що входять до виключної компетенції зборів співвласників, вирішуються простою більшістю голосів. Кожен співвласник має один голос незалежно від розміру його частки в майні підприємства.

Вищим виконавчим органом підприємства, який керує його поточною діяльністю, є правління.

До виключної компетенції правління належать:

- розгляд і подання на затвердження загальними зборами проектів планів економічного та соціального розвитку підприємства;
- подання пропозицій щодо створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств, філій та представництв;
- затвердження положень про формування і використання фондів підприємства та положень про оплату праці;
- затвердження правил внутрішнього розпорядку.

Голова правління – директор обирається на п'ятирічний термін. Директор самостійно вирішує всі питання поточної, господарської та фінансової діяльності підприємства, за винятком питань, що належать до компетенції загальних зборів співвласників, правління та інших органів.

Директор ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» самостійно приймає рішення з таких ключових питань:

- розширення асортименту та видів продукції, що виробляються;
- розробка і обґрунтування нових напрямків діяльності підприємства;
- укладення господарських угод, пов'язаних з виконанням робіт, наданням послуг, придбанням товарів, обладнання та техніки, проведенням поточних та капітальних ремонтів;
- затвердження договірних цін на продукцію та тарифів на послуги;
- списання коштів з рахунку підприємства для розрахунку за виконані роботи, послуги та закуплену продукцію, укладення кредитних договорів з банками на коротко- та довгострокове кредитування;
- затвердження річних кошторисів, витрат фондів підприємства, штатного розкладу, включаючи управлінський апарат, вирішення питань оплати праці, встановлення виробничих показників, розмірів та термінів преміювання;
- приймання, переведення та звільнення працівників підприємства, визначення їхньої кваліфікації та умов оплати праці.

Директор ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» зобов'язаний:

- дотримуватися умов, термінів та законності виконання договорів;
- берегти та зміцнювати майно підприємства, його колективну власність і не допускати її зменшення;
- забезпечувати виконання кошторисів витрат фондів підприємства;
- своєчасно і повністю проводити розрахунки за виконані роботи.

Порядок діяльності ревізійної комісії та її кількісний склад затверджуються загальними зборами співвласників підприємства, які мають право на управління.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» здійснює ревізійна комісія. Вона складає висновки щодо річних звітів та балансів, без яких загальні збори засновників не можуть затвердити баланс.

На рисунку 2.1 представлена організаційна структура ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Далі на основі організаційної структури розглянемо структуру управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит» (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 показує, що управлінська структура підприємства є лінійно-функціональною, трирівневою та простою бюрократичною системою.

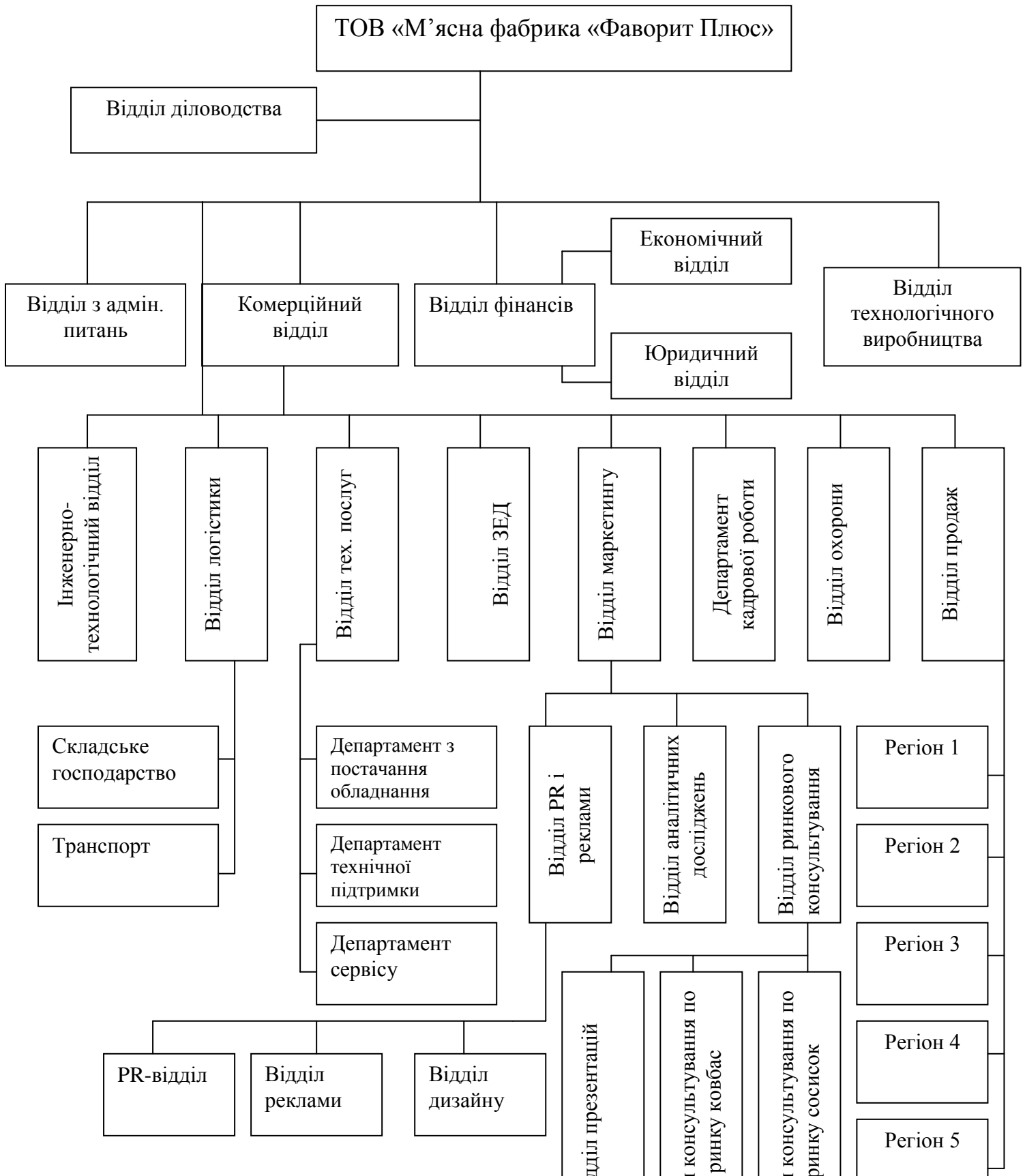
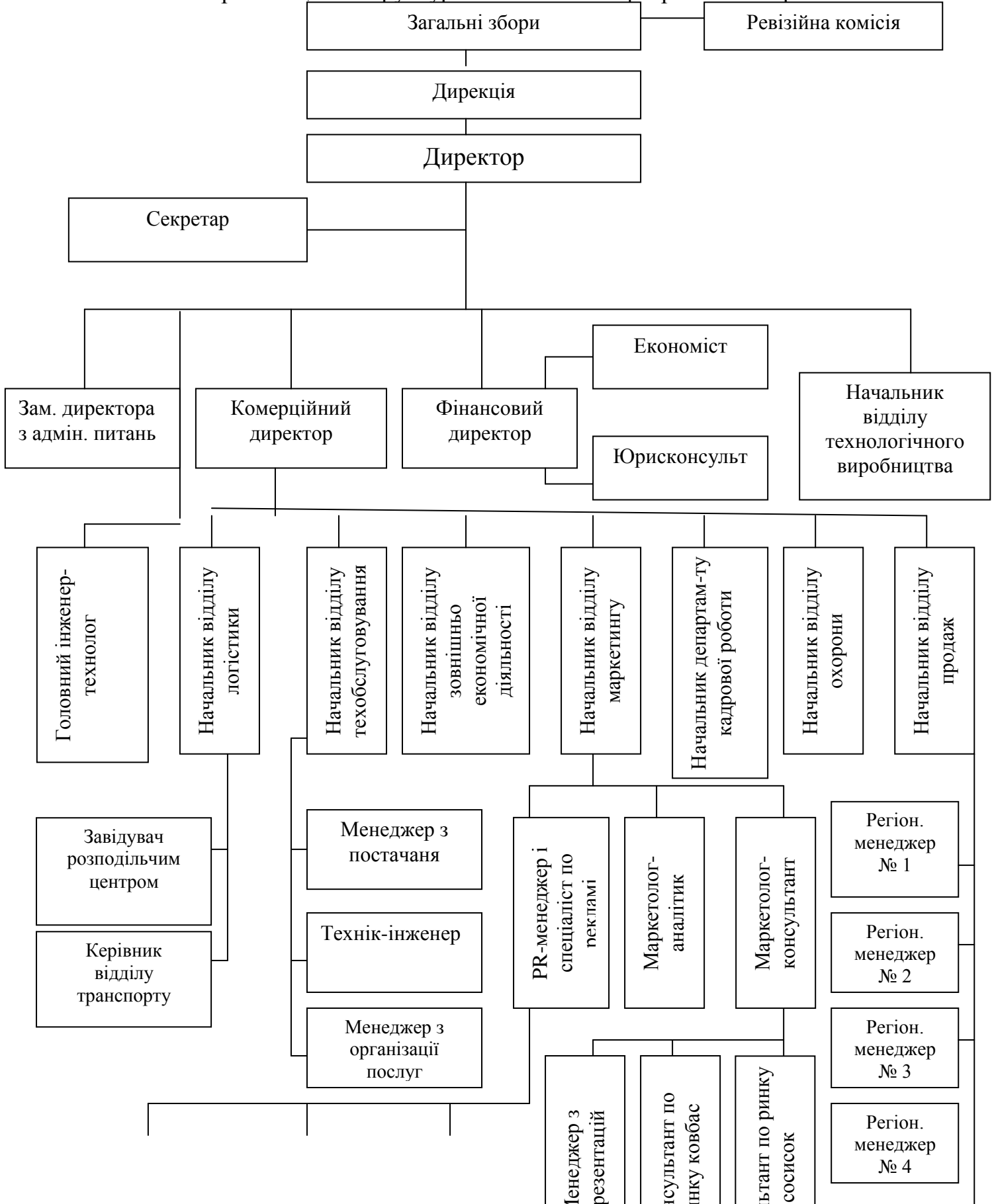


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»



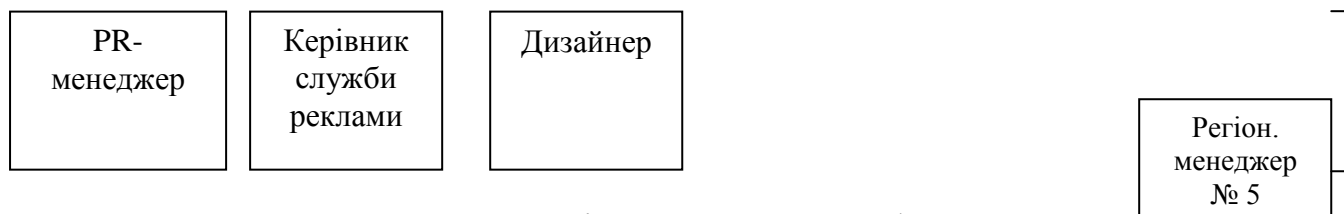


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Лінійно-функціональна структура управління характеризується чіткою вертикальною ієрархією, де кожен підлеглий має одного безпосереднього керівника, що полегшує управління та контроль. Всі функції підприємства розподілені між різними відділами або підрозділами, кожен з яких відповідає за конкретні завдання, такі як маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Співробітники і керівники зосереджуються на виконанні своїх вузькоспеціалізованих функцій, що дозволяє підвищити ефективність та продуктивність. Основні рішення приймаються на вищому рівні управління, а нижчі рівні зосереджуються на виконанні вказівок.

Вищі керівники можуть безпосередньо впливати на роботу нижчих рівнів, але кожен рівень управління має свої визначені повноваження і обов'язки. Існує тісна координація між різними функціональними підрозділами, що допомагає ефективно використовувати ресурси і досягати стратегічних цілей. Кожен керівник відповідає за роботу свого підрозділу або функції, що сприяє чіткому розподілу відповідальності. Завдяки розподілу обов'язків і чіткій ієрархії, проблеми можуть бути швидко і ефективно вирішені на відповідному рівні управління. Ці особливості роблять лінійно-функціональну структуру управління ефективною для великих організацій з різноманітними та складними завданнями.

2.2. Аналіз економічного розвитку м'ясної ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

У 2023 році під маркою «Добров» були представлені нові продукти, зокрема напівкопчена ковбаса та сосиски з сиром «Емменталь». Фабрика

постійно отримує визнання за високу якість продукції та ефективність роботи. Вона активно бере участь у соціальних проектах, займається спонсорством і благодійністю, підтримуючи місцеві громади та сприяючи соціальному розвитку. Підприємство також має сертифікат відповідності вимогам системи менеджменту безпеки харчових продуктів.

У 2021 році був відкритий оновлений фірмовий магазин «М'ясна лавка», який пропонує різноманітний асортимент продукції в зручному форматі для покупців. Підприємство активно розширює свою присутність на ринку, використовуючи різні маркетингові стратегії та канали для просування своєї продукції. М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» продовжує зростати, інвестуючи в нові технології та розширюючи свій асортимент, щоб задовольнити потреби клієнтів як в Україні, так і за її межами. Підприємство впроваджує нові технології для підвищення ефективності виробництва та якості продукції. У 2023 році фабрика представила нові продукти з сиром «Емменталь» під торговою маркою «Добров», включаючи напівкопчену ковбасу та сосиски.

Ще однією новинкою 2023 року стали ковбаски без оболонки під брендом «М'ясна лавка», які завоювали популярність серед споживачів завдяки своїй зручності та різноманіттю смаків. Підприємство також активно бере участь у соціальних ініціативах, надаючи підтримку місцевим громадам і організовуючи благодійні заходи. Це включає спонсорство спортивних команд, підтримку освітніх програм та інші проекти, спрямовані на покращення якості життя громадян.

М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» не обмежується внутрішнім ринком України. Підприємство активно працює над розширенням своєї присутності на європейських ринках, що підтверджується високими стандартами якості та відповідністю міжнародним сертифікатам. У 2020 році фабрика виробила понад 46000 тонн м'ясної продукції, що свідчить про масштабні виробничі можливості та постійне зростання попиту на продукцію підприємства. Впровадження сучасних технологій та обладнання дозволяє підприємству підтримувати високі стандарти якості та безпеки продукції, що підтверджено

сертифікацією. Компанія ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит» створила розгалужену торгову мережу, яка включає регіональні представництва. Ці представництва забезпечують швидку доставку продукції фабрики до клієнтів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура розташування і роботи представництв компанії ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит»

Регіон	Кількість складів	Кількість офіційних дистриб'юторів	Кількість кінцевих клієнтів
Північний	-	4	1400
Центральний	2	3	1500
Східний	-	3	1900
Південний	-	6	1300
Північно-Східний	-	3	1100

Зазвичай успішність бізнесу визначається його економічними показниками, які демонструють надійність і стабільність компанії або, навпаки, її проблеми (таблиця 2.2).

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про те, що ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» демонструє стабільне зростання виручки від реалізації та інших доходів, що є позитивним знаком для її фінансового стану. Активи компанії коливаються з тенденцією до зменшення в 2022 році, але відновлюються в 2023 році. Це може свідчити про періоди оптимізації або зміни в стратегії компанії. Збільшення пасивів може вказувати на зростання боргового навантаження, що потребує уваги для уникнення потенційних фінансових проблем у майбутньому. Зниження чистого прибутку протягом

чотирьох років може свідчити про збільшення витрат або інші фінансові труднощі. Це є негативним сигналом і потребує аналізу витрат та ефективності бізнес-процесів. Штатна чисельність працівників стабільна з незначними коливаннями, що свідчить про відсутність значних змін в структурі персоналу. В цілому, компанія показує позитивну динаміку в частині виручки, але має проблеми зі зменшенням прибутку та зростанням пасивів.

Таблиця 2.2

Розміри бізнесу компанії ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» за роками

Набір показників	2020	2021	2022	2023
Виручка від реалізації та інші доходи, млн. грн.	3814,442	4363,930	4522,890	5619,175
Активи станом на кінець року, млн. грн.	213,301	161,414	125,495	178,774
Пасиви станом на кінець року, млн. грн.	1508,203	1586,393	1536,897	1757,705
Чистий дохід (прибуток), млн. грн.	794,605	693,367	531,047	485,734
Середня штатна чисельність працівників компанії, осіб	1705	1664	1675	1674

Оголошення воєнного стану в Україні в лютому 2022 року мало суттєвий вплив на економіку країни та бізнес-середовище. Варто проаналізувати і як змінилася ситуація в компанії ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Так, в 2022 році спостерігалось зростання виручки до 4522,890 млн грн, що є меншим темпом зростання порівняно з попередніми роками. Це може вказувати на певні труднощі в бізнесі, зокрема, через економічну невизначеність та зміни в споживчих звичках.

Активи компанії зменшилися до 125,495 млн грн у 2022 році. Це може бути результатом скорочення інвестицій або ліквідації частини активів у відповідь на економічні труднощі, що виникли внаслідок воєнного стану. Пасиви зменшилися до 1536,897 млн грн у 2022 році, що може свідчити про часткове погашення боргів або зменшення фінансового навантаження.

Чистий прибуток значно зменшився до 531,047 млн грн у 2022 році, що є наслідком економічних труднощів і, можливо, зменшення споживчого попиту або підвищення витрат в умовах воєнного стану. Кількість працівників залишалася досить стабільною, що може свідчити про те, що компанія намагалася зберегти свою команду, незважаючи на складні умови. Хоча виручка і зросла у 2022 році, темпи зростання сповільнилися. Це може бути результатом зниження споживчого попиту або проблем з логістикою та постачаннями через воєнний стан.

Зменшення активів може свідчити про скорочення інвестицій або продаж частини активів для підтримання фінансової стабільності. Зниження пасивів може бути позитивним знаком, що вказує на успішне управління боргами або реорганізацію фінансових зобов'язань. Значне зменшення чистого прибутку відображає економічний вплив воєнного стану, який міг призвести до збільшення витрат або зменшення доходів. Стабільність кількості працівників свідчить про зусилля компанії зберегти кадри навіть в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, воєнний стан мав значний негативний вплив на фінансові показники компанії, зокрема на прибуток і активи, але компанія змогла зберегти свій персонал і підтримувати певний рівень виручки.

З огляду на дані за 2023 рік, важливо продовжити аналіз та оцінити, як компанія ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» адаптувалася після оголошення воєнного стану та як змінилися її фінансові показники в умовах продовження кризової ситуації. Так, у 2023 році виручка зросла до 5619,175 млн грн, що є значним зростанням порівняно з попереднім роком (+24,3%). Це може свідчити про відновлення ринку або про успішну адаптацію компанії до нових умов, таких як зміни в споживчих звичках або вдосконалення бізнес-процесів.

Активи зросли до 178,774 млн грн, що є відновленням після зменшення у 2022 році (+42,5%). Це може бути результатом нових інвестицій, покупки нових активів або відновлення вартості існуючих активів.

Пасиви також зросли до 1757,705 млн грн (+14,4% порівняно з 2022 роком). Це може свідчити про збільшення боргового навантаження, що може бути пов'язано з фінансуванням нових проектів або підвищенням оборотного капіталу в умовах підвищених економічних ризиків.

Чистий прибуток зменшився до 485,734 млн грн, що є меншим, ніж у 2022 році (-8,6%). Це може бути результатом зростання витрат, високих боргових зобов'язань або інших непередбачених витрат (рис. 2.3).

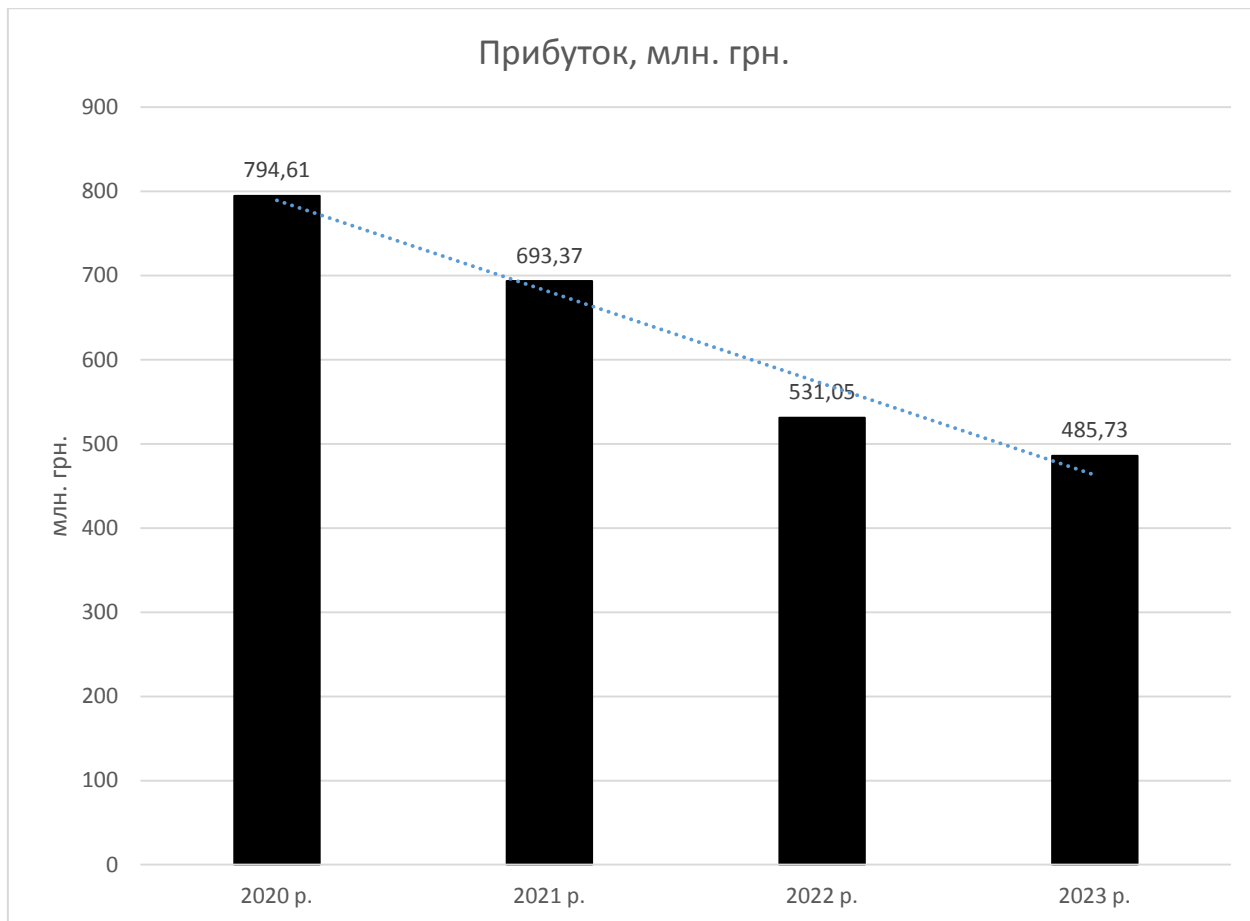


Рис. 2.3. Динаміка прибутку ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Штатна чисельність залишалася стабільною на рівні 1674 осіб, що вказує на збереження основного персоналу та можливе збереження виробничих потужностей.

Значне зростання виручки в 2023 році свідчить про те, що компанія змогла адаптуватися до складних економічних умов і, можливо, покращити свою конкурентоспроможність або розширити ринок збуту. Відновлення активів може бути ознакою стабілізації або інвестицій у розвиток бізнесу, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності компанії. Зростання пасивів може вказувати на підвищення боргового навантаження, що може бути ризиковим фактором, якщо компанія не зможе ефективно управляти своїм боргом.

Зменшення чистого прибутку, незважаючи на зростання виручки, може свідчити про високі витрати або інші проблеми в управлінні фінансами. Це потребує додаткового аналізу для з'ясування причин і розробки стратегії для

покращення рентабельності. Стабільна чисельність працівників вказує на те, що компанія намагається зберегти ключовий персонал і підтримувати виробничі потужності, що важливо для підтримки бізнесу в умовах кризи.

В цілому, компанія продемонструвала позитивні результати в частині виручки та активів, але стикається з викликами у фінансовому управлінні, зокрема, у збереженні прибутковості та управлінні боргами. Рекомендується зосередити увагу на оптимізації витрат і вдосконаленні фінансового планування для забезпечення стабільного росту в майбутньому.

Структура реалізації продукції підприємства є важливим аналітичним інструментом, який дає змогу отримати комплексне уявлення про діяльність підприємства, тенденції на ринку, споживчі вподобання і ефективність виробничо-маркетингових стратегій. Аналізуючи ці дані, підприємство може ухвалювати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3 показує динаміку структури реалізації ковбасних виробів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» по роках у відсотковому співвідношенні до загальної кількості реалізованої продукції за кожен рік.

Таблиця 2.3

Динаміка структури реалізації ковбасних виробів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» по роках, грн.

Продукція	2019 р.	2021 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р. (+-)
Ковбасні вироби-всього	100,0	100,0	100,0	-
в т. ч. з печінки	0,54	1,47	1,56	1,02
без печінки	99,46	98,53	98,44	-1,02

Аналіз даних таблиці 2.3 демонструє, що загальний обсяг реалізації ковбасних виробів залишився стабільним на рівні 100% протягом всіх трьох років (2019, 2021, 2023). Частка продукції з печінки значно зросла з 0,54% у 2019 році до 1,47% у 2021 році та до 1,56% у 2023 році. Збільшення частки продукції з печінки у 2023 році порівняно з 2019 роком становило +1.02%. Це свідчить про збільшений попит або підвищену продуктивність цього типу продукції.

Частка продукції без печінки зменшилася з 99,46% у 2019 році до 98,53% у 2021 році та до 98,44% у 2023 році. Зменшення частки продукції без печінки у 2023 році порівняно з 2019 роком становило -1.02%. Це може вказувати на зниження попиту або зростання конкуренції з іншими видами продукції, включаючи продукцію з печінки. Хоча частка продукції без печінки трохи зменшилася, вона залишається домінуючою в структурі реалізації ковбасних виробів, займаючи понад 98% у 2023 році.

Враховуючи зростання частки продукції з печінки, варто продовжувати інвестувати в її виробництво та маркетинг, щоб закріпити і посилити цю тенденцію. Необхідно провести детальний аналіз причин зниження частки продукції без печінки, щоб виявити можливі проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Регулярні дослідження ринку допоможуть виявити зміни в споживчих вподобаннях і відповідно коригувати стратегію виробництва та реалізації продукції.

Таким чином, ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» успішно підтримує стабільний обсяг реалізації ковбасних виробів, зосереджуючись і на розвитку продукції з печінки, що виявилось перспективним напрямком.

Таблиця 2.4 показує структуру використання м'ясної сировини у системі виробництва ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» по роках у відсотковому співвідношенні до загального обсягу використаної сировини за кожен рік.

Структура використання м'ясної сировини у системі виробництва ТОВ
«М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» по роках, %

Найменування	2019 р.	2021 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р. (+-)
Продукція із м'яса птиці	25,30	18,87	20,11	-5,19
Продукція із свинини	23,05	23,82	27,24	+4,19
Продукція із яловичини	51,64	57,31	52,65	+1,01

Частка продукції із м'яса птиці зменшилася з 25,30% у 2019 році до 18,87% у 2021 році, а потім дещо зросла до 20,11% у 2023 році. Загалом, використання м'яса птиці у 2023 році зменшилося на 5,19% порівняно з 2019 роком. Це може свідчити про зниження попиту на продукцію з м'яса птиці або зміни у виробничій стратегії підприємства (рис. 2.4).

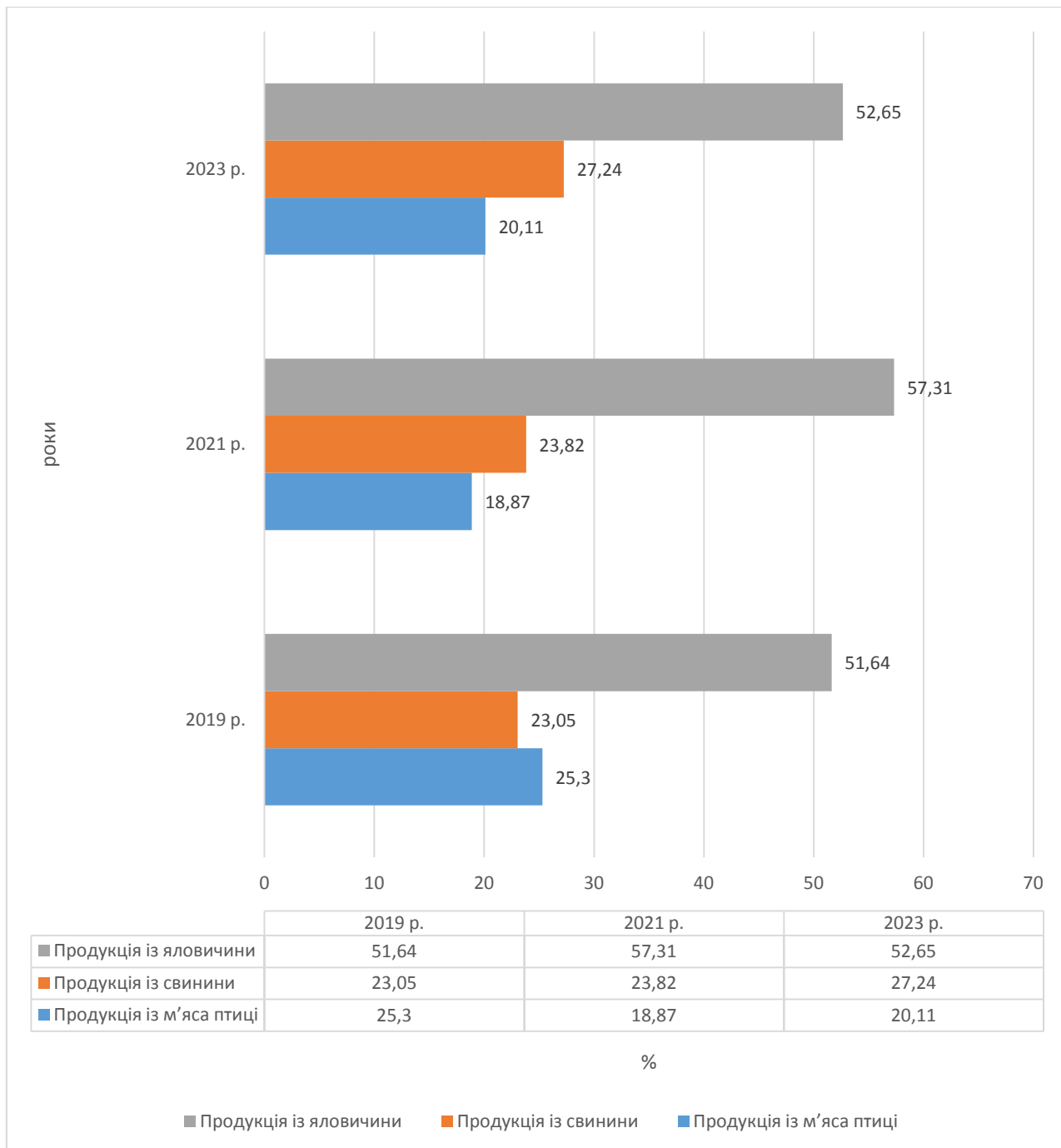


Рис. 2.4. Динаміка структури використання м'ясної сировини ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» за роками

Частка продукції із свинини поступово зростала з 23,05% у 2019 році до 23,82% у 2021 році і досягла 27,24% у 2023 році. Використання свинини у 2023 році зросло на 4,19% порівняно з 2019 роком. Це може свідчити про збільшення попиту на продукцію із свинини або акцент на цей вид м'яса у виробничому процесі.

Частка продукції із яловичини збільшилася з 51,64% у 2019 році до 57,31% у 2021 році, а потім знизилася до 52,65% у 2023 році. Загалом, використання яловичини у 2023 році зросло на 1,01% порівняно з 2019 роком. Це свідчить про стабільно високий попит на продукцію з яловичини або стабільну стратегію використання цього виду м'яса у виробництві.

За таких умов важливо дослідити причини зниження використання м'яса птиці та виявити можливі шляхи для підвищення його частки у загальному обсязі виробництва. Варто продовжувати інвестувати в розвиток продукції із свинини, враховуючи її зростаючу частку у виробничій структурі. Враховуючи стабільно високу частку використання яловичини, доцільно продовжувати оптимізувати виробничі процеси для збереження і підвищення ефективності використання цього виду м'яса.

Структура використання м'ясної сировини ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» демонструє зміни у перевагах і стратегіях підприємства щодо різних видів м'яса. Зниження частки м'яса птиці, зростання частки свинини та стабільно висока частка яловичини вказують на необхідність гнучкої адаптації до ринкових умов і споживчих уподобань. Аналізуючи ці дані, підприємство може приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку та оптимізації виробництва.

Таблиця 2.5 показує зміну цінової політики ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» у 2024 році, де вказані відсоткові зміни цін на різні види продукції станом на 01.09.2024 р. у порівнянні з 01.09.2023 р.

Найбільше зростання цін спостерігається на такі продукти: Грудинка пташина „По-полтавські” (+19,9%), Сосиски Ніжні (+12,2%), Вітчина Європейська (+11,7%), Вітчина Люкс (+11,5%), Вітчина „Кузьмич” (+10,5%). Ці продукти, ймовірно, мають високий попит або збільшені витрати на виробництво.

Зміна цінової політики ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» у 2024 році, грн.

Продукція	Зміна ціни станом на 01.09.2024 р. у порівнянні 01.09.2023 р., %
Вітчина Люкс	+11,5
Вітчина Європейська	+11,7
Любительська нова варена	-3,85
Сервелат Фінський в/к	-0,49
Сервелат Європейський в/к	+1,2
Вітчина „Кузьмич”	+10,5
Вітчина Обідня	+1,9
Докторська особлива	+1,9
Сосиски Ніжні	+12,2
Сардельки з сиром	+1,87
Новомиргородська	+3,2
Балик Святковий	-10,32
Грудинка Староруська	-7,44
Грудинка пташина „По-полтавськи”	+19,9
Паштет Печінковий	+5,24
Окіст куриний	+3,46

Зниження цін відзначено для таких продуктів: Балик Святковий (-10,32%) Грудинка Староруська (-7,44%), Любительська нова варена (-3,85%), Сервелат Фінський в/к (-0,49%). Зниження цін може бути викликане зниженням попиту, конкурентним тиском або змінами у витратах на виробництво.

Незначне зростання цін (менше 5%) спостерігається для таких продуктів: Сервелат Європейський в/к (+1,2%), Вітчина Обідня (+1,9%), Докторська особлива (+1,9%), Сардельки з сиром (+1,87%), Новомиргородська (+3,2%), Паштет Печінковий (+5,24%), Окіст куриний (+3,46%).

Значне зростання цін може свідчити про зростання попиту на ці продукти або збільшення витрат на їх виробництво. Підприємству варто проаналізувати причини зростання витрат та можливості їх оптимізації. Зниження цін може вказувати на спробу підприємства залишатися конкурентоспроможним на ринку. Необхідно дослідити ринкові умови та конкурентів для розуміння динаміки попиту. Незначні зміни цін можуть свідчити про стабільний попит на ці продукти або мінімальні зміни у витратах. Це вказує на те, що підприємство здатне гнучко реагувати на ринкові умови.

2.3. Характеристика організації управління персоналом та кадрового потенціалу на фабриці

Організація управління персоналом є одним з ключових аспектів ефективної роботи підприємства. ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» має системний підхід до управління своїми працівниками для досягнення високої продуктивності, мотивації та задоволеності працівників. Для ефективного управління персоналом ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» також використовує комплексний підхід, що включає рекрутинг, навчання та розвиток, мотивацію та винагороди, оцінку ефективності, управління відносинами з працівниками та стратегії збереження персоналу. Це дозволяє забезпечити високий рівень залученості, задоволеності та продуктивності працівників, що в кінцевому рахунку сприятиме успішному розвитку підприємства.

Так, рекрутинг та підбір персоналу передбачає регулярний аналіз потреб у персоналі на основі виробничих планів та прогнозів. Розробка плану найму з урахуванням поточних та майбутніх потреб, включаючи сезонні коливання попиту. Залучення кандидатів через оголошення в медіа, спеціалізовані сайти, соціальні мережі, рекрутингові агентства та внутрішні рекомендації. Чітко структурований процес відбору включає перевірку резюме, проведення інтерв'ю, тестування професійних навичок тощо.

Таблиця 2.6 показує динаміку середньорічної кількості персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.6

Динаміка середньорічної кількості персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» за 2020-2023 рр.

Середньорічна кількість персоналу	Разом по фабриці	
	осіб	%
2020 р.	1705	100
2021 р.	1664	100
2022 р.	1675	100
2023 р.	1674	100
2023 у % до 2020	-	98,2

У період з 2020 до 2023 року спостерігається невелике зменшення чисельності персоналу на фабриці. Кількість працівників знизилася з 1705 осіб у 2020 році до 1674 осіб у 2023 році. У 2021 році кількість персоналу зменшилася до 1664 осіб, що на 41 особу менше порівняно з 2020 роком. У 2022 році спостерігається невелике збільшення до 1675 осіб, що на 11 осіб більше порівняно з 2021 роком. У 2023 році кількість персоналу знову незначно зменшилася до 1674 осіб, що на 1 особу менше порівняно з 2022 роком.

За весь період з 2020 до 2023 року середньорічна кількість персоналу зменшилася на 31 особу, що становить 98,2% від рівня 2020 року. Це свідчить про стабільний, але незначний спад у чисельності персоналу (рис. 2.5).

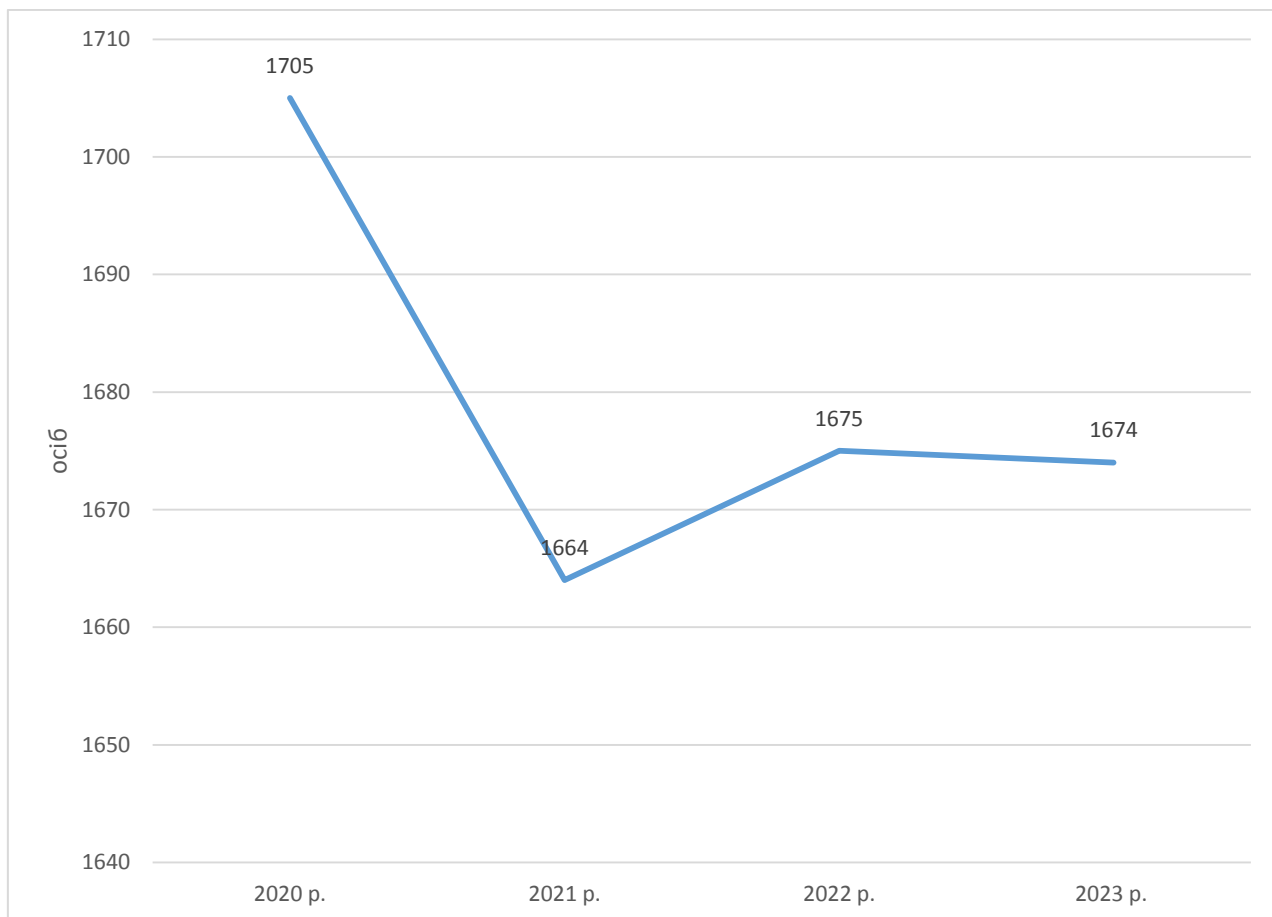


Рис. 2.5. Тенденції у зміні чисельності працівників ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» у довоєнний та повоєнний періоди

Зменшення чисельності персоналу є результатом мобілізації працівників до Сил оборони України, оптимізації виробничих процесів і впровадження нових технологій, які дозволяють зменшити потребу в робочій силі. Можливі і економічні виклики, такі як інфляція або зміни в ринкових умовах, могли призвести до скорочення персоналу. Незначне коливання чисельності персоналу може свідчити про стабільність у кадровій політиці підприємства та відсутність різких змін у його розвитку.

Далі важливо продовжувати моніторинг чисельності персоналу і забезпечити, щоб кадрова політика відповідала потребам виробництва та ринковим умовам. Інвестувати в навчання та розвиток персоналу, щоб підвищити продуктивність і зберегти конкурентоспроможність на ринку. Проводити регулярний аналіз ефективності працівників та виробничих процесів для оптимізації витрат і підвищення продуктивності.

Загалом динаміка середньорічної кількості персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» за 2020-2023 роки показує невелике зменшення чисельності працівників. Це зменшення може бути пов'язане з оптимізацією виробничих процесів і адаптацією до економічних умов. Незначне коливання чисельності персоналу свідчить про стабільність кадрової політики підприємства. Для подальшого успішного розвитку рекомендується продовжувати моніторинг, інвестувати в навчання персоналу та проводити аналіз ефективності.

Таблиця 2.8 відображає склад менеджерів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» за різними категоріями: статтю, віком, освітою та стажем роботи.

Дані таблиці 2.8 показують, що з 80 менеджерів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» 62 є чоловіками (77,5%), а 18 – жінками (22,5%). Чоловіки переважають у всіх категоріях менеджерів, особливо серед менеджерів нижчої ланки (90%).

Найбільша кількість менеджерів (33 особи) знаходиться у віковій категорії 40-50 років, що складає 41,25% від загальної кількості. Лише 6 менеджерів (7,5%) є молодшими за 30 років, що свідчить про невелику кількість молодих спеціалістів серед керівного складу. Вікова категорія понад 50 років становить 19 осіб (23,75%).

Переважає більшість менеджерів має вищу освіту (68 осіб або 85%). 10 менеджерів (12,5%) мають середню спеціальну освіту. Лише 2 менеджери (2,5%) мають середню освіту, що свідчить про високу освітню підготовку кадрів.

Найбільша кількість менеджерів (38 осіб або 47,5%) має стаж роботи від 5 до 10 років. 28 менеджерів (35%) мають стаж понад 10 років, що свідчить про

стабільність і досвідченість кадрів. Лише 1 менеджер має стаж роботи 1-2 роки, а 13 менеджерів (16,25%) мають стаж 2-5 років.

Таблиця 2.8

Склад менеджерів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Категорія працівників	Топ-менеджери	Менеджери середньої ланки	Менеджери нижчої ланки	Усього
Усього-осіб	9	21	50	80
Стать:				
чоловіча	6	11	45	62
жіноча	3	10	5	18
Вік:				
до 30 років	1	5	0	6
30-40 років	2	5	15	22
40-50 років	5	8	20	33
понад 50 років	1	3	15	19
Освіта:				
вища	9	19	40	68
середня спеціальна	0	2	8	10
середня	0	0	2	2
Стаж роботи:				
1-2 років	0	0	1	1
2-5 років	0	2	11	13
5-10 років	1	8	29	38
понад 10 років	8	11	9	28

Зважаючи на це, ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» важливо:

- розглянути можливості залучення більшої кількості молодих фахівців (до 30 років) для забезпечення довгострокового розвитку та інновацій в організації;

- підтримувати гендерну рівність, особливо у вищих і середніх рівнях менеджменту, для сприяння різноманітності поглядів і підходів до управління;

- продовжувати інвестувати в освіту та підвищення кваліфікації менеджерів, зокрема для тих, хто має середню або середню спеціальну освіту;

- продовжувати підтримку і мотивацію для менеджерів зі стажем понад 10 років, забезпечуючи стабільність і передачу знань молодшим фахівцям та ін.

Таким чином, склад менеджерів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» відображає високий рівень професійної підготовки та досвіду кадрів, з переважанням чоловіків та менеджерів середнього віку. Для подальшого розвитку підприємства доцільно зосередитися на залученні молодих спеціалістів, підтриманні гендерного балансу, інвестуванні у професійний розвиток та збереженні досвідчених працівників. Склад менеджерів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» свідчить про стабільність та високу кваліфікацію кадрів. Проте для забезпечення подальшого зростання та розвитку підприємства необхідно зосередитися на залученні молодих талантів, підтриманні гендерного балансу, інвестуванні у професійний розвиток працівників, а також впровадженні інновацій та адаптації до змін на ринку. Розробка довгострокових стратегій, спрямованих на стійкість та соціальну відповідальність, допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним та забезпечити свій успіх у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА «ФАВОРИТ ПЛЮС»

3.1. Підвищення продуктивності роботи персоналу фабрики на основі соціометрії та соціонічного менеджменту

Формування здорового морально-психологічного клімату в організації є як метою, так і результатом діяльності керівника, а також показником його успіху. Цей клімат відображає атмосферу взаємодії, в якій відбувається взаємовплив настроїв. Соціально-психологічний клімат включає всі емоційні стани людей у їх різноманітних проявах.

Соціометрична матриця використовується для аналізу міжособистісних відносин у колективі, визначення лідерів та аутсайдерів, а також розуміння структури взаємодії між працівниками. У даній матриці представлені результати тестування працівників апарату управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», де кожен працівник обирає інших працівників за принципом "так/ні" (позитивний/негативний вибір) – (табл. 3.1).

Аналіз таблиці 3.1 демонструє такі результати:

- кількість позитивних виборів (+): 30

- кількість негативних виборів (-): 12

Загальна кількість результатів вибору: 42

При цьому директор отримав 4 позитивні і 2 негативні вибори. Загальна кількість виборів - 6.

Головний бухгалтер отримав 6 позитивних виборів і жодного негативного. Загальна кількість виборів - 6.

Комерційний директор отримав 5 позитивних і 1 негативний вибір. Загальна кількість виборів - 6.

Фінансовий директор отримав 3 позитивні і 3 негативні вибори.
Загальна кількість виборів - 6.

Таблиця 3.1

Соціометрична матриця тестування працівників апарату управління ТОВ
«М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», 2024 р.

Брали участь в опитуванні	Об'єкт вибору							Усього		Разом результатів вибору
	Директор	Головний бухгалтер	Комерційний директор	Фінансовий директор	Завідувач відділу маркетингу	Головний інженер	HR менеджер	+	-	
Директор	*	Так	Ні	Так	Ні	Так	Так	4	2	6
Головний бухгалтер	Так	*	Так	Так	Так	Так	Так	6	0	6
Комерційний директор	Так	Ні	*	Так	Так	Так	Так	5	1	6
Фінансовий директор	Ні	Ні	Ні	*	Так	Так	Так	3	3	6
Завідувач відділу маркетингу	Так	Так	Ні	Ні	*	Так	Так	4	2	6
Головний інженер	Так	Ні	Ні	Так	Ні	*	Ні	3	3	6
HR менеджер	Так	Так	Так	Так	Так	Так	*	6	0	6
Усього +	5	3	2	5	4	6	5	30	*	*
Усього -	1	3	4	1	2	0	1	*	12	*
Разом результатів вибору	6	6	6	6	6	6	6	*	*	42

Завідувач відділу маркетингу отримав 4 позитивні і 2 негативні вибори. Загальна кількість виборів - 6.

Головний інженер отримав 3 позитивні і 3 негативні вибори. Загальна кількість виборів - 6.

HR менеджер отримав 6 позитивних виборів і жодного негативного. Загальна кількість виборів - 6.

Найбільше позитивних виборів отримали HR менеджер (6) і Головний бухгалтер (6).

Найменше позитивних виборів отримав Комерційний директор (2).

Найбільше негативних виборів отримав Комерційний директор (4).

Жодного негативного вибору не отримали Головний бухгалтер і HR менеджер.

Таким чином, HR менеджер та Головний бухгалтер є найпопулярнішими працівниками серед колективу, оскільки отримали найбільшу кількість позитивних виборів і жодного негативного. Це свідчить про високу довіру та авторитет цих працівників у колективі.

Фінансовий директор та Головний інженер отримали однакову кількість позитивних і негативних виборів. Це може свідчити про неоднозначне сприйняття їхньої роботи та ролі у колективі.

До того ж часу комерційний директор отримав найбільшу кількість негативних виборів (4) і найменшу кількість позитивних (2). Це вказує на можливі проблеми у взаємодії з колективом та необхідність покращення комунікаційних навичок або перегляду підходів до роботи.

Загалом колектив позитивно ставиться один до одного, оскільки кількість позитивних виборів значно перевищує кількість негативних (30 проти 12).

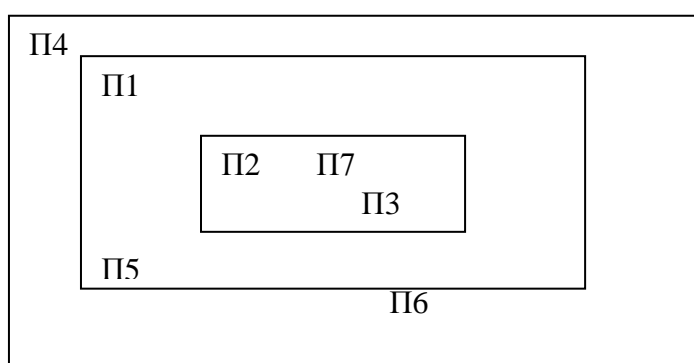
Результати соціометричного аналізу свідчать, що згуртованість працівників апарату управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» загалом є вищою за середню.

Зважаючи на такі результати ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» важливо:

- заохочувати та підтримувати HR менеджера і Головного бухгалтера, оскільки вони мають високу довіру у колективі. Використовувати їхній авторитет для покращення командної роботи та комунікації;

- провести додаткові тренінги з комунікації для Комерційного директора та інших працівників, які мають проблеми з взаємодією у колективі;

- продовжувати регулярно проводити соціометричні дослідження для моніторингу змін у взаємодії між працівниками та виявлення потенційних проблем на ранніх стадіях.



Соціометричний статус працівників ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит»: П1-директор; П2-головний бухгалтер; П3-комерційний директор; П4-фінансовий директор; П5-завідувач відділу маркетингу; П6-головний інженер; П7-HR менеджер.

Рис. 3.1 Графічне зображення міри підтримки членів апарату управління іншими працівниками

$$CC=30 / 42 = 0,71$$

Таким чином, соціометричне дослідження допомогло виявити ключові аспекти міжособистісних відносин у колективі та розробити рекомендації для покращення роботи апарату управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Теорія інтертипних відносин розроблена в межах соціоніки - науки, яка досліджує типи особистостей і їхні взаємодії. Ця теорія базується на вченні Карла Густава Юнга про психологічні типи і має на меті пояснити, як різні типи особистостей взаємодіють між собою. Теорія інтертипних відносин є потужним

інструментом для розуміння та покращення міжособистісних відносин у різних сферах життя. Використання цієї теорії може допомогти покращити взаємодію в колективах, підвищити ефективність командної роботи і загалом сприяти гармонійному розвитку особистостей.

Останнім часом все більше уваги приділяється психологічним аспектам управлінської діяльності. Зараз можна стверджувати, що серед багатьох практичних напрямів психології своє місце займає і соціонічний менеджмент. У соціоніці класифікація типів особистості базується на чотирьох психологічних шкалах, які включають парні психічні функції: логіка-етика, сенсорика-інтуїція, екстраверсія-інтроверсія, раціональність-іраціональність. Психофізіологічна природа людини визначається способом існування індивіда як частини природної системи, що виявляється переважно у потребах. Тип поведінки керівника є важливим фактором, що впливає на стиль управління та на якість і ефективність роботи організації.

За результатами проведеного тестування керівника і головних спеціалістів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» були виявлені такі типи їх особистостей. Відповідно до класифікації Ю. Красовського, директор ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» належить до "опорного" типу керівника, який складає ділову основу підприємства. Він є "ядром" організації, забезпечуючи активність її функціонування.

Директор – логіко-сенсорний інтроверт (Контролер).

Цей тип особистості належить до бета-квадри. Представники цієї квадри готові досягати своїх цілей за будь-яку ціну. Для нього характерні ознаки сенсорики та логіки. Він дисциплінований і організований у роботі, має реалістичні погляди та вчинки. Спирається на свій досвід і доступні технології. Логіка надає йому виваженість, а сенсорика – реалістичність. Він стійко поводить себе в екстремальних ситуаціях і схильний до використання силових та авторитарних методів.

Заступник директора – логіко-інтуїтивний інтроверт (Аналітик).

Цей тип особистості належить до альфа-квадри. Він є творцем нового і руйнівником старого. "Важкий сайєнтист" – відмінно вирішує фундаментальні

та складні проблеми. Має потужну аналітичну логіку, прагне дійти до першопричин і зрозуміти структуру об'єктивного світу. Його інтереси спрямовані на загальні глобальні закономірності, такі як математика або філософія. Він безкомпромісний у пошуку істини і готовий відстоювати свою точку зору навіть перед найвищими авторитетами.

Прагне досягнути різноманітність світу людських почуттів і стосунків. У спілкуванні ввічливий і доброзичливий, дотримується певних етичних норм, яких часто недостатньо для всіх життєвих ситуацій, тому постійно намагається вдосконалюватися в цій сфері. Відчуває брак вольових якостей. У побуті не завжди організований, часто перебуває в стані "розслаблення", незважаючи на своє працелюбство. Відчуває невпевненість щодо свого фізичного самопочуття. Під час розмови проявляє емоційність.

Комерційний директор – логіко-сенсорний екстраверт (Адміністратор).

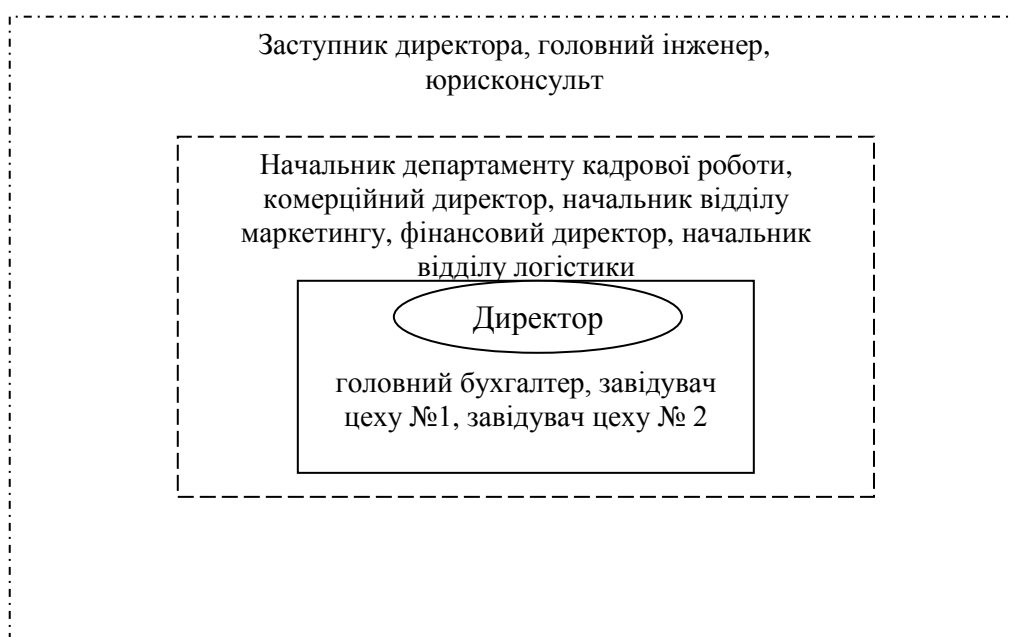
Цей тип особистості належить до дельта-квадри. Він є ефективним управлінцем, який добре розуміється на всіх питаннях, пов'язаних з досягненням максимальної ефективності в роботі. Вміє відрізнити корисне від марного. Відмінно володіє технологіями та завжди вміє оптимально впорядкувати процеси. Його робота завжди виглядає акуратно і впорядковано. Постійно підтримує порядок і чистоту як вдома, так і на робочому місці. Вимогливий до себе і до інших, може зробити зауваження, якщо хтось не дотримується встановлених правил. Вважає, що ідеальним було б, якби в світі панували доброта та повага до індивідуальності і таланту кожної людини.

Головний інженер – логіко-інтуїтивний екстраверт (Підприємець).

Цей тип особистості належить до гамма-квадри. Він чудово розбирається у питаннях ділової активності, оцінюючи вигідність або не вигідність, перспективність або безперспективність різних заходів. Пропонує нестандартні способи підвищення ефективності і готовий піти на діловий ризик. Вважає неприпустимим затримку у справах. Є романтиком та оптимістом. Високо цінує людей, які добре розуміють складні людські взаємовідносини, і з задоволенням слухає їхню думку з цих питань. Перекоаний, що людина повинна бути вільною і наполегливою, і сам намагається розвивати ці якості в собі.

Юрисконсульт – сенсорно-логічний інтроверт (Майстер). Цей тип особистості належить до альфа-квадри. Вважається "легким управлінцем". На його думку, краса завжди повинна бути функціональною, тобто сприяти кращому використанню об'єкта. У своїх діях він дотримується принципів раціональності. Чітко слідує розкладу, має репутацію пунктуальної людини. Зазвичай здається холодною і стриманою.

Між керівником і працівниками апарату управління існують різні психологічні відносини (рис. 3.2).



Примітка: найсприятливіші психологічні стосунки
 стосунки ділового характеру
 найнесприятливіші психологічні стосунки

Рис. 3.2. Психологічні взаємини між керівником та членами управлінської команди ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Начальник відділу маркетингу та начальник департаменту кадрової роботи – етико-сенсорний екстраверт (Ентузіаст).

Цей тип особистості належить до альфа-квадри. Він є "легким соціалом" і відрізняється великою емоційністю. Його емоції яскраві, виразні та артистичні. Він не тільки вміє творчо виражати свої власні емоції, але й чудово сприймає тонкі настрої інших людей. Може щиро радіти за успіхи інших. Високо цінує дружбу і зазвичай має широкий круг знайомих.

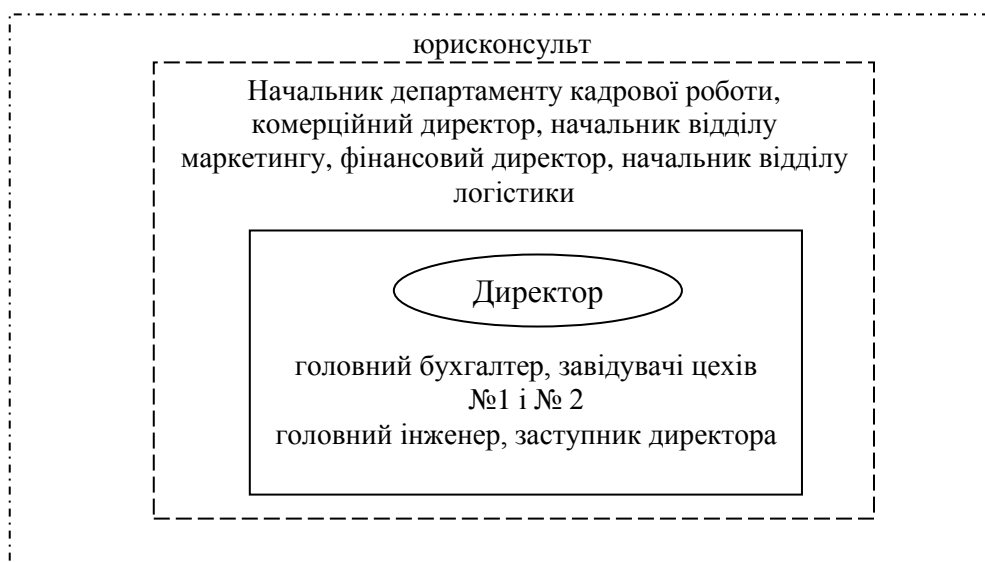
Щоб поліпшити морально-психологічний клімат та ефективність взаємодії працівників апарату управління в колективі ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», запропоновані заходи для вдосконалення психологічної взаємодії між керівником і членами управлінської команди (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Можливі напрямки розвитку кар'єри співробітників ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» з урахуванням їх професійних навичок та психологічної взаємодії між керівником і управлінським персоналом

Зокрема, перспективним є призначення на посаду головного інженера (який наразі є логіко-інтуїтивним екстравертом) сучасного інженера-технолога

(логіко-сенсорний інтроверт) та заступника директора (теперішній логіко-інтуїтивний інтроверт) завідувача цеху № 2 (сенсорно-логічний екстраверт). Це дозволить врахувати як професійні якості, так і рівень психологічної сумісності між керівником ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» і менеджерами підприємства при призначенні на керівні посади (рис. 3.4).



Примітка: найсприятливіші психологічні стосунки
 стосунки ділового характеру
 найнесприятливіші психологічні стосунки

Рис. 3.4. Взаємодія, що може сформуватися між керівником і членами управлінської команди ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» після майбутніх кадрових призначень, з урахуванням їх професійних якостей та психологічної сумісності

Очікується, що завдяки цим кадровим змінам психологічні відносини між директором, його заступником і головним інженером покращаться з менш сприятливих до найбільш сприятливих. Рівень досвіду та професіоналізму кандидатів на посади головного інженера та заступника директора є достатньо

високим. Такий підхід слід враховувати при підготовці та прийнятті інших кадрових рішень, як поточних, так і перспективних.

Для створення доброзичливого клімату та підтримки ділових і дружніх стосунків у колективі необхідно, щоб були представлені такі ролі:

Емоційний лідер – особа, яка є авторитетом серед членів колективу і має вплив незалежно від своєї офіційної посади.

Діагност – особа, здатна аналізувати соціально-психологічний клімат в колективі, визначати особливості інших учасників групи і їхні стосунки з партнерами.

Інтегратор – особа, яка може об'єднувати групи для вирішення конкретних завдань, володіє частковим лідерським потенціалом і цілеспрямовано коригує групову атмосферу.

Задоволеність міжособистісними стосунками частково залежить від стилю керівництва, який, в свою чергу, формується під впливом особистих якостей керівника. Особистість керівника впливає на співробітника як безпосередньо (у ролі функціонера і особи), так і опосередковано, що, в свою чергу, позначається на його задоволеності взаєминами.

Підсумовуючи сказане про задоволеність міжособистісними стосунками як важливий чинник сприятливого соціально-психологічного клімату, можна запропонувати керівнику ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» такі рекомендації:

а) Регулярно аналізувати структуру міжособистісних стосунків у професійній групі, виявляючи лідерів та аутсайдерів, і оцінювати їх відповідність загальним цілям організації.

б) При підборі, розміщенні та використанні кадрів враховувати сумісність співробітників, їх індивідуальні психофізіологічні особливості та особистісні якості, щоб забезпечити задоволеність міжособистісними стосунками.

в) Демонструвати психологічний такт у роботі зі співробітниками, мікрогрупами та угрупованнями, намагатися об'єднати лідерів груп на основі творчої діяльності та цікавих завдань.

г) Оцінюючи роботу підлеглих, звертати увагу на відповідність групових норм суспільно корисним цілям.

д) Забезпечити, щоб будь-які міжособистісні стосунки між членами професійної групи не заважали загальному покращенню соціально-психологічного клімату організації.

Пропонуються такі заходи для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»:

- аналіз соціально-психологічного клімату (діагностика);
- поліпшення процесів добору, просування і розвитку кадрів, формування професійної групи з урахуванням соціально-психологічної та психофізіологічної сумісності співробітників;
- оптимізація організації праці відповідно до принципів НОП (наукової організації праці);
- встановлення для професійної групи мети, корисної для суспільства та членів організації, досягнення якої вимагатиме інтенсивної творчої роботи.

3.2. Оптимізація витрат на удосконалення процесу менеджменту персоналу у товаристві

Оптимізація витрат на удосконалення процесу менеджменту персоналу є важливим завданням для підвищення ефективності та рентабельності організації. Оптимізація витрат на удосконалення процесу менеджменту персоналу не лише сприяє економії коштів, але й покращує загальну ефективність управління персоналом, що позитивно впливає на роботу всієї організації.

З урахуванням мети ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» досягти зростання продуктивності праці на 15,0 % до 2026 року, важливо вибрати найбільш ефективні заходи для підвищення ефективності роботи персоналу, з урахуванням мінімізації витрат.

Таблиця 3.2 містить дані, які дозволяють вирішити це завдання за допомогою методу лінійного програмування. Якщо компанія прагне щорічного

зростання продуктивності не менше ніж на 15,0 % через вдосконалення управлінських процесів, ця мета може бути досягнута за допомогою лінійного програмування, при умові, що бюджет на реалізацію заходів обмежений сумою 200 000 грн.

Таблиця 3.2

Дані для оптимізації затрат праці на консалтингові послуги та організацію забезпечення заходів з покращення менеджменту персоналу у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Варіант/альтернатива заходу	Обмежувальні обсяги за затратами праці (консалтингові послуги та організація забезпечення заходів з покращення менеджменту персоналу, людино-години		Рівень збільшення продуктивності роботи працівників компанії (проект), %	Усереднені очікувані витрати, грн. / людино-година
	Мінімум	Максимум		
Розробка програм мотивації і винагород для підвищення продуктивності праці	82		25	255
Впровадження HR-систем для автоматизації процесів управління персоналом	58		15	245
Аналіз і управління соціально-психологічним кліматом		84	8	265
Впровадження нових комунікаційних інструментів		25	12	250
Визначення цілей і	60		20	230

ключових показників ефективності (KPI)				
---	--	--	--	--

Комплекс змінних задачі для економіко-математичного моделювання методом лінійного програмування:

X-1 - затрати праці на консалтингові послуги та організацію забезпечення заходів з покращення програм мотивації і винагород для підвищення продуктивності праці, людино-годин;

X-2 - затрати праці на консалтингові послуги та організацію забезпечення заходів з покращення HR-систем для автоматизації процесів управління персоналом, людино-години;

X-3 - затрати праці на консалтингові послуги та організацію забезпечення заходів з покращення аналізу і управління соціально-психологічним кліматом, людино-годин;

X-4 - затрати праці на консалтингові послуги та організацію забезпечення заходів з покращення, людино-годин;

X-5 - затрати праці на консалтингові послуги та організацію забезпечення заходів з покращення визначення цілей і ключових показників ефективності (KPI), людино-годин.

Розробка програм мотивації і винагород має найбільші витрати праці (82 людино-години) та найвищу ціну за людино-годину (255 грн.), але забезпечує помірне збільшення продуктивності (25%). Це може бути ефективним заходом, якщо головною метою є значне підвищення мотивації і продуктивності.

Впровадження HR-систем для автоматизації процесів потребує помірних витрат праці (58 людино-годин) і має середню ціну за людино-годину (245 грн.), а також середній рівень збільшення продуктивності (15%). Це є хорошим варіантом для підвищення ефективності управлінських процесів.

Аналіз і управління соціально-психологічним кліматом вимагає значних витрат праці (84 людино-години) та має найвищу ціну за людино-годину (265 грн.), проте забезпечує найменше збільшення продуктивності (8%). Це може

бути менш ефективним з точки зору збільшення продуктивності, але важливим для поліпшення соціально-психологічного клімату.

Впровадження нових комунікаційних інструментів має найменші витрати праці (25 людино-годин) та середню ціну за людино-годину (250 грн.), з помірним підвищенням продуктивності (12%). Це може бути ефективним, якщо потрібно швидко покращити комунікаційні процеси.

Визначення цілей і KPI має середні витрати праці (60 людино-годин) і найнижчу ціну за людино-годину (230 грн.), а також забезпечує помірне підвищення продуктивності (20%). Це ефективний спосіб встановлення чітких цілей і вимірювання результатів роботи.

Цільовою функцією є мінімізація витрат на комплекс заходів, пов'язаних з консультативною та організаційною підтримкою планування і реалізації поліпшення HR-менеджменту в ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Детальний матричний опис економіко-математичної моделі задачі та результати її розв'язання наведені в додатку А.

Результати розв'язання задачі показали чіткі результати. Оптимальний план витрат на консультативну та організаційну підтримку планування і реалізації заходів для поліпшення HR-менеджменту в ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» може бути таким:

- розробка програм мотивації і винагород для підвищення продуктивності праці (82 людино-години);
- впровадження HR-систем для автоматизації процесів управління персоналом (58 людино-годин);
- визначення цілей і ключових показників ефективності (KPI) (60 людино-годин).

Таким чином, для максимального підвищення продуктивності та ефективності, слід зосередитися на розробці програм мотивації і винагород, впровадженні HR-систем та визначенні цілей і KPI, оскільки ці заходи забезпечують значне підвищення продуктивності при помірних або нижчих витратах на людино-годину. Якщо ж головною метою буде поліпшення

соціально-психологічного клімату, слід зважити витрати і ефективність аналізу і управління соціально-психологічним кліматом.

3.3. Розвиток системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи менеджерів та виробничого персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Ключові показники ефективності (KPI, англ. Key Performance Indicators) - це кількісні або якісні індикатори, які використовуються для оцінки успішності організації або окремих її підрозділів, процесів і працівників у досягненні стратегічних та оперативних цілей. KPI допомагають виміряти продуктивність, ефективність та результативність різних аспектів діяльності [18, 24, 56].

Впровадження ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання роботи менеджерів та виробничого персоналу приносить кілька важливих переваг. Зокрема, розвиток системи KPI допомагатиме ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» ефективніше управляти своїми ресурсами, покращувати якість продукції та процесів, підвищувати мотивацію та задоволеність працівників, що в цілому сприяє успішному розвитку компанії.

Розроблена в роботі система ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» включає кілька рівнів показників, щоб охопити різні аспекти продуктивності праці та забезпечити досягнення мети зростання продуктивності на 15% до 2027 року. Комплекс ключових показників ефективності, які можуть бути корисні:

1. Продуктивність праці

Виробіток на одного працівника (виробництво одиниць продукції на одного працівника): Вимірює, скільки одиниць продукції виробляється кожним працівником за певний період.

Час виконання завдань: Вимірює середній час, необхідний для виконання певних виробничих завдань.

2. Якість продукції

Кількість дефектної продукції (у відсотках або абсолютних значеннях):
Вимірює кількість продукції, яка не відповідає стандартам якості.

Рівень повернень від клієнтів: Відсоток продукції, яка повертається клієнтами через дефекти або невідповідність.

3. Витрати на виробництво

Собівартість одиниці продукції: Вимірює витрати на виробництво однієї одиниці продукції.

Енергоефективність: Вимірює споживання енергії на одиницю продукції.

4. Ефективність використання робочого часу

Рівень відвідуваності: Відсоток присутності працівників на робочому місці.

Час простою: Вимірює час, коли обладнання або працівники не зайняті виробничими процесами.

5. Задоволеність персоналу

Рівень задоволеності працівників: Оцінка, що базується на опитуваннях працівників щодо їх задоволення роботою, умовами праці та компенсацією.

Плинність кадрів: Вимірює відсоток працівників, які покидають компанію за певний період.

6. Безпека на виробництві

Кількість нещасних випадків на виробництві: Вимірює кількість травм або нещасних випадків, що трапляються на робочому місці.

Рівень дотримання норм безпеки: Вимірює відповідність виконанням працівниками норм безпеки на робочому місці.

7. Інноваційність та навчання

Кількість впроваджених інновацій: Вимірює кількість нових технологій або процесів, впроваджених у виробництво.

Середня кількість годин навчання на одного працівника: Вимірює, скільки часу працівники проводять на тренінгах і навчальних курсах.

8. Фінансові показники

Виручка на одного працівника: Вимірює дохід, отриманий на одного працівника.

Чистий прибуток: Оцінка прибутку після вирахування всіх витрат.

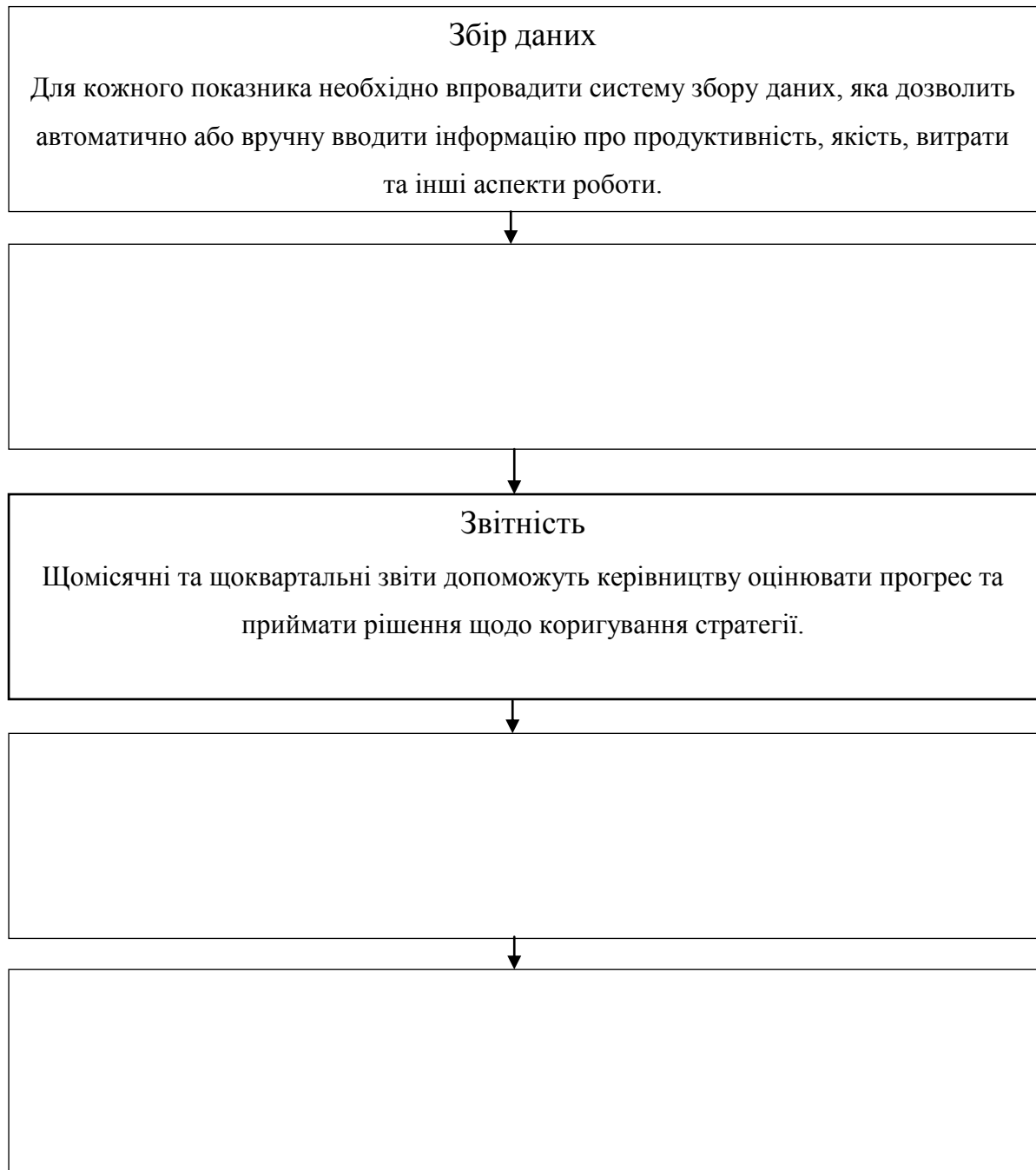


Рис. 3.5. Опис системи ключових показників ефективності (КПІ) для менеджерів та виробничого персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Впровадження цієї системи ключових показників ефективності дозволить ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» ефективно оцінювати та покращувати роботу персоналу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Комплекс ключових показників ефективності (KPI) для менеджерів та виробничого персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Категорія	Показник	Опис
Продуктивність праці	Виріток на одного працівника	Кількість одиниць продукції, вироблених одним працівником за певний період
	Час виконання завдань	Середній час, необхідний для виконання певних виробничих завдань
Якість продукції	Кількість дефектної продукції	Відсоток або кількість продукції, яка не відповідає стандартам якості
	Рівень повернень від клієнтів	Відсоток продукції, яка повертається клієнтами через дефекти або невідповідність
Витрати на виробництво	Собівартість одиниці продукції	Витрати на виробництво однієї одиниці продукції
	Енергоефективність	Споживання енергії на одиницю продукції
Ефективність використання робочого часу	Рівень відвідуваності	Відсоток присутності працівників на робочому місці
	Час простою	Час, коли обладнання або працівники не зайняті виробничими процесами
Задоволеність персоналу	Рівень задоволеності працівників	Оцінка на основі опитувань працівників щодо їх задоволення роботою та умовами праці
	Плинність кадрів	Відсоток працівників, які покидають компанію за певний період
Безпека на виробництві	Кількість нещасних випадків на виробництві	Кількість травм або нещасних випадків на робочому місці
	Рівень дотримання норм безпеки	Відповідність виконанням працівниками норм безпеки на робочому місці
Інноваційність та навчання	Кількість впроваджених інновацій	Кількість нових технологій або процесів, впроваджених у

Категорія	Показник	Опис
		виробництво
	Середня кількість годин навчання на одного працівника	Час, проведений працівниками на тренінгах і навчальних курсах
Фінансові показники	Виручка на одного працівника	Дохід, отриманий на одного працівника
	Чистий прибуток	Прибуток після вирахування всіх витрат

Таблиця 3.3 допомагає впорядкувати та структурувати ключові показники ефективності для оцінки роботи персоналу, сприяючи досягненню стратегічних цілей ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Етапи впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»:

1. Аналіз потреб компанії в показниках ефективності

Мета: Визначити, які аспекти діяльності компанії необхідно вимірювати для досягнення стратегічних цілей.

Дії:

Оцінка стратегії компанії: Визначення стратегічних цілей, таких як підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та безпеки на виробництві.

Інтерв'ю з керівництвом: Обговорення з керівництвом для визначення ключових областей, які потребують моніторингу.

Аналіз існуючих процесів: Оцінка поточних процесів та виявлення сильних і слабких сторін.

Визначення критичних факторів успіху: Визначення показників, які найбільше впливають на досягнення цілей компанії.

2. Розробка набору KPI для різних рівнів і ролей

Мета: Створити набір KPI, які будуть відповідати різним рівням та ролям у компанії.

Дії:

Визначення ключових ролей: Визначення основних ролей у компанії, таких як виробничий персонал, керівники середньої ланки, топ-менеджери.

Розробка індивідуальних KPI: Створення специфічних показників для кожної ролі, що враховують їхні обов'язки та завдання.

Збалансована система показників: Забезпечення того, щоб набір KPI охоплював усі важливі аспекти діяльності компанії (продуктивність, якість, витрати, безпека, задоволеність працівників тощо).

Затвердження KPI: Узгодження розроблених KPI з керівництвом та ключовими співробітниками.

3. Створення системи збору даних і моніторингу KPI

Мета: Впровадити ефективну систему збору даних та моніторингу ключових показників ефективності.

Дії:

Вибір інструментів збору даних: Визначення інструментів та програмного забезпечення для збору даних (ERP-системи, BI-інструменти, анкети тощо).

Розробка процедур збору даних: Визначення процесів збору даних, включаючи періодичність, відповідальних осіб та методи збору.

Автоматизація процесів: Впровадження автоматизованих систем збору та аналізу даних для підвищення точності та швидкості отримання інформації.

Навчання персоналу: Проведення тренінгів для співробітників з використання систем збору даних та моніторингу KPI.

Моніторинг та звітність: Встановлення регулярних звітів та моніторингів для оцінки показників.

4. Оцінка впливу системи KPI на продуктивність та мотивацію співробітників

Мета: Визначити, як впровадження системи KPI впливає на продуктивність та мотивацію працівників.

Дії:

Аналіз результатів: Регулярний аналіз даних KPI для оцінки змін у продуктивності та якості роботи.

Зворотний зв'язок від працівників: Проведення опитувань та інтерв'ю для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо впливу KPI на їхню роботу та мотивацію.

Оцінка мотивації: Визначення, чи стимулюють КРІ працівників до підвищення продуктивності та чи не викликають вони негативних емоцій або стресу.

Коригування системи КРІ: На основі отриманих результатів та зворотного зв'язку коригування системи КРІ для підвищення її ефективності.

Звіти для керівництва: Регулярні звіти для керівництва про вплив КРІ на роботу компанії та рекомендації щодо подальших дій.

Впровадження цих етапів допоможе ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» ефективно оцінювати та покращувати продуктивність та мотивацію персоналу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Таблиця 3.4 відображає прогноз економічної ефективності від удосконалення системи HR-менеджменту в ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Розглянемо основні показники до і після впровадження заходів.

Таблиця 3.4

Прогноз економічної ефективності від удосконалення системи HR менеджменту у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Показники	До удосконалення, 2023 р.	Після удосконалення, 2025-2027 рр. (у середньому)	Відхилення (+-)
Виручка від реалізації та інші доходи, млн. грн.	5619,175	5929,278	+310,103
Валові витрати-всього, млн. грн.	5133,44	5255,48	+122,040
Чистий дохід (прибуток), млн. грн.	485,734	673,800	+188,066
Рівень рентабельності, %	9,4	12,8	+3,4 відсоткових пункти

Після удосконалення системи HR-менеджменту виручка від реалізації та інші доходи збільшаться на 310,103 млн. грн, що вказує на позитивний вплив впроваджених заходів на загальний фінансовий результат підприємства.

Валові витрати також зростуть на 122,040 млн. грн. Це може бути пов'язано з додатковими витратами на впровадження нових HR-процесів або підвищенням обсягів діяльності.

Чистий дохід (прибуток) зросте на 188,066 млн. грн, що свідчить про ефективність удосконалення системи HR-менеджменту в покращенні фінансових результатів компанії.

Рівень рентабельності збільшиться на 3,4 відсоткових пункти, що демонструє значний позитивний ефект від впроваджених змін на фінансову ефективність підприємства.

Зростання валових витрат на 122,040 млн. грн може бути результатом інвестицій в нові HR-процеси, які згодом сприятимуть зростанню виручки і прибутку. Важливо забезпечити контроль за цими витратами та перевірити, чи є вони ефективними у співвідношенні з отриманим прибутком.

Зростання виручки на 310,103 млн. грн і прибутку на 188,066 млн. грн підтверджує, що заходи з удосконалення HR-менеджменту позитивно вплинули на економічні показники. Рекомендується продовжити моніторинг впливу цих змін і в разі необхідності коригувати стратегію для подальшого підвищення ефективності.

Збільшення рівня рентабельності на 3,4 відсоткових пункти свідчить про успішну реалізацію заходів. Однак, важливо постійно контролювати цей показник, щоб забезпечити стабільний приріст без негативного впливу на витрати.

Таким чином, результати демонструють позитивний вплив удосконалення системи HR-менеджменту на фінансові показники ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Подальше вдосконалення та контроль за впровадженими змінами сприятимуть збереженню і збільшенню економічної ефективності компанії. При цьому забезпечується зростання прибутковості та підвищення рівня рентабельності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Воєнний стан вимагає від компаній гнучкості в управлінні персоналом. Це може включати перехід на віддалену або змішану форму роботи, перегляд робочих графіків та обов'язків, а також швидке реагування на зміни в ситуації. Гнучкість допомагає зберегти ефективність роботи та мінімізувати стрес серед співробітників. Людські ресурси (HR) є одним із ключових елементів будь-якої компанії. А HR менеджмент є невід'ємною частиною сучасного підприємства, яка забезпечує ефективне управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей. Його сутність полягає у створенні умов для максимального використання потенціалу працівників, а основні функції та завдання спрямовані на забезпечення стабільного та успішного функціонування підприємства.

2. Система управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона охоплює комплекс заходів, методів і інструментів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. Система управління персоналом є ключовим елементом менеджменту підприємства, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. Вона включає в себе комплекс заходів з планування, набору, оцінки, мотивації та утримання персоналу, управління трудовими відносинами та розвитком корпоративної культури. Дотримання принципів системного підходу, орієнтації на стратегічні цілі, гнучкості, розвитку та впровадження інновацій забезпечує успішне функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.

3. ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» – це велике м'ясопереробне підприємство, розташоване в місті Дніпро. Наразі ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» є одним із провідних виробників м'ясної продукції в Україні. Вся продукція виготовляється під марками «Добров», «М'ясна лавка» та «Ковбасний ряд». Наразі продукцію фабрики можна знайти в торгових точках центральної, південної та східної України. Особливо популярні ковбаси торгової марки „Фаворит” у Дніпрі, Кривому Розі, Запоріжжі та Миколаєві. Управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» здійснюється через наступні органи: загальні збори засновників (вищий орган управління); правління підприємства (виконавчий орган); ревізійна комісія (контролюючий орган). Лінійно-функціональна структура управління характеризується чіткою вертикальною ієрархією, де кожен підлеглий має одного безпосереднього керівника, що полегшує управління та контроль. Всі функції підприємства розподілені між різними відділами або підрозділами, кожен з яких відповідає за конкретні завдання, такі як маркетинг, фінанси, виробництво тощо.

4. ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» демонструє стабільне зростання виручки від реалізації та інших доходів, що є позитивним знаком для її фінансового стану. Активи компанії коливаються з тенденцією до зменшення в 2022 році, але відновлюються в 2023 році. Оголошення воєнного стану в Україні в лютому 2022 року мало суттєвий вплив на економіку країни та бізнес-середовище. Збільшення пасивів може вказувати на зростання боргового навантаження, що потребує уваги для уникнення потенційних фінансових проблем у майбутньому. Зниження чистого прибутку протягом чотирьох років свідчить про збільшення витрат та інші фінансові труднощі. Це є негативним сигналом і потребує аналізу витрат та ефективності бізнес-процесів.

5. Частка продукції з печінки значно зросла з 0,54% у 2019 році до 1,47% у 2021 році та до 1,56% у 2023 році. Структура використання м'ясної сировини ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» демонструє зміни у перевагах і стратегіях підприємства щодо різних видів м'яса. Зниження частки м'яса птиці, зростання частки свинини та стабільно висока частка яловичини вказують на необхідність гнучкої адаптації до ринкових умов і споживчих уподобань.

Аналізуючи ці дані, підприємство може приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку та оптимізації виробництва. У 2024 р. найбільше зростання цін спостерігалось на такі продукти: Грудинка пташина „Полтавський” (+19,9%), Сосиски Ніжні (+12,2%), Вітчина Європейська (+11,7%), Вітчина Люкс (+11,5%), Вітчина „Кузьмич” (+10,5%). Ці продукти мають високий попит.

6. ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» має системний підхід до управління своїми працівниками для досягнення високої продуктивності, мотивації та задоволеності працівників. Для ефективного управління персоналом ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» також використовує комплексний підхід, що включає рекрутинг, навчання та розвиток, мотивацію та винагороди, оцінку ефективності, управління відносинами з працівниками та стратегії збереження персоналу. Це дозволяє забезпечити високий рівень залученості, задоволеності та продуктивності працівників, що в кінцевому рахунку сприятиме успішному розвитку підприємства.

У період з 2020 до 2023 року спостерігається невелике зменшення чисельності персоналу на фабриці. Кількість працівників знизилася з 1705 осіб у 2020 році до 1674 осіб у 2023 році. Це свідчить про відносну стабільність і лише незначний спад у кількості працівників. Зменшення чисельності персоналу частково є результатом мобілізації працівників до Сил оборони України, а також оптимізації виробничих процесів і впровадження нових технологій, які дозволяють зменшити потребу в робочій силі.

7. При цьому 80 менеджерів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» 62 є чоловіками (77,5%), а 18 – жінками (22,5%). Чоловіки переважають у всіх категоріях менеджерів, особливо серед менеджерів нижчої ланки (90%). Найбільша кількість менеджерів (33 особи) знаходиться у віковій категорії 40-50 років, що складає 41,25% від загальної кількості. Лише 6 менеджерів (7,5%) є молодшими за 30 років, що свідчить про невелику кількість молодих спеціалістів серед керівного складу. Вікова категорія понад 50 років становить 19 осіб (23,75%). Переважна більшість менеджерів має вищу освіту (68 осіб або 85%). 10 менеджерів (12,5%) мають середню спеціальну освіту. Лише 2

менеджери (2,5%) мають середню освіту, що свідчить про високу освітню підготовку кадрів. Найбільша кількість менеджерів (38 осіб або 47,5%) має стаж роботи від 5 до 10 років. 28 менеджерів (35%) мають стаж понад 10 років, що свідчить про стабільність і досвідченість кадрів. Лише 1 менеджер має стаж роботи 1-2 роки, а 13 менеджерів (16,25%) мають стаж 2-5 років.

8. Результати соціометричного аналізу свідчать, що згуртованість працівників апарату управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» загалом є вищою за середню. Зважаючи на такі результати ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» важливо: заохочувати та підтримувати HR менеджера і головного бухгалтера, оскільки вони мають високу довіру у колективі; використовувати їхній авторитет для покращення командної роботи та комунікації; провести додаткові тренінги з комунікації для комерційного директора та інших працівників, які мають проблеми зі взаємодією у колективі; продовжувати регулярно проводити соціометричні дослідження для моніторингу змін у взаємодії між працівниками та виявлення потенційних проблем на ранніх стадіях.

9. Серед багатьох практичних напрямів психології своє місце займає і соціонічний менеджмент. Дослідження допомогло виявити ключові аспекти міжособистісних відносин у колективі та розробити рекомендації для покращення роботи апарату управління ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Встановлено, що між керівником і працівниками апарату управління існують різні психологічні відносини. Виявлено, що перспективним є занесення до кадрового резерву та призначення у майбутньому на посаду головного інженера (який наразі є логіко-інтуїтивним екстравертом) сучасного інженера-технолога (логіко-сенсорний інтроверт) та заступника директора (теперішній логіко-інтуїтивний інтроверт) завідувача цеху № 2 (сенсорно-логічний екстраверт). Це дозволить врахувати як професійні якості, так і рівень психологічної сумісності між керівником ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» і менеджерами підприємства при призначенні на керівні посади. Очікується, що завдяки такому формуванню кадрового резерву у майбутньому психологічні відносини між директором, його заступником і головним

інженером покращаться з менш сприятливих до найбільш сприятливих. Рівень досвіду та професіоналізму кандидатів на посади головного інженера та заступника директора є достатньо високим. Такий підхід слід враховувати при підготовці та прийнятті інших кадрових рішень, як поточних, так і перспективних.

10. Результати оптимізації витрат праці на консалтингові послуги та організацію забезпечення заходів з покращення менеджменту персоналу показали, що наразі доцільно зосередитися на розробці програм мотивації і винагород, впровадженні HR-систем та визначенні цілей і KPI, оскільки ці заходи забезпечують значне підвищення продуктивності при помірних або нижчих витратах на людину-годину. Якщо ж головною метою буде поліпшення соціально-психологічного клімату, слід зважити витрати і ефективність аналізу і управління соціально-психологічним кліматом.

Розроблена в роботі система ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи персоналу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» включає кілька рівнів показників, щоб охопити різні аспекти продуктивності праці та забезпечити досягнення мети зростання продуктивності на 15% до 2027 року. Після удосконалення системи HR-менеджменту очікується, що виручка від реалізації та інші доходи збільшаться на 310 млн. грн, що вказує на позитивний вплив впроваджених заходів на загальний фінансовий результат підприємства. При цьому прибуток зросте на 188 млн. грн, що свідчить про ефективність удосконалення системи управління персоналом у покращенні фінансових результатів компанії. А рівень рентабельності збільшиться на 3,4 відсоткових пункти, що демонструє значний позитивний ефект від впроваджених змін на економічну ефективність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про господарські товариства»
2. Кодекс законів про працю України.
3. Азарова А., Міронова Ю., Ярмола О., Поплавський А. (2023). Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання. *Innovation and Sustainability*, (1), 246-257.
4. Андрєва І.А. Психологічні основи сучасних технологій стратегічного управління. Соціальна робота в Україні: теорія і практика: науково-методичний журнал. 2013. № 1/2. С. 144-150.
5. Афендик А.Л. Соціальна інформатика в технологіях управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: Персонал, 2018. 184 с.
6. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
7. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. К., КНТЕУ, 2009. 280 с.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
9. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
10. Бельц О.О., Берестовська А.А. Система ключових показників ефективності для оцінки роботи менеджерів та виробничого персоналу.

- Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 73-74.
- 11.Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: підручник. К. : ЦУЛ, 2005. 496 с.
 - 12.Бондарчук О. Ситуаційний менеджмент Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 326 с.
 - 13.Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
 - 14.Бурдейна Ж.Р., Примаєв Т.Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 123-127.
 - 15.Васильєва Н.К. Методи й моделі оптимізації в економіці [навч. посібник] / Н.К. Васильєва. Дніпропетровськ: РВВ ДДАУ, 2008. 142 с.
 - 16.Варіс І.О., Кравчук О.І., Паращук Є. Ю. (2022). Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник, 74(1), 90-102.
 - 17.Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
 - 18.Вишняков О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.: Союз. 2010. 526 с.
 - 19.Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт: URL : <http://www.kadrovik.ua/>
 - 20.Грішова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносинами: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: «Знання», КОО, 2017. 559 с.
 - 21.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
 - 22.Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Алерта, 2008. 478 с.

- 23.Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова.
Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
- 24.Голей Ю. (2022). Сучасні засади hr-менеджменту (hrm) та мотивування персоналу. Наука і техніка сьогодні, (4 (4)).
- 25.Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами : навч. посіб. Київ: Каравела, 2012. 216 с.
- 26.Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2008. 320 с.
- 27.Дерев'яно Т.А. (2021). Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом. Управління змінами та інновації, (2), 16-20.
- 28.Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.
- 29.Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.
- 30.Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?p=1&z=1558>
- 31.Економіка праці й соціально-трудова відносини: підручник / За ред. Шкільва О.В. К.: Четверта хвиля, 2018. 472 с.
32. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 324 с.
- 33.Іванова М.І., Врянніченко Г.В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. Economics and Law, 2016. № 2 (44), С. 83-87.
- 34.Коваленко О., Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.
- 35.Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2010. 346 с.

- 36.Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
- 37.Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб. Х.: «Мадрид», 2019. 231 с.
- 38.Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
- 39.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
- 40.Кустріч Л.О. (2023). Управління персоналом: тренди та інноватика. Investytsiyyi: praktyka ta dosvid. № 12, С. 20-25.
- 41.Ложачевська О.М., Сафонова В.Є., Гнатенко І.А., Навроцька Т.А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт, 2021. № 15, С. 14-19.
- 42.Мартиненко Н.М. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2005. 496 с.
- 43.Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
- 44.Омельяненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 236 с.
- 45.Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: колект. монографія / за ред. Ю. Є. Петруні. Дн.: УМСФ, 2018. 182 с.
- 46.Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 28.10.2024).
- 47.Обиденнова Т., Васильєв В. (2024). Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 19(38).
- 48.Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. К.: ЦУЛ, 2010. 360 с.
- 49.Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підручник. Під ред. проф. О.Л. Яременка. К.: ВД «Професіонал», 2004. 416 с.

- 50.Хаврова К.С., Доброжан Д.О. (2023). Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес, (4), 43.
- 51.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навчальний посібник, К.: Академвидав, 2007. 576 с.
- 52.Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.
- 53.Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. (2023). Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка, (3 (03)), 70-75.
- 54.Якубів Р.Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Львівський національний аграрний університет. Львів ;, 2016. 190 с.
- 55.Яцків М.І. Теорія економічного аналізу. Львів.: Світ, 2015. 216 с.
- 56.The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 12.10.2024).
- 57.Alam, A. A., & Dewi, A. E. R. (2024). Integration of Education in Human Resource Development: Transformation of the Human Resource Management Paradigm. Maneggio, 1(3), 1-9.
- 58.Daulay, C. A. (2024). The Role Of Human Resource Management in Improving the Health Performance at the Malahayati Islamic Hospital Medan In 2024. International Journal of Health and Medicine, 1(3), 109-119.
- 59.Kasych, A., Vrbka, J., Rowland, Z., & Glukhova, V. (2020). Modern Human Resource Management Models: Values, Development Approaches, Transformation. Quality-Access to Success, 21(179).
- 60.Shamsiya, A. (2023). HR management and coaching in the innovative economy as a method of business management. Modern Science and Research, 2(10), 712-717.
- 61.Emanoil, M., & Nicoleta, M. S. (2013). Defining aspects of human resource management strategy within the general strategy of the modern organization. THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA, 1526.

62. Efendi, A., & Perkasa, D. H. (2024). International HR Management: Pengembangan Kompetensi Lintas Budaya Dalam Keberhasilan Manajemen SDM Global. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 430-434.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Результати розв'язку економіко-математичної моделі задачі щодо оптимізації затрат праці на консалтингові послуги та організацію забезпечення заходів з покращення менеджменту персоналу у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам

Рабочий лист: [апро.xls] Лист1

Отчет создан: 21.10.2024 12:45:36

Целевая ячейка (Минимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$G\$12	Цільова функція	0	193201

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$B\$11	Значення змінних X1	0	0
\$C\$11	Значення змінних X2	0	82
\$D\$11	Значення змінних X3	0	0
\$E\$11	Значення змінних X4	0	58
\$F\$11	Значення змінних X5	0	60

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$G\$15	Обмеження по максимально доцільних витратах праці	8	\$G\$15>=0	связанное	0
\$G\$14	Обмеження по мінімально можливих витратах праці	22	\$G\$14>=82	связанное	0
\$G\$22	Обмеження по невід'ємному значенню результатів	8	\$G\$22>=0	не связан.	8
\$G\$16	Обмеження по максимально доцільних витратах праці	18	\$G\$16>=58	связанное	0
\$G\$18	Обмеження по мін. підвищенню продуктивності праці	0,5	\$G\$18>=60	не связан.	0,5
\$G\$19	Обмеження по максимальному обсягу бюджету	193201	\$G\$19<=200000	не связан.	193201
\$G\$23	Обмеження по невід'ємному значенню результатів	18	\$G\$23>=0	не связан.	82
\$G\$21	Обмеження по невід'ємному значенню результатів	22	\$G\$21>=0	не связан.	0
\$G\$20	Обмеження по невід'ємн. значенню результ.	0	\$G\$20>=0	связанное	58
\$G\$13	Обмеження по мінімально можливих витратах праці	0	\$G\$13<=30	не связан.	60