

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Формування стратегії управління персоналом в організації»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕХ-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Юлія ДОЦЕНКО

Керівник наукової роботи: канд. екон.
наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
доцент ЗВО кафедри управління та
адміністрування ННІ «Каразінська школа
бізнесу» Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

_____ Ганна РЕКУН

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____

Кафедра _____ економіки та менеджменту _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

« 06 » червня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Доценко Юлії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії управління персоналом в організації»

керівник роботи _____ Тернова Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» квітня 2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2024 р.

3. Перелік питань, які треба розробити: вивчити сутність та поняття стратегії управління персоналом в організації; вивчити фактори, що впливають на підвищення конкурентноспроможності підприємства; дослідити основні моделі та підходи управління персоналом; дати організаційну характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; проаналізувати ефективність системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; розробити напрямки удосконалення стратегії управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи.
2	Формування плану кваліфікаційної роботи.
3	Збір необхідних джерел.
4	Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.
5	Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
6	Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.
7	Оформлення кваліфікаційної роботи, перевірка на помилки.
8	Внесення помилок та рекомендацій наукового керівника щодо розділів. Узгодження кваліфікаційної роботи з науковим керівником.
9	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.

Дата видачі завдання « 02 » вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Юлія ДОЦЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ольга КРИКУН

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Сутність та поняття стратегії управління персоналом.....	8
1.2. Фактори, що впливають на підвищення конкурентноспроможності підприємства.....	16
1.3. Способи та методи управління персоналом.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	27
2.1 Організаційна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»....	27
2.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом в організації.....	38
2.3 Удосконалення стратегії управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Стратегічне управління персоналом становить ключову передумову успішного формування менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відображає довгострокові інтереси організації.

Ефективність функціонування підприємства у сучасних умовах господарювання залежить від адекватно прийнятої стратегії діяльності щодо використання та управління персоналом, яка відіграє дуже важливу роль у забезпеченні здійснення основних функцій системного управління.

Успішне функціонування компанії в сучасних економічних умовах залежить від чіткої стратегії, спрямованої на раціональне використання та розвиток людських ресурсів. Це є ключовим елементом втілення необхідних функцій системного управління. Науковці вважають, що стратегічне управління здатне підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити для нього додаткові цінності та сформувати ефективну систему управління.

Українські науковці у своїх працях ґрунтовно висвітлюють питання стратегії управління персоналом організацій та внесли значний внесок у теоретичні та практичні дослідження, такі як Ведерніков М.Д. [1], О.М. Гриценко [3], Чернушкіна О.О. [1], Терещенко І.О. [3], Савчук Л.В. [1], Зелена М.І. [1], Базалійська Н.П. [3], Галич О.А. [1].

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтувати та запропонувати рекомендації щодо удосконалення стратегії управління персоналом в організації, спрямовані на підвищення ефективності праці співробітників.

Виходячи із поставленої мети, основними завданнями дослідження є:

- вивчити теоретичні основи стратегії управління персоналом в організації;
- дослідити основні моделі та підходи управління персоналом;

- вивчити вплив стратегії управління персоналом на ефективність організації;
- дати характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві;
- вдосконалити стратегію управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження є процес формування стратегії управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

У процесі проведення дослідження було використано такі методи: аналітичні методи(класифікація, пояснення та теоретичне узагальнення) – для систематизації даних, їх інтерпретації, формулювання загальних висновків та обґрунтування напрямів дослідження та результатів бакалаврської роботи; системний аналіз – для аналізу та оцінювання стану системи управління персоналом на ПрАТ « Тернопільський Молокозавод »; метод індукції та дедукції – для формулювання висновків на основі узагальнення або конкретизації інформації; діалектичний метод – для аналізу літературних джерел, які пов'язані з системою управління персоналом; статистичний аналіз – для обробки та аналізу даних, що характеризують систему управління персоналом; метод порівняння — для зіставлення схожих або відмінних явищ для виявлення їх спільних рис та відмінностей щодо системи управління персоналом; методи обробки інформації(синтез)– для поєднання різноманітної інформації з різних джерел для отримання цілісної інформації дослідження; метод інтегрального оцінювання – для проведення аналізу даних та визначення основних проблем та недоліків у системі управління персоналом на підприємстві; метод візуалізації даних(графічні та табличні методи) – для наочного представлення інформації за допомогою схематичного зображення : графіків, таблиць, діаграм.

Інформаційну базу дослідження складають підручники і наукові статті, публікації, монографії, збірники наукових праць, спеціальна періодична література, тези, дані предмета дослідження, статистична звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел з 38 найменувань. Матеріал кваліфікаційної роботи проілюстровано 10 таблицями та 13 рисунками. Загальний обсяг дослідження 72 сторінок, в тому числі, основний текст викладено на 50 сторінках.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи підтверджено участю в конференції «Міжнародна наукова конференція: розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс» у травні 2024 р. (м. Черкаси) на тему «Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та поняття стратегії управління персоналом

Сучасний світ динамічно змінюється, ставлячи перед організаціями (підприємствами/установами) нові виклики. Щоб успішно адаптуватися до непередбачуваних умов конкурентного середовища та бути готовими до майбутніх змін, організації повинні приділяти пильну увагу не лише своїм матеріальним активам, але й стану та розвитку нематеріальних. Серед них важливе місце належить інтелектуальному та соціальному капіталу, носієм яких є персонал організації [1].

Персонал підприємства – це кваліфіковані працівники, які забезпечують його функціонування [19].

Термін «персонал» часто використовується як синонім слова «кадри». Під кадрами розуміють сукупність працівників, які задіяні в певній галузі діяльності або організації. Кадри є ключовим елементом системи управління, оскільки саме вони забезпечують її функціонування та розвиток. Водночас, персонал може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. З одного боку, персонал піддається впливу управлінських рішень та заходів. З іншого боку, персонал може брати активну участь в управлінні організацією, пропонуючи нові ідеї та вдосконалюючи систему роботи.

Управління персоналом – це комплексна система заходів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів організації.

Ця система включає в себе:

- планування персоналу: визначення потреби в працівниках, їх кваліфікації та кількості;
- підбір персоналу: пошук та відбір кандидатів на вакантні посади;
- оцінка персоналу: визначення рівня кваліфікації, знань, умінь та навичок працівників;

- мотивація персоналу: створення умов для того, щоб працівники працювали з максимальною віддачею;
- удосконалення персоналу: навчання та розвиток працівників, підвищення їх кваліфікації [1].

Основна мета управління персоналом – це раціональне використання трудових ресурсів та підвищення ефективності виробництва.

Досягнення цієї мети дозволяє організаціям:

- підвищити продуктивність праці;
- покращити якість продукції та послуг;
- знизити витрати;
- підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Персонал є квінтесенцією будь-якої організації, є рушійною силою його функціонування та одночасно є об'єктом впливу з боку керівництва.

Управління персоналом включає в себе широкий спектр завдань, таких як:

- Рекрутинг персоналу;
- Навчання та розвиток персоналу;
- Оцінка та мотивація персоналу;
- Організація праці;
- Оплата праці;
- Соціальне забезпечення;
- Охорона праці.

Формування та зміна персоналу підприємства відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Внутрішні фактори включають корпоративну культуру, систему управління персоналом, умови праці, рівень оплати праці та інші аспекти, що формують внутрішнє середовище підприємства.

До зовнішніх факторів належать демографічні процеси, юридичні норми суспільства, стан ринку праці, економічна ситуація в країні та світі.

Вплив зовнішніх факторів на персонал підприємства може бути як прямим, так і непрямим.

Прямий вплив проявляється через зміну чисельності та структури активного (працездатного) населення, його освітнього рівня, пропозиції робочої сили, рівня зайнятості та інших факторів, які визначають кількісні та якісні характеристики людських ресурсів.

Непрямий вплив зовнішніх факторів на персонал підприємства може здійснюватися через зміну економічної ситуації, державної політики, соціальних настроїв та інших факторів, які впливають на загальну атмосферу в суспільстві.

Підприємства, які прагнуть до успішного розвитку, повинні враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на персонал. Це дозволить їм розробити ефективну стратегію управління персоналом, створити сприятливі умови для роботи та розвитку персоналу, забезпечити підприємство кваліфікованими та мотивованими кадрами, підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

В Україні законодавство про працю відіграє важливу роль у формуванні та реалізації стратегії управління персоналом. Роботодавці зобов'язані дотримуватися цих законів, щоб забезпечити справедливе та етичне поводження зі своїми працівниками.

Ефективне управління персоналом стає можливим завдяки наявності чітких норм та методик, викладених у нормативно-методичних документах (додаток А).

Стратегія управління персоналом – це невід'ємна складова успіху будь-якого підприємства. Саме від неї залежить ефективність роботи персоналу, а значить, і загальний результат діяльності компанії.

Персонал – це не просто люди, які виконують роботу, це двигун, який приводить в рух весь механізм підприємства. Якщо управління персоналом налагоджене належним чином, то всі бізнес-процеси будуть проходити злагоджено та з максимальним ефектом. Однак, сучасне конкурентне

середовище динамічно змінюється, що ставить нові виклики перед підприємствами. Щоб залишатися конкурентоспроможними, необхідно постійно оновлювати стратегію управління персоналом, впроваджувати нові, інноваційні методи та інструменти [29 с. 26].

У загальному визначенні, стратегія – це план певної діяльності, який охоплює тривалий період та є способом досягнення певної мети.

Із правильною стратегією управління, кадри здатні вирішувати найскладніші завдання. І навпаки, погана вибудована стратегія, несе за собою неорганізований колектив, схильний до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, а такий «хаос» призведе до провалу навіть ефективний проєкт.

Головна мета стратегії управління персоналом – це забезпечення стійкого розвитку підприємства за рахунок ефективного використання людського капіталу.

При формуванні стратегії управління персоналом ключовим завданням є прогнозування та врахування майбутніх змін та тенденцій. Це дозволяє обґрунтувати необхідні зміни в системі управління персоналом, які сприятимуть стійкому розвитку підприємства [22].

Під стратегією управління персоналом також розуміється комплексна система довгострокових цілей управління персоналом і вибором найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгострокова орієнтація: стратегія розробляється з урахуванням довгострокових цілей та перспектив розвитку підприємства;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм; вона повинна бути тісно пов'язана з іншими стратегічними напрямками діяльності компанії, такими як виробнича, маркетингова, фінансова стратегії;
- адаптивність до зовнішніх та внутрішніх факторів: стратегія враховує вплив зовнішнього середовища (зміни на ринку праці, технологічні інновації,

економічна ситуація) та внутрішнього середовища (корпоративна культура, структура персоналу, фінансові можливості);

– гнучкість та динамічність: стратегія може коригуватися в міру зміни умов ведення бізнесу та виникаючих нових викликів [29].

На рис. 1.1 відображені ключові аспекти стратегії управління персоналом.

Визначення місії та завдань підприємства
Прогнозування потреби в персоналі
Відбір персоналу
Оцінка діяльності персоналу
Соціалізація та адаптація персоналу
Соціалізація та адаптація персоналу
Стимулювання та заохочення праці

Рисунок 1.1 – Основні питання, що охоплюються при розробці стратегії управління персоналом

Джерело: складено автором

Схема основних етапів розробки стратегії управління персоналом наведена в таблиці 1.1.

Основні етапи розробки стратегії управління персоналом необхідні для чіткого планування та впровадження заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства стосовно його кадрового забезпечення. Ці етапи дають змогу: визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що стосуються персоналу.; чітко сформулювати цілі, які мають бути досягнуті за допомогою стратегії. визначити конкретні кроки, які необхідно виконати для досягнення цілей.реалізувати заплановані заходи. відстежувати прогрес та вносити необхідні корективи до стратегії.

Таблиця 1.1 – Основні етапи розробки стратегії управління персоналом

1. Аналіз	
<i>Аналіз зовнішнього середовища:</i>	<i>Аналіз внутрішнього середовища:</i>
<p>Економічні фактори : стан економіки, рівень безробіття, інфляція тощо; Політичні Демографічні; Правові; Технологічні фактори (нові технології, доступ до інформації тощо). Конкурентне середовище (аналіз конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони тощо)</p>	<p>Визначення місії та завдань підприємства</p> <p>Стратегічні цілі організації</p> <p>Поточний стан системи управління персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – структура персоналу; – система планування персоналу; – система найму та відбору персоналу; – плинність працівників – система навчання та розвитку персоналу; – система мотивації та винагороди; – продуктивність роботи – система оцінки та контролю персоналу; – корпоративна культура. <p>Сильні та слабкі сторони системи управління персоналом; Методи управління, стиль управління персоналом; Можливості та загрози для системи управління персоналом.</p>
	2. Визначення цілей
<p><i>Визначення загальних цілей стратегії управління персоналом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Підвищення продуктивності праці. – Покращення якості продукції/послуг. – Зниження плинності кадрів. – Підвищення залученості та мотивації співробітників. – Розвиток корпоративної культури. – Підвищення конкурентоспроможності організації. <p><i>Формулювання чітких, вимірних, досяжних, релевантних та цілей управління персоналом (наприклад, зниження плинності кадрів на 5%, підвищення рівня задоволеності співробітників роботою на 80%)</i></p>	
3. Формування стратегії	
<p><i>Визначення ключових напрямків розвитку системи управління персоналом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Планування персоналу. ○ Найм та відбір персоналу. ○ Навчання та розвиток персоналу. ○ Мотивація та винагорода. ○ Оцінка та контроль персоналу. ○ Корпоративна культура. 	
<p><i>Розробка конкретних заходів та програм для реалізації кожного з напрямків розвитку.</i></p>	
<p><i>Вибір методів та інструментів для досягнення поставлених цілей</i></p>	

Продовження таблиці 1.1

<i>Визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії.</i>
<i>Розробка плану дій з чітко визначеними завданнями, відповідальними особами та термінами виконання.</i>
<i>4. Реалізація стратегії</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження розроблених планів та заходів – Навчання співробітників новим методам та підходам роботи. – Забезпечення ресурсами для реалізації стратегії. – Моніторинг та контроль ходу реалізації стратегії. – Навчання та розвиток персоналу. <ul style="list-style-type: none"> – Мотивація та заохочення співробітників до досягнення цілей.
<i>5. Оцінка та контроль результатів:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями. – Аналіз ефективності впроваджених заходів. – Внесення коректив до стратегії при необхідності.
<i>6. Перегляд та оновлення стратегії:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Періодичний перегляд стратегії з урахуванням зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. – Оновлення стратегії при необхідності

Джерело: складено автором

Отже, стратегія управління персоналом має охоплювати такі ключові аспекти:

1. **Визначення місії та завдань підприємства:** стратегія управління персоналом повинна бути чітко пов'язана з загальними цілями та стратегією розвитку бізнесу.

2. **Прогнозування потреби в персоналі:** необхідно оцінити потребу в персоналі з різними знаннями, навичками та перспективами на майбутнє.

3. **Відбір персоналу:** розробити систему відбору персоналу, яка включає як зовнішні, так і внутрішні джерела, з чіткими пріоритетами та особливостями найму.

4. **Оцінка діяльності персоналу:** встановити методи оцінки роботи персоналу, які дозволять визначити сильні та слабкі сторони, а також потенціал розвитку.

5. Соціалізація та адаптація персоналу: розробити програми та заходи для швидкої та успішної адаптації нових працівників до культури та цінностей компанії.

6. Стимулювання та заохочення праці: визначити методи стимулювання та заохочення працівників, які мотивуватимуть їх до досягнення високих результатів.

7. Вимірювання та корегування: розробити систему критеріїв для вимірювання ефективності реалізації стратегії управління персоналом та внести необхідні корегування у разі потреби.

Цей комплексний підхід дозволить створити ефективну стратегію управління персоналом, яка буде відповідати потребам та цілям бізнесу, а також сприяти його стійкому розвитку.

Для того, щоб реалізувалась стратегія, необхідний план, стратегічний план щодо управління персоналом. Цей план складається з 7 наступних показників:

– Рекрутинг та відбір персоналу: цей компонент зосереджується на пошуку та залученні кваліфікованих співробітників, які відповідають потребам та цілям підприємства. Він включає визначення джерел пошуку кадрів, розробку методів відбору, планування витрат на залучення персоналу, а також налагодження співпраці з кадровими агентствами та навчальними закладами.

– Адаптація персоналу: допомога новим співробітникам у швидкому та ефективному інтегруванні в команду та робоче середовище. Він може включати програми адаптації, призначення наставників, надання необхідної інформації та підтримки.

– Оцінка діяльності персоналу: цей компонент гарантує справедливу та об'єктивну оцінку результативності роботи співробітників. Він передбачає розробку системи оцінювання з чіткими критеріями та показниками, проведення регулярної оцінки, надання зворотного зв'язку та визнання досягнень.

– Розвиток та навчання персоналу: сприяє розвитку професійних навичок та компетенцій співробітників. Він включає визначення потреб у навчанні, розробку програм навчання та розвитку, надання можливостей для навчання та саморозвитку.

– Підвищення ефективності використання персоналу: оптимізація використання кадрових ресурсів для досягнення цілей підприємства. Він передбачає розробку планів заходів, впровадження систем моніторингу та контролю, а також стимулювання співробітників до досягнення високих результатів.

– Мотивація персоналу: створення системи мотивації, яка буде стимулювати співробітників до досягнення високих результатів. Він включає визначення факторів мотивації, розробку системи винагород (матеріальних та нематеріальних), забезпечення справедливої та прозорої системи оплати праці, а також створення атмосфери визнання та поваги.

– Формування організаційної культури: цей компонент сприяє створенню позитивної та продуктивної робочої атмосфери. Він передбачає визначення цінностей та принципів, формування атмосфери довіри та співпраці, заохочення спілкування та обміну ідеями, конструктивне вирішення конфліктів, а також визнання та відзначення успіхів [39].

1.2. Фактори, що впливають на підвищення конкурентноспроможності підприємства

Ефективна кадрова стратегія має поєднувати в собі стабільність та динамічність. З одного боку, вона має бути передбачуваною та стабільною, щоб відповідати очікуванням працівників та створювати сприятливе середовище для їхньої роботи. З іншого боку, вона повинна бути динамічною та гнучкою, щоб швидко адаптуватися до змін у ринковій ситуації, виробничих процесах та економічних умовах [31].

Кадрова стратегія повинна забезпечити індивідуальний підхід до працівників.

Основними стратегіями управління персоналом є:

- Інвестування в розвиток людського капіталу: ця стратегія фокусується на підборі талановитих працівників, їх постійному навчанні та розвитку, ретельний відбір кандидатів, які відповідають вимогам та цінностям компанії, надання працівникам можливостей для розвитку нових навичок та знань, необхідних для успішної роботи, створення чітких планів кар'єрного росту для працівників та надання їм можливостей для просування по службі;

- створення мотивуючої робочої атмосфери: стратегія спрямована на створення робочого середовища, яке мотивує працівників бути продуктивними та лояльними до компанії. Вона включає в себе: справедливу систему винагород (надання працівникам конкурентної заробітної плати), визнання досягнень працівників та нагородження їх за успішну роботу, створення комфортних та безпечних умов праці, які сприяють здоров'ю та добробуту працівників;

- формування трудових відносин з працівниками: стратегія ґрунтується на тому, що працівники є цінними партнерами, які роблять значний внесок у успіх компанії. Вона включає в себе: залучення працівників до прийняття рішень(надання працівникам можливості висловлювати свої думки та ідеї щодо роботи компанії), забезпечення чіткої та прозорої комунікації між керівництвом та працівниками, сприяння співпраці та командній роботі між працівниками для досягнення спільних цілей;

- стратегічне управління людськими ресурсами: стратегія передбачає довгострокове планування та управління всіма аспектами роботи з персоналом. Вона включає в себе: визначення потреб компанії в персоналі на майбутнє, розробку та реалізацію програм, спрямованих на досягнення кадрових цілей компанії, оцінку ефективності кадрових програм та внесення необхідних змін [6].

Завдяки ефективному управлінню персоналом компанії можуть залучати та утримувати талановитих працівників, створювати мотивуючу робочу атмосферу, досягати своїх цілей та отримувати конкурентну перевагу.

Стратегічне управління персоналом дає змогу сформувати необхідний персонал, орієнтує виробничу діяльність, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику сьогодення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг.

Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей [3].

Розробка стратегії управління персоналом, подібно до розробки загальної стратегії, повинна починатися з глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1.2).

Аналіз зовнішнього середовища включає:

- Вивчення тенденцій змін: дослідження соціально-економічних, політичних, технологічних та інших факторів, які можуть впливати на потребу в персоналі та його компетенції;
- Вивчення кращого досвіду: аналіз методів управління персоналом, які успішно застосовуються в інших компаніях, з метою адаптації їх до потреб власного підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища включає:

- SWOT-аналіз кадрів: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних з персоналом.
- Оцінка ресурсів: аналіз наявних фінансових, матеріальних та людських ресурсів, які можуть бути задіяні для реалізації стратегії управління персоналом.

Також необхідно провести аналіз щодо визначення конкурентних переваг тобто виявити сильні сторін персоналу, які можуть дати підприємству конкурентну перевагу та виявити слабкі сторони персоналу, які потребують покращення або усунення.

Для стратегії управління персоналом важливо поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів: врахування взаємозв'язку між тенденціями зовнішнього середовища та можливостями кадрового потенціалу.

На основі проведеного аналізу формується стратегія управління персоналом, яка відповідає потребам та цілям підприємства, а також враховує його можливості та ресурси.

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на розробку стратегії управління персоналом

Фактори, що впливають на розробку стратегії управління персоналом	
Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Політичні	Методи управління, стиль управління
	Забезпеченість, персоналом, структура персоналу
	Слабкі/сильні сторони персоналу
Економічні: стан економіки, рівень безробіття, інфляція.	Плинність працівників
Демографічні	Забезпеченість знаннями персоналу
Правові/державне регулювання	Продуктивність роботи
Технологічні інновації	Наявні матеріальні ресурси (фінанси)
Соціально-культурні	Організаційна (корпоративна) культура

Джерело: складена автором

Важливо підкреслити, що вибір стратегії управління персоналом повинен бути гнучким та адаптивним до мінливих умов зовнішнього середовища. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності реалізації стратегії управління персоналом дозволить своєчасно вносити необхідні корективи та забезпечити її відповідність актуальним потребам бізнесу.

Таким чином, грамотно розроблена та впроваджена стратегія управління персоналом є ключовим фактором успішного функціонування та стійкого розвитку підприємства.

Існують два підходи до стратегічного управління персоналом:

«М'який» підхід: цей підхід фокусується на людських аспектах управління людьми. Він акцентує увагу на створення сприятливих умов праці: забезпечення комфортних, безпечних умов роботи; надає працівникам

можливості для навчання, розвитку та підвищення кваліфікації; мотивує та заохочує: створює систему винагород та, яка мотивує працівників до високої продуктивності; підтримує та турбується про працівників: надає допомогу та підтримує працівників у вирішенні їхніх особистих та професійних проблем.

«Жорсткий» підхід. Цей підхід фокусується на економічних аспектах управління людьми. Він акцентує увагу на таких факторах, як: ефективність використання трудових ресурсів: оптимізація витрат на персонал та максимізація віддачі від інвестицій у людські ресурси; продуктивність праці: підвищення продуктивності працівників та зниження витрат; конкурентоспроможність: використання персоналу як конкурентної переваги на ринку [25].

Ефективне стратегічне управління персоналом має ґрунтуватися на пошуку балансу між «м'якими» та «жорсткими» елементами. Чисто «м'який» підхід може призвести до неефективного використання трудових ресурсів та зниження конкурентоспроможності компанії. Чисто «жорсткий» підхід може призвести до демотивації працівників, плинності кадрів та зниження якості роботи. Важливо знайти оптимальне співвідношення між «м'якими» та «жорсткими» підходами, яке відповідатиме конкретним потребам та цілям компанії.

Отже, крім «м'яких» та «жорстких» елементів, існує й третій аспект стратегічного управління персоналом, який можна назвати «розумним». Цей підхід ґрунтується на тому, що управління людьми - це не лише про людські стосунки або економічну вигоду, а й про збалансований підхід, який враховує обидва ці аспекти. «Розумний» підхід до управління персоналом передбачає інвестиції в людські ресурси, які з часом окупляться завдяки підвищенню продуктивності, лояльності працівників та покращенню іміджу компанії.

Стратегічне управління персоналом - це складний процес, який потребує ретельного планування та реалізації. Не існує єдиного універсального підходу, який би підходив всім компаніям. Ефективне

управління персоналом має ґрунтуватися на розумінні потреб та цілей компанії, а також на знаходженні оптимального балансу між «м'якими», «жорсткими» та «розумними» підходами.

1.3. Способи та методи управління персоналом

На світовому ринку існують основні моделі стратегій управління персоналом – японська, американська моделі та модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як визначенням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього.

Американська «філософія» бізнесу ґрунтується на декількох фундаментальних принципах:

- Конкуренція: прагнення до переваги на ринку та постійне прагнення до кращого результату;
- Індивідуалізм: цінується самостійність, ініціатива та прагнення до особистого успіху;
- Орієнтація на прибуток: максимізація прибутку;
- Прямий зв'язок між результатами та винагородою: заробітна плата та інші пільги тісно пов'язані з продуктивністю та досягненнями працівників;
- Чітка постановка цілей: американські компанії цінують чітко сформовані цілі та завдання, які чітко визначають напрямок діяльності;
- Висока оплата праці: американський ринок праці пропонує одні з найвищих зарплат у світі;
- Споживацькі цінності: американська культура сприяє споживанню та прагненню до матеріального благополуччя;
- Демократія та соціальні гарантії [30].

Японська система управління персоналом має унікальні риси, які відрізняють її від інших:

- Гнучкість групової відповідальності: замість жорсткої ієрархії, японські компанії роблять акцент на груповій роботі та спільній відповідальності за результати. Це стимулює співпрацю, обмін знаннями та взаємодопомогу;

- Горизонтальні зв'язки: у японських компаніях спілкування та зв'язки між співробітниками на різних рівнях ієрархії більш відкриті та вільні. Це сприяє кращому розумінню потреб та проблем один одного, а також швидкому прийняттю рішень;

- Індивідуальний підхід: перш ніж визначити посаду, службові обов'язки та надати робоче місце, японські компанії ретельно вивчають сильні та слабкі сторони кожного співробітника. Це дозволяє їм максимально використовувати потенціал кожного та давати завдання, з якими вони зможуть впоратися найкраще.

Цей підхід до управління персоналом має багато переваг:

- Підвищення продуктивності: завдяки груповій відповідальності, співпраці та чітко визначеній ролі кожного співробітника, японські компанії досягають високого рівня продуктивності;

- Задоволеність співробітників: індивідуальний підхід, повага до особистості та можливість розвивати сильні сторони сприяють тому, що японські співробітники зазвичай задоволені своєю роботою;

- Інновації: відкрита комунікація та співпраця створюють сприятливе середовище для обміну ідеями та генерування нових рішень, що сприяє інноваціям.

Крім того, важливе місце приділяється системі довічного найму робітників та службовців. Японські компанії надають перевагу довгостроковій співпраці з працівниками, пропонуючи їм систему довічного найму. Заробітна плата значною мірою залежить від виробничого стажу, що стимулює працівників до лояльності та довгострокової роботи в компанії.

Окрім заробітної плати, японські компанії пропонують широкий спектр пільг, які значно покращують добробут працівників. До пільг зазвичай

належать житло, медичне страхування, освітні можливості, а також різні програми соціальної підтримки. Ця система пільг також стимулює працівників їх прагнення до довгострокової співпраці з компанією.

Філософія «чистого аркуша»: японські компанії часто шукають нових працівників, які не мають досвіду роботи в цій сфері. Це дає їм можливість «написати на чистому аркуші» та навчити новобранців відповідно до корпоративних цінностей та специфіки роботи.

Цей підхід сприяє кращій інтеграції нових працівників у команду та їх залученню до загальних цілей компанії.

Ключовою ідеєю японської системи управління персоналом є повага до людської особистості. Це проявляється в турботі про добробут працівників, створенні сприятливих умов праці, а також наданні можливостей для розвитку та самореалізації. Такий підхід до управління персоналом сприяє створенню позитивної та продуктивної робочої атмосфери, що веде до кращих результатів компанії.

В багатьох українських підприємствах спостерігаються такі проблеми, як:

- Відсутність культури спілкування: між співробітниками часто не налагоджена конструктивна комунікація, що призводить до непорозумінь, конфліктів та зниження продуктивності;
- Відсутність вболівання за колег: працівники не завжди відчують себе частиною команди та не зацікавлені в успіхах один одного, що негативно впливає на загальну атмосферу та результати роботи;
- Неефективність кінцевих результатів: через недоліки в спілкуванні та командній роботі, підприємства не можуть досягти максимальної ефективності та реалізувати весь свій потенціал.

Україні слід взяти приклад з японської системи управління персоналом, яка робить акцент на особистому потенціалі працівників:

- Вивчення сильних та слабких сторін: подібно до японської практики, українські компанії повинні ретельно вивчати сильні та слабкі

сторони кожного співробітника. Це дозволить їм краще використовувати потенціал кожного та давати завдання, з якими вони зможуть впоратися найкраще.

- Для того, щоб мотивувати працівників до максимальної віддачі, українські компанії повинні запровадити систему стимулів, яка буде справедливою та прозорою. Це може включати не лише матеріальні винагороди, але й можливості для розвитку та самореалізації.

- Розширення можливостей освітнього та професійного росту: Інвестування в освіту та розвиток працівників - це запорука їх лояльності та продуктивності. Українські компанії повинні заохочувати своїх співробітників до навчання та саморозвитку, надаючи їм доступ до освітніх програм та тренінгів.

- Залучення працівників до прийняття управлінських рішень: створення атмосфери, де працівники відчують себе цінними та залученими до процесу прийняття рішень, може значно підвищити їх мотивацію та продуктивність.

- Відхід від лозунга «отримання прибутку понад усе»: замість того, щоб зосереджуватися лише на отриманні прибутку, українські компанії повинні також звертати увагу на створення позитивної та продуктивної робочої атмосфери. Це включає в себе формування дружніх стосунків у колективі, повагу до особистості.

Дослідження показують, що компанії з високим рівнем залученості та лояльності працівників, як правило, досягають кращих результатів у довгостроковій перспективі. Впровадження цих рекомендацій може допомогти українським компаніям створити більш ефективні та мотивовані команди, що призведе до кращих результатів та довгострокового успіху.

Ефективна стратегія управління персоналом органічно інтегрується з місією, баченням, цінностями, культурою, стилем управління та іміджем організації. Варіанти стратегій представлені у табл. 1.3.

Створення позитивної та продуктивної культури спілкування на підприємстві є надзвичайно важливим для його успіху. Це може допомогти: знизити рівень конфліктів та непорозумінь, підвищити мотивацію та зацікавленість працівників у роботі, покращити командну роботу та співпрацю, збільшити продуктивність та ефективність роботи, підвищити якість кінцевих результатів.

Таблиця 1.3 – Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу

Назва	Варіанти
Початок розвитку (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	залучення, відбір та оцінка персоналу; розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; підвищення рівня заробітної плати; поліпшення умов і організації праці; підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; розширення пакета соціальних послуг; формування сприятливого морально-психологічного клімату.
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	- підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) - рівень заробітної плати носить стабільний характер; - використання внутрішніх трудових ресурсів; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; - посилення соціальних гарантій; - організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	- скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; - перекваліфікація працівників.

Джерело: складено автором за [7].

Ефективна кадрова стратегія не просто набір правил та процедур. Вона ґрунтується на сильній корпоративній культурі, яка сприяє злагодженій командній роботі: працівники відчувають себе частиною команди, мають

спільні цілі та цінності, і готові співпрацювати один з одним для їх досягнення. Також працівники відчують себе мотивованими та зацікавленими в роботі, коли вони знають, що їхній внесок є важливим, і що вони отримають визнання за свої досягнення. Усі члени команди розуміють та поділяють спільне бачення майбутнього компанії, що дає їм чітке уявлення про те, до чого вони прагнуть.

Важливість команди: команда відіграє ключову роль у формуванні та узгодженні стратегії управління персоналом. Команда повинна мати чітке розуміння корпоративної культури, цінностей та цілей компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Організаційна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це один з лідерів з виробництва молочних продуктів на заході України, зосереджений у Тернопільській області.

Підприємство випускає продукцією під торгівельною маркою «Молокія».

Підприємство засновано у 1956 році, для того щоб забезпечувати молочною продукцією міста Тернопіль.

На початку свого шляху завод мав невеликі виробничі потужності, переробляючи лише близько 10 тонн молока на рік. З часом потреба в розширенні зростає, що призвело до будівництва нового заводу «Тернопільський місьмолокозавод», який був введений в експлуатацію 28 червня 1969 року. Пік виробництва припав на 1987 рік, коли обсяг переробки молока сягнув 108 тонн на рік. Проте, складні економічні умови 1990-х років негативно вплинули на роботу заводу, що призвело до його занепаду та значного скорочення обсягів виробництва.

У 2000 році завод оновився, що дозволило йому значно збільшити потужності до 300 тонн молока на день. Це призвело до покращення фінансових показників, розширення асортименту продукції, налагодження співпраці з постачальниками сировини та відновлення ринків збуту [5].

Вже у 2002 році завод зареєстрував торгову марку «Молокія». Керівництво підприємства активно зайнялося інноваційним розвитком заводу. Як результат, у 2005 році розпочалась масштабна реконструкція, яка завершилася тільки в 2017 році. За цей час вдалось значно розширити асортимент продукції, масштабуватись, а також налагодити власну систему

доставки сировини та дистрибуції. Тоді вперше в Україні було випущено молоко з йодованим білком та впроваджено інноваційну поглиблену очистку молока [9].

Основні види діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображені на рис. 2.1.

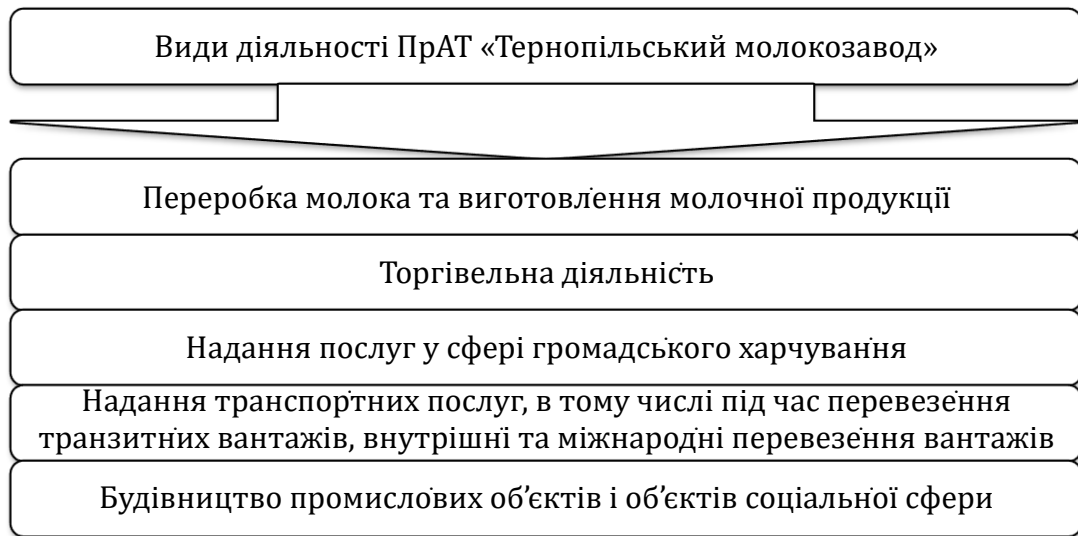


Рисунок 2.1 – Основні види діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено автором

Отже, основний вид діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – виробництво молочних продуктів, що здійснюється на основі використання сировини з власних ферм та інших постачальників молока [5].

Продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» користується високим попитом у 10 областях України (Вінницька, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька та Житомирська), а також у Київській області (рис.2.2).

Споживачі можуть придбати продукцію як через відомі торгові мережі, такі як «АТБ», «Сільпо», «Новус Україна» та інші, так і через мережу власних магазинів заводу, яких налічується 13, переважно в західному регіоні країни та в Києві.



Рисунок 2.2 – Ринки збуту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на території України на початок 2023 року

Джерело : [26]

Завод виготовляє досить широкий асортимент продукції, який налічує близько 100 найменувань. Загалом усю продукцію можна розділити на чотири основні групи:

- молочна група, яка включає кисломолочний сир, молоко, сметану, йогурт, кефір та вершки;
- функціональна молочна група, до якої входять продукти, що збагачені комплексом біфідобактерій та йодованим білком; масло (вагове та фасоване);
- спеціальна група, яка включає технічний казеїн та кисломолочний сир для плавлення [26].

Більше асортименту продукції від ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у Додатку Б.

Основними конкурентами підприємства є: ТОВ «Яготинський маслозавод», ТОВ МК «Галичина» (рис 2.3).

Основні конкуренти підприємства



Рисунок 2.3 – Основні конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено автором на основі [18]

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє свою відданість найвищим стандартам якості та безпеки продукції, про що свідчить успішне проходження сертифікації виробничих потужностей.

Завод здобув сертифікати «Standard ISO 22000 : 2005» та «ISO 9001:2009», що підтверджує відповідність його системи управління безпекою найсуворішим міжнародним вимогам [26].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пишається своїми виробничими потужностями, які відповідають найвищим міжнародним стандартам. Це гарантує безпеку персоналу та бездоганну якість продукції. Завод використовує інноваційну німецьку технологію Fresh Milk Technology для очищення молока з низькотемпературною пастеризацією. На всій продукції «Молокія» можна знайти детальну інформацію про те, з молока яких ферм вона виготовлена. Асоціація виробників молока рекомендує продукцію «Молокія» як найякісніший продукт, якому можна довіряти.

Зареєстрована торгова марка «Молокія» - це цінний актив ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який підтверджує його лідерські позиції на ринку молочної продукції. Логотип наведений на рис 2.4.



Рисунок 2.4 – Зареєстрований логотип ТМ «Молокія»

Джерело: [26]

Важливу роль у ефективній діяльності підприємства відіграє організаційна структура управління (рис 2.5.)

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовується лінійно-функціональна організаційна структура, яка включає в себе :

- Керівництво: забезпечує загальне стратегічне планування та координацію роботи підприємства;
- Відділ кадрів: відповідає за набір, підготовку, мотивацію та розвиток персоналу;
- Відділ виробництва: організовує та контролює процес виробництва продукції;
- Відділ збуту: займається реалізацією продукції на ринку;
- Відділ охорони праці: дбає про безпечні та комфортні умови праці для персоналу;
- Фінансовий відділ: веде облік доходів та витрат, планує бюджет підприємства.
- Відділ логістики: організовує постачання сировини та доставку готової продукції;

- Планово-економічний відділ: проводить аналітичну роботу, готує прогнози та плани розвитку;
- Маркетингова служба: досліджує ринок, розробляє маркетингові стратегії та просуває продукцію.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує завдяки чіткій та структурованій системі управління, де всі підрозділи тісно взаємодіють між собою, забезпечуючи злагоджену роботу всього підприємства.

На чолі організації стоїть директор, який володіє широкими повноваженнями та здійснює загальне управління компанією. Він несе відповідальність за розробку та впровадження кадрової, фінансової, інноваційної та інших стратегічних політик ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Стиль управління на підприємстві можна охарактеризувати як демократичний. Це означає, що директор активно залучає співробітників до розподілу завдань та прийняття рішень, але остаточну відповідальність за ключові питання діяльності організації завжди несе саме він.

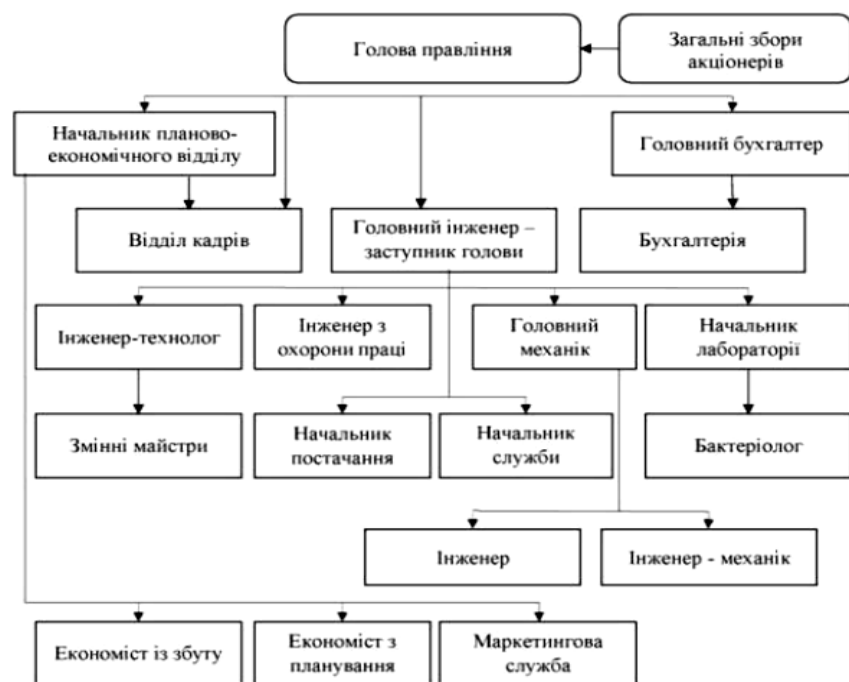


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: [26]

Найвищою ланкою управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є рада акціонерів, яка, в свою чергу, включає наглядову раду, ревізійну комісію та раду правління. Наглядова рада контролює діяльність виконавчого органу та визначає організаційну структуру. Ревізійна комісія контролює фінансову діяльність підприємства, а також повинна слідкувати за належним укладанням договорів, відповідно до усіх законів та за дотриманням статуту. До обов'язків ради правління входить організація виконання рішень, що приймаються на зборах [18].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очолює голова правління, який несе відповідальність за загальну діяльність підприємства та правильність виконання рішень, прийнятих керівниками. Функціональні керівники підпорядковуються голові правління та виконують певні функції, узгоджуючи свої рішення з персоналом та корегуючи їх. Вони також проводять оперативну роботу, підпорядковуючись директору.

Головний інженер підприємства слідкує за технічними процесами виробничо-господарської діяльності, тобто організовує та контролює роботу технологічного обладнання, а також несе відповідальність за його справність. Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік підприємства, економічний аналіз його стану та надає статистичні квартальні звіти.

Керівник планово-економічного відділу відповідає за маркетинговий аспект підприємства та збутові процеси, а керівник відділу кадрів здійснює процеси найму, звільнення та підвищення співробітників.

Організаційно-правова форма підприємства - приватне акціонерне товариство, статутний капітал якого поділений на певну кількість акцій, які засвідчують права та обов'язки усіх учасників цього товариства. Така колективна форма власності передбачає право найму робочої сили, а керівництво приймає усі важливі рішення на основі спільної співпраці.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує в умовах ринку монополістичної конкуренції, де ключову роль у прийнятті рішень щодо

ціноутворення відіграє співвідношення «ціна-якість». Це означає, що підприємство не володіє монопольною владою на ринку, але має можливість диференціювати свою продукцію за рахунок якості, бренду, репутації або інших факторів.

Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023 рік та їх порівняння з попередніми роками свідчить про динамічний розвиток та розширення асортименту продукції, що позитивно впливає на економічний потенціал підприємства (табл. 2.1).

Додаткові показники зазначені у Додатку В.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-економічних показників
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Показники фінансових результатів			
Виручка від реалізації продукції(чистий дохід)	2 236 475	3 497 941	4 038 979
Собівартість реалізації	2 092 0681	2 790 536	3 476 149
Валовий прибуток	233 794	707 405	562 830
Адміністративні витрати	47 558	67 280	98 747
Витрати на оплату праці	196 729	306 530	407 589
Витрати на збут	138 585	287 950	222 701
Прибуток до оподаткування	-	242 948	145 085
Чистий прибуток	-	183 347	111 674
Активи	958 019	1 278 427	1 273 955
Основні засоби	497 760	477 776	439 242
Дебіторська заборгованість	147 513	185 336	261 796
Власний капітал	446 644	626 783	745 258
Довгострокові зобов'язання	104 670	155 876	30 485
Поточні зобов'язання	406 705	495 768	149 218

Джерело: складено автором за [17], [18], [16]

З даних таблиці можна побачити позитивну динаміку зростання вартості активів підприємства. На початок 2021 року баланс становив 958 019 тис. грн., а вже наприкінці 2023 року – 1 273 955 тис. грн., тобто сумарний приріст склав 315 936 тис. грн.

Якщо ж проаналізувати дебіторську заборгованість підприємства, то помітним є збільшення показника на 114 283 тис. грн. за період 2021-2023 років. Таке збільшення здійснює дещо негативний вплив на структуру капіталу, тому виникає необхідність вирішення цієї проблеми.

Якщо проаналізувати основні фінансові результати ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то можна помітити, що за 2021-2023 роки чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 71 673 тис. грн. Також збільшилась собівартість продукції на 1 383 468 тис. грн. Проте відповідно також і зросли адміністративні та збутові витрати. Чистий прибуток зменшився з 183 347 тис. грн. у 2022 році до 111 674 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про хорошу рентабельність діяльності підприємства.

Витрати на оплату праці також збільшилися: якщо у 2021 вони склали 196 729 тис. грн., то у 2023 році 407 589, що обумовлене збільшенням кількості персоналу на підприємстві.

Отже, загалом можна помітити зростання основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за останні роки, що є ознакою ефективності діяльності підприємства та збільшення конкурентоспроможності на ринках.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід використати SWOT-аналіз (табл. 2.2)

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз, що впливають на підприємство.

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дає можливість виявити сильні та слабкі сторони компанії.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»

<p><i>Сильні сторони:</i></p> <p>Чітка та структурована організаційна структура, яка забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів; Постійне оновлення товарного асортименту, що дозволяє задовольняти мінливі потреби споживачів; Ефективна служба маркетингу, яка проводить дослідження ринку, розробляє рекламні кампанії та просуває продукцію на ринку Розвинені інформаційні ресурси (сайт, соціальні мережі), які забезпечують зручний доступ до інформації про підприємство та його продукцію. Використання сучасного обладнання, яке гарантує високу якість продукції та ефективність виробництва. Широкий та постійно оновлюваний асортимент продукції, який враховує думки та побажання споживачів. Активна залученість споживачів (відгуки на сайті та в соціальних мережах), яка дозволяє підприємству краще розуміти потреби своїх клієнтів та вдосконалювати свою продукцію.</p>	<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <p>Неоптимізовані канали збуту: деякі канали збуту не використовуються максимально ефективно, що може призводити до втрати потенційних клієнтів. Збої в постачанні: через велику кількість філій підприємства можуть виникати збої в графіках постачання молочної продукції, що негативно впливає на задоволеність клієнтів. Сезонність: попит на молочну продукцію може коливатися протягом року, що створює певні складнощі для планування виробництва та збуту. Вплив зовнішніх факторів: зміна економічної ситуації, цінова політика конкурентів, інші зовнішні фактори можуть негативно впливати на діяльність підприємства.</p>
<p><i>Можливості:</i></p> <p>Розширення асортименту: випуск нових смаків та видів молочної продукції, щоб задовольнити мінливі потреби споживачів та запропонувати їм унікальні пропозиції. Оптимізація виробництва: зменшення собівартості продукції за рахунок впровадження нових технологій, оптимізації логістики та інших заходів, що дозволить зробити продукцію більш доступною для споживачів. Підвищення якості: постійне вдосконалення якості продукції, використання натуральних інгредієнтів, впровадження суворих стандартів контролю, що дозволить зберегти довіру споживачів та зміцнити позиції на ринку.</p>	<p><i>Загрози:</i></p> <p>Зменшення споживання молочної продукції: це може бути пов'язано з різними факторами, такими як підвищення цін. Нестабільність економічного середовища: Зміна курсу валют, інфляція, інші економічні фактори можуть негативно впливати на рентабельність підприємства. Нестабільність економічної ситуації в країні: Воєнний стан, санкції, інші фактори можуть негативно впливати на попит на молочну продукцію та загалом на діяльність підприємства. Збільшення цін на молочну продукцію внаслідок зовнішніх чинників: Зростання цін на енергоносії, сировину, транспортні послуги призводить до збільшення собівартості Виключення світла</p>

Джерело: складено автором

Отже, до сильних сторін належать:

- Чітка та структурована організаційна структура, яка забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів;
- Постійне оновлення товарного асортименту, що дозволяє задовольняти мінливі потреби споживачів:
- Ефективна служба маркетингу, яка проводить дослідження ринку, розробляє рекламні кампанії та просуває продукцію на ринку
- Розвинені інформаційні ресурси (сайт, соціальні мережі), які забезпечують зручний доступ до інформації про підприємство та його продукцію.
- Використання сучасного обладнання, яке гарантує високу якість продукції та ефективність виробництва.
- Широкий та постійно оновлюваний асортимент продукції, який враховує думки та побажання споживачів.
- Активна залученість споживачів (відгуки на сайті та в соціальних мережах), яка дозволяє підприємству краще розуміти потреби своїх клієнтів та вдосконалювати свою продукцію.
- Демократичний стиль керівництва, який мотивує співробітників та сприяє прийняттю ефективних рішень.

Слабкими сторонами є: неоптимізовані канали збуту, постійні збої в графіках постачання молочної продукції через велику кількість філій.

На діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» суттєво впливають технологічні фактори, зокрема: швидкі темпи технологічних змін та інноваційний потенціал галузі. Завод використовує найсучасніші високоякісні технології та регулярно випускає нові види (смаки) молочної продукції. Це дозволяє йому знижувати собівартість продукції та покращувати її якість. Процес упаковки молочної продукції ТМ «Молокія». Підприємство купує в Голландії готову упаковку Пюр-Пак Сенс, яка на 75% складається з картону для харчових продуктів.

До можливостей компанії слід віднести – випуск нових смаків молочної продукції, а також зменшення собівартості продукції і покращення якості, формування позитивного іміджу підприємства в очах споживачів, конкурентні переваги, послаблення становища компаній-конкурентів та можливість підвищення власної конкурентоспроможності. До загроз ми віднесли – зменшення споживання молочної продукції, зменшення обсягів виробництва та реалізації молочної продукції ТМ «Молокія», нестабільність економічного середовища, зменшення поставок молока взимку.

Під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну компанія «Молокія» продемонструвала свою соціальну відповідальність та безкоштовно роздала 100 тонн молока [27].

Тернопільські виробники об'єдналися та спільно з «Молокією» надіслали продукти до Чернігова, де волонтери розподілили їх серед населення.

Допомога від «Молокії» складалася з 22 палет молока, йогурту та кефіру, 7 палет хліба та солодошів від пекарень та 2 палет води від «Опілля».

Незважаючи на війну, підприємство продовжило працювати стабільно.

Частина підприємств галузі знаходиться на окупованій території або у прифронтовій зоні, але багато заводів, які до війни працювали лише на 60% потужності, змогли збільшити обсяги переробки молока, компенсуючи втрати.

Закриття деяких іноземних заводів також сприяло цьому.

2.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом в організації

Ефективна система управління персоналом є основою для досягнення формування стратегії управління. Для цього необхідно провести аналіз діючої системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Основні показники стратегії молокозаводу подані на рисунку 2.6.

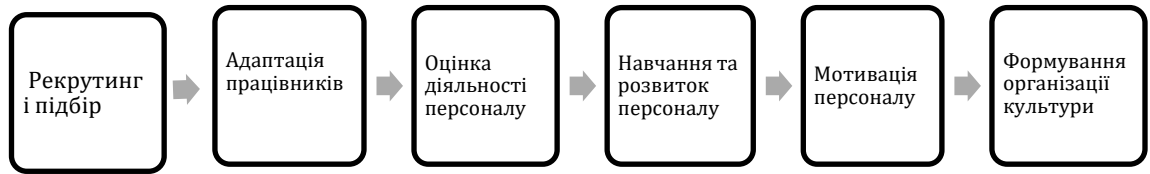


Рисунок 2.6 – Основні показники стратегії управління персоналом

Джерело: складено автором

Система управління персоналом в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» заснована на місії підприємства – стати одним з лідерів у своїй галузі, підтримувати цей статус, добиватись високих результатів.

Необхідно розглянути основні дані та показники, що характеризують персонал ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Структуру персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подано в табл. 2.3.

Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відіграє важливу роль у його функціонуванні та розвитку, адже вона:

1. Забезпечує чіткий розподіл праці та відповідальності:

- Кожен працівник чітко знає свої посадові обов'язки та за що він несе відповідальність.

- Це допомагає уникнути дублювання роботи та пропусків у виконанні завдань.

2. Сприяє ефективній комунікації та координації:

- Чітка структура персоналу полегшує комунікацію між різними відділами та підрозділами.

- Це допомагає співробітникам краще координувати свою роботу та досягати спільних цілей.

3. Стимулює мотивацію та лояльність працівників:

– Коли працівники чітко бачать своє місце в структурі підприємства та розуміють, як їхня робота впливає на загальний результат, вони

– більше мотивовані та лояльні до компанії.

4. Допомогає у прийнятті управлінських рішень:

– Інформація про структуру персоналу дає керівництву чітке уявлення про кадровий потенціал підприємства.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

Показники	2021		2022		2023		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне +/- осіб 2022/2021	У структурі +/- % 2022/2021	Абсолютне +/- Осіб 2023/2022	У структурі % 2023/2022
Середньооблікова кількість працівників, осіб, а саме:	1268	100	1245	100	1314	100	-23	0,00	69	105,54
1.Виробничий персонал: робітники	1065	83,99	1047	84,1	909	69	-18	0,11	-138	86,8
2. Інженерно-технічні працівники, а саме:	203	16,01	198	15,9	200	15	-5	-0,11	2	101
Керівники	115	9,07	112	9,00	115	8,75	-3	-0,07	3	102
Фахівці	88	6,94	86	6,91	90	6,8	-2	-0,03	4	104

Джерело : складено автором за [34], [35],[9].

Із даних таблиці можна зробити висновок, що у 2022 році середньооблікове число штатних працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зменшилося на 23 особи, а в 2023 збільшилось на 69 осіб.

У структурі персоналу основна частка працівників припадає на виробничий персонал – робітників. Це пояснюється специфікою підприємства. Число виробничого персоналу у 2023 р. становило 909 осіб, що складає 84,10 % від загального числа, а в 2022 році – 1047 осіб.

Працівники молокозаводу, у залежності від посади, можуть мати різні функції та обов'язки. Наприклад, технологи відповідають за виробничий процес та якість продукції, а працівники з відділу збуту займаються реалізацією молочної продукції, а також адміністративний персонал займається керівництвом та організацією діяльності підприємства.

Висококваліфіковані та досвідчені працівники виробничого відділу Тернопільського молокозаводу гарантують бездоганну якість продукції. Вони неухильно дотримуються технологічних процесів, проводять ретельний контроль якості молока та готової продукції, а також неухильно дотримуються правил безпеки праці [26].

До складу управлінського персоналу Тернопільського молокозаводу входять керівні працівники та фахівці інженерно-технічного профілю. Цей персонал має високу кваліфікацію та досвід у своїх галузях, що гарантує ефективне управління молокозаводом та його динамічний розвиток. Функції управлінського персоналу охоплюють широкий спектр, включаючи фінансовий та бухгалтерський облік, кадрове управління, маркетинг та рекламу, а також взаємодію з замовниками та партнерами підприємства [34].

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз руху персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Рух персоналу	2021		2022		2023		2023/2021
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Звільнено	26	2	46	3,69	17	1,29	-9
Прийнято	3	0,2	69	5,54	86	6,5	+83
Всього працівників	1268	100	1245	100	1314	100	+46

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що спостерігається позитивна динаміка щодо прийняття на роботу працівників, але залишається тенденція звільнень, хоча у 2023 році порівняно з попереднім скоротилась кількість звільнень.

Аналіз складу персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за віком представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення +/- 2022/2021	Темп зростання % 2022/2021	Відхилення +/- 2023/2022	Темп зростання % 2023/2022
Усього працівників, зокрема	1268	1245	1314	-23	98,1	69	105,54
Від 18 до 24	218	184	176	-34	84,4	-8	95,65
Від 25 до 29	176	196	258	20	111,36	62	131,63
Від 30 до 39	440	440	460	0	0	20	104,54
Від 40 до 49	298	299	300	1	100,33	1	100,3
Від 50 до 59	81	76	71	-5	93,8	-5	93,4
60+	55	50	49	-5	90,9	-1	98

Джерело: складено автором за [34]

Отже, На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» кількість працівників віком від 18 до 24 років у 2023 році порівняно з 2022 збільшилась на 69 осіб, чисельність працівників віком від 25 до 29 років зросла на 20 осіб, а в 2023 році збільшилась на 62 особи, чисельність працівників віком 30-39 років не зменшилась, а в 2023 році збільшилась на 20 осіб, чисельність працівників з дітьми віком від 40 до 49 років збільшилась на 1 особу, а чисельність працівників віком від 50 до 54 років зменишалсь на 5 осіб, а в 2023 році зменшилась на одну особу, і у віці старше 60-ти і більше зменшилась теж на 5 осіб і в 2023 зменшилась на одну.

Як висновок, на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в основному зменшується кількість персоналу від 18 до 24, додається молодий вік від 25 до 29 років.

Аналіз складу персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за стажем представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за стажем у 2021-2023рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення +/- 2022/2021	Темп зростання % 2022/2021	Відхилення +/- 2023/2022	Темп зростання % 2023/2022
Усього працівників, зокрема зі стажем:	1268	1245	1314	-23	98,1	69	105,5
До 1 року	3	69	86	4	104	346	432
Від 1 до 5	118	121	148	-38	67,7	-1	98,75
Від 5 до 10	176	203	205	20	111,36	9	104,5
Від 10 до 20	571	571	572	0	0	20	104,54
Від 20 до 30	81	76	71	-5	93,8	-5	93,4
30 років і більше	55	50	49	-5	90,9	-1	98

Джерело: складено автором за [34], [35]

Отже, за 2022 та 2023 рік найбільша частка (29%) припадає на персонал зі стажем від 10 до 20 років, трохи менше – зі стажем від 5 до 10 років (25,6%), а найменше – зі стажем більше 30 років (2,2%).

За гендерною структурою на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» чоловіків в 2023 році працює більше, аніж жінок. Так, частка працівниць у 2022 році складала – 37,3 %, а у 2021 році – 37,3 % , у 2023 році 38,5%, а чоловіків 61.5%. (рис. 2.6).

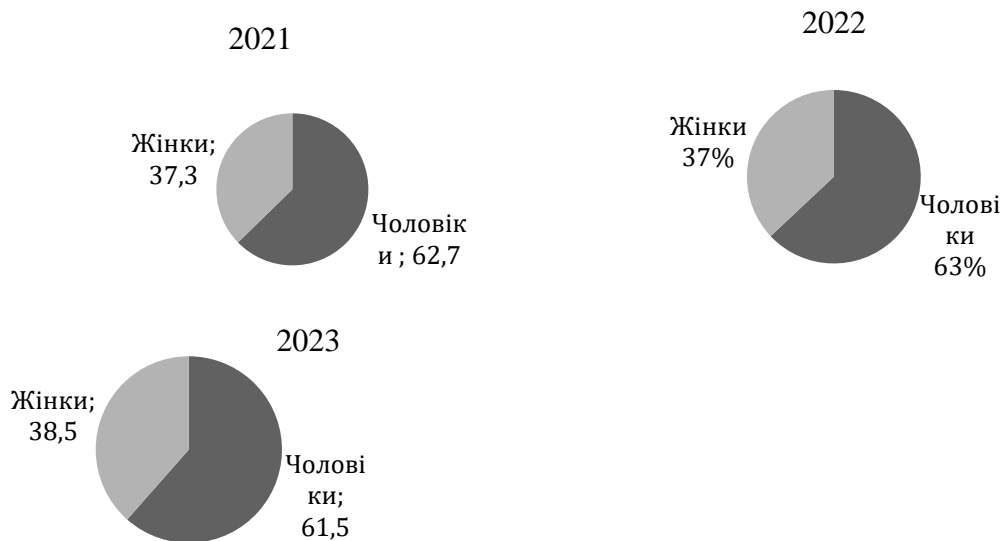


Рисунок 2.7 – Динаміка структури персоналу за гендерною ознакою
Джерело: складено автором

Структура працівників Тернопільського молокозаводу свідчить про перевагу робітничих кадрів, що зумовлює значну частку працівників з неповною вищою освітою. Більшість цих працівників мають професійно-технічну освіту, що відповідає їхнім посадовим обов'язкам. Водночас, 17% працівників володіють повною вищою освітою, що забезпечує кваліфіковане керівництво та експертну підтримку на підприємстві.

Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-23 роки наведено в таблиці 2.7.

Продуктивність праці – це міра ефективності, що оцінює результати роботи, отримані з одиниці трудових ресурсів підприємства. Простіше кажучи, вона показує, скільки продукції, робіт або послуг може бути вироблено одним працівником за певний проміжок часу (годину, зміну, день, місяць, квартал або рік). Висока продуктивність праці сприяє зниженню собівартості продукції, збільшенню прибутку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [17].

Продуктивність праці розраховується за формулою :

$$Пп = \frac{\text{Чистдх}}{\text{Серчп}}, \quad (2.1)$$

де Пп – продуктивність праці;

Серчп – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Чистдх – чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				Абсолютне 2022/2021	%	Абсолютне 2023/2022	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	2326475	3497941	4 038 979	1171466	150,3	541 038	115,46
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1268	1245	1314	-23	98,18	69	105
Продуктивність праці, тис.грн	1834,75	2809,59	3073,8	974,84	153,13	264,21	109.4

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що продуктивність праці зросла на 54,17% у 2022 році порівняно з 2021 роком, і склала 2809 тис.грн, порівняно з 1834,75 грн, а у 2023 році порівняно з 2022 збільшилась на 974 грн і склала 3073,8 грн.

Необхідно провести аналіз ефективності підбору персоналу. Для цього необхідно визначити причини плинності кадрів протягом першого року роботи працівників підприємства у 2021-23 роках.

Плинність кадрів в перший рік роботи обумовлювалась наступними поширеними проблемами:

1. Недостатня кваліфікація: працівники не володіли всіма необхідними знаннями та навичками, що призводило до скарг з боку лінійного керівництва вже в перший місяць роботи.

2. Несумісність з колективом: особистісні якості деяких працівників не відповідали корпоративній культурі або вони не могли знайти спільну мову з колегами, що призводило до конфліктів та виходу з компанії.

3. Незбіг очікувань: реальні умови роботи не відповідали тому, що описувалось на етапах відбору та співбесіди, що вело до розчарування та невдоволення з боку співробітників.

4. Не пройдена адаптація працівників

5. Недостатня мотивація

Навчання персоналу - обов'язкова умова для можливості конкурентоспроможності компанії, є одним із невід'ємних напрямків діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», і передбачає постійний розвиток і навчання [18].

Отримані знання працівники вкладають в успіх компанії. Для досягнення поставлених цілей компанія прагне, щоб працівники покращували свої результати та розвивались, в результаті чого формує кваліфіковану команду.

На початку формується потреба у навчанні та узгодження із керівниками структурних одиниць планів, заявок, пропозицій на проведення внутрішнього чи зовнішнього навчання, підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації персоналу. На цьому аналізі формується план навчання персоналу на рік. Відповідно до плану навчання формується бюджет.

Організацію всіх видів навчань та їх контроль проводить служба управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». [34 с. 7]

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» застосовують такі види навчання: вступне навчання: електронні інструктажі (на філіях), аудиторне навчання (на підприємстві); основне навчання : внутрішнє, зовнішнє. [34]

Вступне навчання - навчання лише для новоприйнятих працівників, які проходять вступне навчання протягом 1-2 днів роботи в ПрАТ

«Тернопільський молокозавод». Для новоприйнятих працівників діють плани професійного навчання.

Внутрішнє навчання - це навчання, що проводиться в компанії, і передбачає підготовку навчального матеріалу (презентація/відео) та перевірку знань (тест/практичне завдання): планове, позапланове, додаткове, професійне, інструктажі (первинні, періодичні, позачергові).

Зовнішнє навчання - це навчання, що здійснюється за межами підприємства, згідно з планом проведення зовнішнього навчання, що складається на основі річного плану навчання та пропозицій інших організацій, аутсорсингових компаній, окремих спеціалістів, які уповноважені проводити навчання персоналу (участь у різного роду семінарах, конференціях, тренінгах тощо).

Проаналізуємо фонд оплати праці молокозаводу, який складається із фонду основної зарплати, додаткової зарплати, заохочувальних виплат і компенсаційних (рис. 2.8).

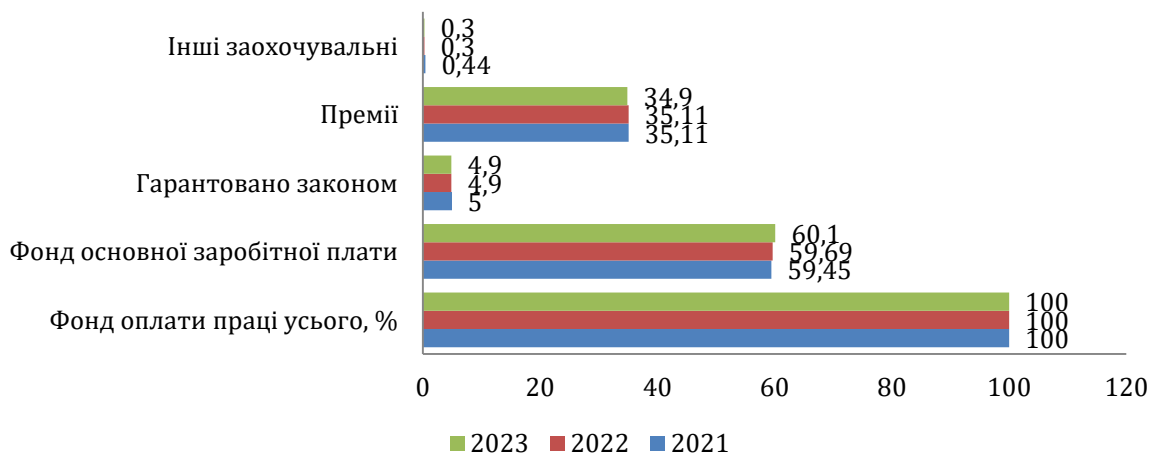


Рисунок 2.8 – Структура фонду оплати праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено автором за [11], [12]

Зростання фонду оплати праці у порівнянні із минулорічним відбулось за рахунок зростання обсягу виробництва та часткового підняття зарплати. Аналіз даних засвідчив позитивну динаміку щодо складових фонду оплати праці. Зокрема, фонд основної зарплати зріс на 0,24%, фонд зарплати

гарантованої законом зменшився – на 0,1 %, заохочувальні виплати – не змінилися.

Середня заробітна плата на підприємстві – 18 000 грн [14].

Джерела відбору персоналу наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Джерела відбору персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№	Джерело	%
1	Work.ua, robota.ua	71
2	Служба зайнятості населення	40
3	Внутрішні джерела	23
4	Випускники університетів, інших закладів	1
5	Кадровий резерв	7
	Разом	100

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що незначна частина персоналу приймається університетами, а найбільша частка це сайти пошуку роботи.

В рамках дослідження для визначення рівня задоволення працівників було проведено опитування у формі анкети (рис. 2.9).

Задоволеність працею серед працівників

Запитання Відповіді Налаштування

Задоволеність працею серед працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

В Г U ↻ ✕

Опис форми

...

Чи має значення моя думка на роботі

⊕ 📷 Tt 📧 📺 ☰

Рисунок 2.9 – Опитування у формі анкети щодо рівня задоволеності працівників на підприємстві

Джерело: складено автором

Працівники, фахівці, робітники та керівники(утому числіменеджери відповідали) на запитання «Так» чи «Ні» важливість різних факторів, що обумовлюють рівень задоволеності кадрів на своєму робочому місці. Результати опитування наведені в таблиці 2.9. Опитано 20 осіб, серед яких 8 працівників має стаж роботи від 1 до 5 років, 8 осіб від 5 до 10 та 3 особи стажем від 10 до 20 років, а також 1 керівник стажем роботи понад 20 років стажем роботи.

Таблиця 2.9 – Аналіз проведеного опитування задоволеності у 2023 рр. серед робітників підприємства у кількості 20 чоловік на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Запитання	Кількість працівників, що відповіли	
	Так	Ні
Ви знаєте, що від Вас очікують на роботі?	20	0
Чи маєте ви необхідні матеріали та обладнання для належного виконання своєї роботи?	18	2
Чи отримували ви подяку або похвалу за добре виконану роботу?	3	17
Чи цікавить мого керівництва та інших людей на роботі мої результати?	0	20
Чи має моя думка значення на роботі?	3	17
Чи вважаєте Ви своїм обов'язком добре виконувати свою роботу?	14	6
У колективі панує приємна атмосфера ?	12	8
Чи влаштовує Вас заробітна плата ?	5	15
Чи присутні у вас інші додаткові винагороди, премії, пропозиції як додатковий стимул ?	7	13
Чи була у мене можливість вчитися і розвиватися? Чи пропонували Вам можливість підвищити кваліфікацію ?	11	9
Чи чули за випадки, що на підприємстві є процес стажування студентів ?	1	19

Джерело: складено автором

З таблиці 2.9 можна зробити висновок, що людей дуже турбує повага до них з боку керівництва, можливість самореалізації та кар'єрного зростання, публічне визнання досягнень, бо саме за цими критеріями

опитувані виказали найбільше незадоволення. А також негативна тенденція щодо атмосфери в колективі, значний показник незадоволеності.

Проведення дослідження задоволеності персоналом дає можливість ідентифікувати проблемні аспекти роботи компанії та напрацювати методи створення оптимального робочого середовища, яке сприятиме ефективній та продуктивній діяльності працівників. Оцінювання задоволеності персоналом слугує не лише для виявлення проблем, але й є формою визнання досягнень працівників, їхніх знань, умінь та навичок. Регулярне проведення подібних досліджень дозволяє компанії постійно вдосконалювати систему управління персоналом, створюючи умови для мотивації та залучення кваліфікованих кадрів [31].

2.3 Удосконалення стратегії управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

З метою покращення стратегії управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було проведено аналіз, який виявив ряд проблем:

1. Плинність кадрів в перший рік роботи. Було виявлено, що плинність кадрів відбувається в працівників, які лише починають свою кар'єру, тобто стаж роботи від 1 до 5 років.

2. Із аналізу щодо опитування кадрів рівнем задоволення у кількості 20 осіб на даному підприємстві предмета дослідження, було виявлено, що працівникам не вистачає створеної в гармонії корпоративної культури, тобто приємна атмосфера в колективі, залучення колективу до дружньої команди та мати зв'язок із керівництвом. Також працівникам не вистачає мотивації працювати якісно, своєчасно, бо відсутні або погано опрацьовані додаткові винагороди за виконану роботу чи додаткові премії чи інший пакет заохочень, аби працівнику захотілось працювати і надалі.

3. Через погано створений корпоративний стиль, низьку мотивацію до роботи та погано створені умови для додаткових винагород заважає людям залишатись, що тільки починають працювати на підприємстві. Тобто, не пройдена адаптація.

4. Відсутні можливість стажування студентам, які надалі зможуть працювати на підприємстві.

Згідно з результатами вивчення проблем можна запропонувати рекомендації, які спрямовані на його вдосконалення стратегії управління персоналом:

Для того, щоб підвищити ефективність процесу відбору персоналу, залучити працівника на певну посаду, щоб він пройшов адаптацію та залишився надалі частиною команди в довгостроковий період, пропонується створити програму стажування.

Для студентів стажування:

- Відкриває двері до успішної кар'єри: стажування - це чудова можливість продемонструвати свої знання, навички та потенціал роботодавцю, що може призвести до працевлаштування після закінчення навчання.

- Надає цінний досвід: Стажування дозволяє студентам отримати практичний досвід роботи в реальному середовищі, що допоможе їм краще підготуватися до майбутньої кар'єри.

- Розширює мережу контактів: Стажування - це чудовий спосіб познайомитися з людьми у своїй галузі та зав'язати корисні контакти, які можуть допомогти їм у майбутньому.

- Допомагає визначитися з кар'єрними цілями: Стажування може допомогти студентам краще зрозуміти свої інтереси та здібності, що допоможе їм визначитися з кар'єрними цілями.

Для підприємств:

- Шанс знайти талановитих співробітників: стажування дозволяє підприємствам оцінити потенціал майбутніх співробітників та вибрати найкращих з них.

- Економія коштів: стажисти зазвичай працюють за меншу зарплату, ніж повноцінні співробітники, що може допомогти підприємствам заощадити кошти.

- Підвищення морального духу: стажування може допомогти створити більш динамічне та інноваційне середовище, що може підвищити моральний дух і продуктивність співробітників.

- Зміцнення іміджу компанії: пропозиція стажувань може допомогти підприємствам покращити свій імідж як роботодавця, що може зробити їх більш привабливими для талановитих фахівців.

Стажування - це вигідна співпраця як для студентів, так і для підприємств. Це чудовий спосіб для студентів розпочати свою кар'єру, а для підприємств - знайти талановитих співробітників та покращити свою діяльність.

Отже, впровадження 4/6-місячного оплачуваного стажування для студентів 4-6 курсів та випускників вишів несе в собі ряд переваг:

- Ефективна адаптація: стажування дає можливість майбутнім працівникам поступово адаптуватися до робочого середовища та корпоративної культури компанії.

- Практичний досвід: на стажуванні студенти зможуть отримати практичний досвід роботи над реальними завданнями, з якими вони зіштовхнуться вже на офіційно оформленій посаді.

- Підвищення кваліфікації: стажування дозволить студентам поглибити свої знання та навички, необхідні для успішної роботи в компанії.

- Підготовка до кар'єри: стажування - це чудовий спосіб для студентів розпочати свою кар'єру та зробити перші кроки до професійного розвитку.

– Зниження плинності кадрів: завдяки стажуванню компанія може знайти талановитих та мотивованих співробітників, які з більшою ймовірністю залишаться в компанії після закінчення стажування.

Таким чином, створення стажування - це вигідна інвестиція як для майбутніх працівників, так і для компанії.

На рис. 2.10 запропонований можливий варіант конкурсного відбору на стажування.

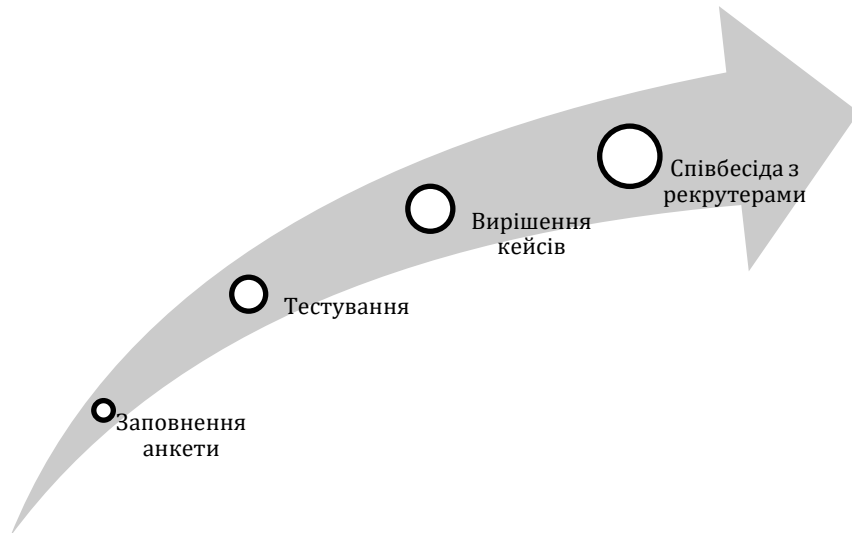


Рисунок 2.10 – Запропонований варіант на конкурсний відбір на стажування на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено автором

Процес відбору на стажування в компанії складається з трьох етапів:

1. Заповнення онлайн-анкети: кандидати заповнюють онлайн-анкету, де надають інформацію про себе, свою освіту та навички тощо.
2. Тестування: після заповнення анкети кандидати проходять онлайн-тестування, яке оцінює їхні знання та навички, що стосуються вакансії.
3. Вирішення кейсів та співбесіда: кандидати, які успішно пройшли тестування, запрошуються на вирішення кейсів у Центральний офіс підприємства. Це дає їм можливість продемонструвати свої аналітичні здібності, навички вирішення проблем та вміння працювати в команді. Після

вирішення кейсів кандидати проходять співбесіду з керівниками та експертами компанії, щоб обговорити свою кваліфікацію та досвід.

Це допоможе як і молодим людям, що тільки-но починають свій кар'єрний шлях отримати досвід, так і підприємству, бо після стажування студент пройде адаптацію, матиме досвід і залишиться працювати і надалі, а не звільниться через рік через не пройдену адаптацію. Також це зміцнить зв'язок між працівником і роботодавцем. Коли майбутні співробітники бачать, що в них є можливість рости та розвиватися в компанії, вони стають більш лояльними та мотивованими.

Також для сталих співробітників, що вже працюють на підприємстві та особливо керівників пропонується створення позитивної атмосфери всередині колективу та підприємства.

Для того, щоб створити сприятливий соціальний клімат, що позитивно вплине на мотивацію, продуктивність та лояльність працівників, необхідно :

1. Робота з психологом : запрошення психолога, який допоможе в покращенні соціально-психологічного клімату та недопущенні проблемних ситуацій, що можуть виникнути в колективі.

2. Залучення співробітників до відкритої комунікації всередині колективу : для того, щоб людині хотілось приходити на роботу і мати бажання працювати протягом робочого дня, необхідно створити дружню атмосферу між один одним та безпосередньо керівниками. Для цього слід організувати 2-3 рази на тиждень загальний обід разом з керівниками, де кожен зможе висловити свої думки, обговорити новини та загальне враження від роботи. Також створювати корпоративні заходи не лише у вигляді вечірок, а й, наприклад, сумісний благодійний збір чи перегляд фільму під відкритим небом тощо.

Також одним із варіантів є : вітання співробітника від компанії на знакові дати. Важливі дати в житті кожного співробітника – це не просто чергові числа в календарі, а чудові приводи для щирих привітань та підняття

настрою. Наприклад, день народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи та інші знакові події – це можливість:

- Висловити свою повагу та подяку за плідну працю;
- Підкреслити цінність співробітника для компанії;
- Зміцнити його лояльність та мотивацію.

Щирі привітання та невеликі подарунки здатні підвищити рівень задоволеності та ентузіазму працівника, створити атмосферу турботи та підтримки в колективі та зробити роботу більш приємною та емоційно насиченою.

Для того, аби зрозуміти, які розробити інструменти щодо мотивації праці на підприємстві, було проведено опитування серед 20 працівників підприємства, де вони надавали вподобання до того чи іншого варіанту. Результати опитування показані в таблиці 2.10 та на рис 2.11.

Таблиця 2.10 – Очікування працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» щодо вибору інструментів мотивації праці на підприємстві

Інструменти для мотивації	Варіанти відповідей	
	Так	Ні
Заробітна плата	20	0
Премія за виконання планових завдань	20	0
Компенсація витрат на харчування	17	3
Компенсація витрат на проїзд	15	5
Знижки на продукцію підприємства	18	2
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	19	1
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	18	2

Джерело : складено автором

Очікування працівників щодо вибору інструментів мотивації праці

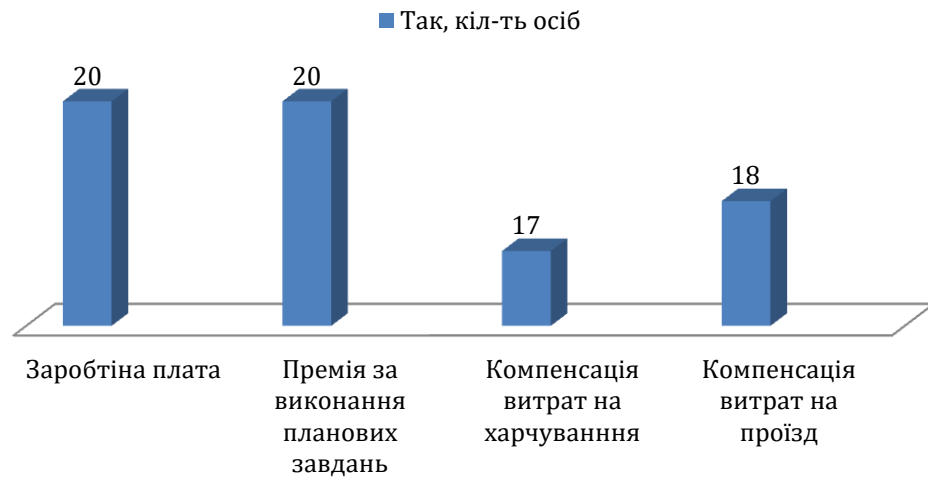


Рисунок 2.11 – Результати опитування працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» щодо вибору інструментів мотивації праці на підприємстві

Джерело: складено автором

Отже, працівники компанії вважають найнеобхіднішими факторами для мотивації своєї роботи не лише матеріальні стимули, такі як заробітна плата та премії, а також і знижки для «своїх» та компенсація витрат на їжу та дорогу, а ще і дружню атмосферу всередині колективу.

Покращену стратегію щодо управління персоналом можна представити на рисунку 2.12:

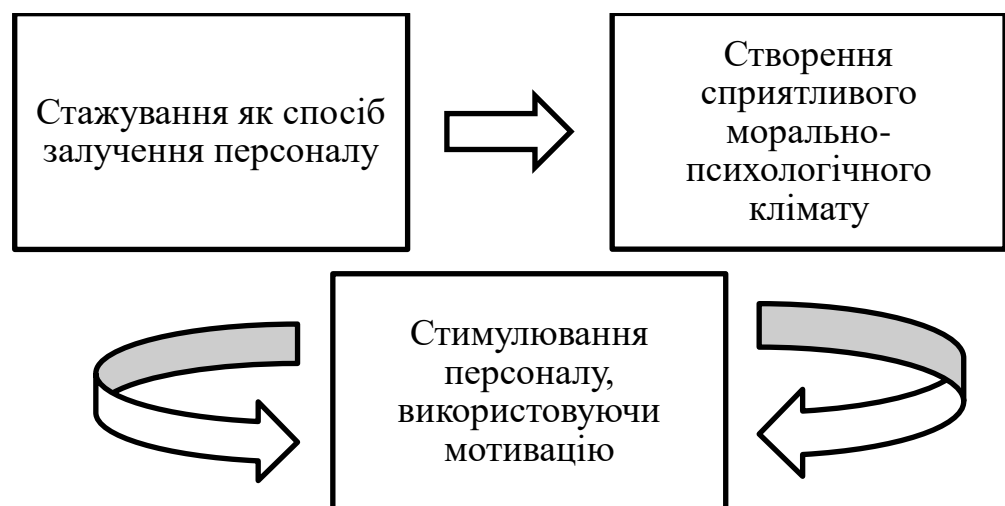


Рисунок 2.12 – Запропоновані варіанти покращення стратегії управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено автором

Отже, щоб досягти успіху в конкурентному середовищі молочної промисловості та гарантувати стійке зростання, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ставити пріоритетом підвищення ефективності праці своїх співробітників.

Це можна здійснити за допомогою стратегії, а саме на рис. 2.13:

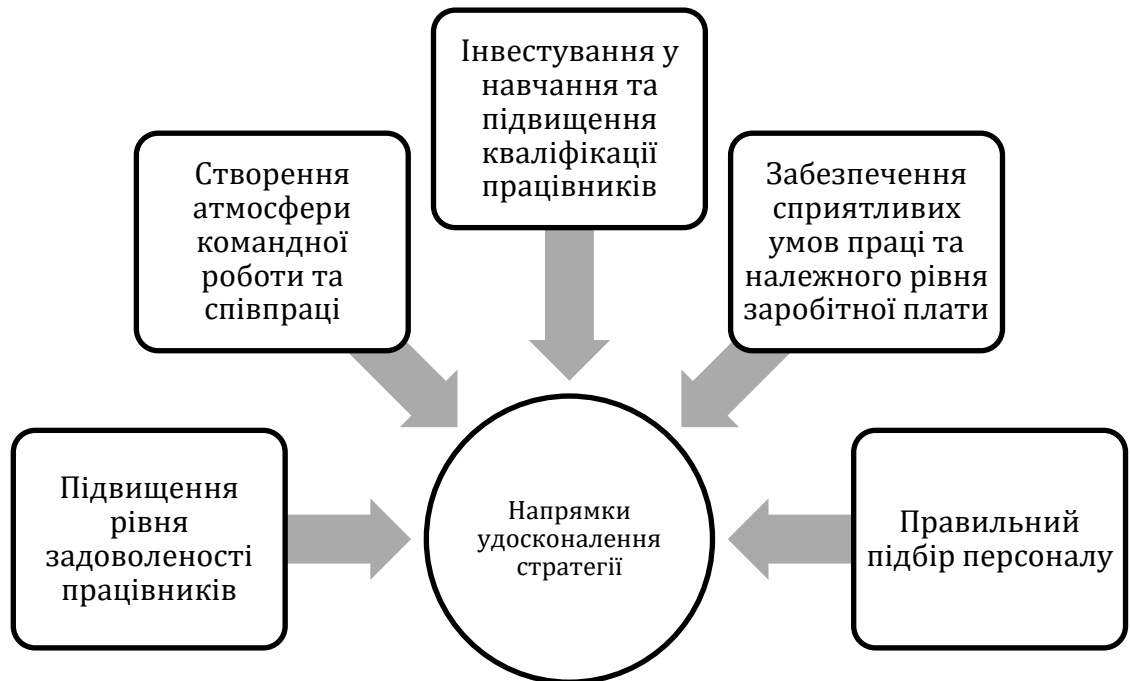


Рисунок 2.13 – Стратегія по управлінню персоналу в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Підвищення ефективності праці працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» матиме ряд позитивних наслідків, зокрема:

- Зростання продуктивності праці та обсягів виробництва;
- Зниження витрат та собівартості продукції;
- Покращення якості продукції та її конкурентоспроможності;
- Зміцнення позицій підприємства на ринку;
- Підвищення рівня задоволеності працівників та їх лояльності до компанії.

Інвестуючи в розвиток людського капіталу та підвищення ефективності праці своїх співробітників, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зможе

закласти фундамент для стійкого розвитку та успіху в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У даній кваліфікаційній роботі було проведено дослідження системи управління персоналом для обґрунтування рекомендацій щодо покращення стратегії управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопільський Молокозавод».

Метою дослідження було обґрунтувати та запропонувати рекомендації щодо удосконалення стратегії управління персоналом в організації.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було отримано наступні результати:

1. Проведено аналіз теоретичних основ стратегії управління персоналом, а саме: поняття, характеристика та етапи. Сьогодні від правильно розробленої та впровадженої стратегії управління персоналом залежить успішне функціонування та розвиток підприємства. Стратегія управління персоналом – це основна підсистема загальної стратегії організації, яка представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій. Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути чітко узгоджені з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, а також відповідати конкурентній позиції на ринку. Це пояснюється тим, що саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності. До ключових стратегічних технологій управління персоналом належать: планування потреби в персоналі, відбір та оцінка працівників, навчання та розвиток персоналу. Ефективне впровадження цих технологій дає можливість організації отримати значні конкурентні переваги та досягти поставлених стратегічних цілей.

2. Досліджено фактори, що впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей. Ефективна кадрова стратегія має поєднувати в собі стабільність та динамічність. З одного боку, вона має бути передбачуваною

та стабільною, щоб відповідати очікуванням працівників та створювати сприятливе середовище для їхньої роботи. З іншого боку, вона повинна бути динамічною та гнучкою, щоб швидко адаптуватися до змін у ринковій ситуації, виробничих процесах та економічних умовах задля конкурентоспроможності.

3. Досліджено методи та способи управління персоналом. Є дві основні моделі управління персоналом на світовому ринку: японська, американська. Кожна з них має свої особливості, комбінуючи певні елементи з інших моделей, та відрізняється за такими ключовими аспектами, наприклад, японська модель зосереджена на груповій роботі, довгострокових трудових відносинах, постійному навчанні та розвитку персоналу, а американська модель наголошує на індивідуальній відповідальності, високій продуктивності, конкуренції та гнучкості. Японська модель використовує колективні стимули, почуття приналежності до команди, довгострокові перспективи кар'єрного зростання. В американській моделі застосовуються індивідуальні стимули, чітку систему винагород за результатами, можливості для швидкого кар'єрного зростання. Японська модель: спілкування ґрунтується на взаємній повазі, співпраці. Американська модель: відкрита комунікація, чітка постановка завдань, жорсткий контроль за виконанням, акцент на результатах.

4. Проаналізовано організаційну характеристику досліджуваного підприємства : охарактеризовано загальні поняття, організаційну структуру і трудові ресурси компанії. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це один з лідерів з виробництва молочних продуктів на заході України, зосереджений у Тернопільській області. Підприємство випускає продукцією під торгівельною маркою «Молокія».

5. Проаналізовано систему управління персоналом в організації. Під час дослідження було виявлено, що плинність кадрів в перший рік роботи: плинність кадрів відбувається в працівників, які лише починають свою кар'єру, тобто стаж роботи від 1 до 5 років; Із аналізу щодо опитування

кадрів рівнем задоволення у кількості 20 осіб на даному підприємстві було виявлено, що працівникам не вистачає створеної в гармонії корпоративної культури, тобто приємна атмосфера в колективі, залучення колективу до дружньої команди та мати зв'язок із керівництвом. Також працівникам не вистачає мотивації працювати якісно, своєчасно, бо відсутні або погано опрацьовані додаткові винагороди за виконану роботу чи додаткові премії чи інший пакет заохочень, аби працівнику захотілось працювати і надалі. Тому через погано створений корпоративний стиль, низьку мотивацію до роботи та погано створені умови для додаткових винагород заважає людям залишатись, що тільки починають працювати на підприємстві. Тобто, не пройдена адаптація. Плинність кадрів в перший рік роботи обумовлювалась наступними поширеними проблемами: 1. Недостатня кваліфікація: працівники не володіли всіма необхідними знаннями та навичками, що призводило до скарг з боку лінійного керівництва вже в перший місяць роботи. 2. Несумісність з колективом: особистісні якості деяких працівників не відповідали корпоративній культурі або вони не могли знайти спільну мову з колегами, що призводило до конфліктів та виходу з компанії. 3. Незбіг очікувань: реальні умови роботи не відповідали тому, що описувалось на етапах відбору та співбесіди, що вело до розчарування та невдоволення з боку співробітників. 4. Не пройдена адаптація працівників 5. Недостатня мотивація

6. Надано пропозиції удосконалення певних елементів стратегії управління персоналом підприємства, такі як: Стажування як спосіб залучення персоналу; Створення сприятливого морально-психологічного клімату всередині організації; Мотивація персоналу; підвищення рівня задоволеності працівників; створення атмосфери командної роботи; інвестиція у навчання; забезпечення сприятливих умов праці та належного рівня заробітної плати.

За допомогою цих пропозицій є можливість поліпшити систему управління трудовими ресурсами, відносини між керівниками і підлеглими,

та найголовніше – зменшена кількість звільнень на підприємстві в перший рік свого перебування на робочому місці.

Отже, щоб досягти успіху в конкурентному середовищі молочної промисловості та гарантувати стійке зростання, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ставити пріоритетом підвищення ефективності праці своїх співробітників.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Балабаш О.С, Кузнецова І.О, Карпенко Ю.В. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали шостої міжнар. наук.практ.конф., 28-29 вересня 2023 р. Одеса. 319 с.
https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/15975/1/%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A3_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_28.09.2023.pdf
2. Вакансії на роботу від підприємства « Молокія» URL:
<https://www.work.ua/jobs/by-company/127274/>
3. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська, Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. Випуск 59. С. 52–64.
4. Винничук Р.О. Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку. II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). Видавництво Львівської політехніки. 2023. URL: :
<https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>
5. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32
6. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56.
7. Д.Є. Козенков, А.В. Крамаренко, М.К Вишневська, Т.В. Альошина. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. Дніпро. *Поліграфцентр «Формат»*. 2022. 116с. URL

<https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b20ff2ff-5a8b-4abd-af59-0f306ea688a0/content>

8. Добір персоналу <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-66543883/66543883>

9, Економіка підприємства: курс лекцій URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/24nikiforova_ekonomika_pidpriyemstva/p5.html

10. Малецька О.І . Ефективність використання, економічні інтереси та мотивація праці персоналу. *Ефективна економіка*. Львівський національний аграрний університет. 2014 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2660>

11. Дідур. К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка* <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 15.05.2024)

12. Про колективні договори про працю: закон України <https://zakon.rada.gov.ua/go/3356-12>
http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf

13. М.П. Денисенко, Будякова, О. Ю., Волощук, Ю. В.. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. 137–144с.

URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>

14. Звіт з управління ПрАТ « Тернопільський молокозавод» за 2023 рік : https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=other_information

15. Звіт про управління ПРАТ «Тернопільський молокозавод» Офіційний сайт ТМ «Молокія». URL: https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2023#google_vignette (дата звернення : 16.05.2024)

16. Звіт про управління ПРАТ «Тернопільський молокозавод» 2021 рік. Офіційний сайт ТМ «Молокія». URL: https://pjsc.molokija.com/ckeditor_assets/% (дата звернення : 17.05.2024)

17. Звіт про управління ПРАТ «Тернопільський молокозавод» 2022 рік. Офіційний сайт ТМ «Молокія». URL: https://pjsc.molokija.com/ckeditor_assets/ (дата звернення : 16.05.2024)
18. Іванченко В.В., Кривда О.В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 95 - 101.
19. Кобзев І.В., Мельников О.Ф., Орлов О.В. Сучасні моделі управління трудовими ресурсами. *Перспективи світової науки та освіти: VIII Міжнародна науково-практична конференція*. Видавнича група CPN. Осака, Японія. 2020. 521-529 С.
20. Кодекс законів про працю України: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>
21. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 68-74.
22. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». *Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*. 2013. 62 с.
23. Канж Б. М., Кайдалова А.В. Менеджмент персоналу: американські і японські підходи до управління. Національний фармацевтичний університет, м. Харків. 72с.
<https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6409/1/72-74.pdf>
24. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. С. 158 – 162. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2024/29.pdf (дата звернення: 25.04.2024).
25. ТМ «Молокія». Офіційний сайт. URL: <https://molokija.com/>
26. Молокія і допомога під час війни: URL: <https://landlord.ua/news/molokiia/>

27. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. с. 137–141.
28. Малтиз В.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. Мукачеве. 2018. 484-489с. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>
29. Персонал підприємства, його склад та структура: лекція URL: <https://studfile.net/preview/9252811/>
30. Про затвердження порядку розроблення та затвердження типових правил внутрішнього трудового розпорядку: постанова Кабінету Міністрів України https://jurliga.ligazakon.net/news/218219_z-20-bereznya-d-uryadova-postanova-shchodo-posilennya-zakhistu-natsionalnikh-nteresv-za-maybutnmi-pozovami-ukrani-u-zvyazku-z-vyskovoyu-agresyu-rf
31. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту URL: <https://studfile.net/preview/5149505/page:18/>
32. Потоцька О.А., Побережна Н.М. Продуктивність праці: сутність та функції. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/210556958.pdf> (дата звернення 07.05.2024).
33. Дрималовська Х.В. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємств. *Економіка та управління підприємствами: інфраструктура ринку*. 2023. 86-90с. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure75-15>
34. Крамаренко А.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. монографія. Дніпро. *Формат*. 2022. – 116 с.
35. Козенков Д.Є. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. монографія. Дніпро. *Формат*. 2022. – 116 с.
36. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк. 2018. 404 с.

37. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» за заг.редакцією. Г.О. Дорошенко. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 36 с.

38. Доценко Ю.В. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. Збірник наукових праць з матеріалами V Міжнародної наукової конференції. Черкаси, 31 травня, 2024р. 89 с. URL <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/31.05.2024/67>

ДОДАТКИ

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом

Підсистеми управління персоналом	Необхідна документація для роботи підсистеми
Підсистема загального та лінійного керівництва	- загальні положення; - положення про комерційну таємницю; - статут підприємства.
Підсистема планування та маркетингу	- посадова інструкція менеджера з маркетингу; - положення про облікову політику для цілей управлінського обліку.
Підсистема управління підбором та обліком персоналу	- порядок прийому та звільнення працівників та службовців; - колективний договір; - положення щодо формування кадрового резерву; - рекомендації щодо організації підбору і добору персоналу.
Підсистема управління трудовими відносинами	- робочий час і його використання; - основні обов'язки робітників та службовців; - положення щодо врегулювання взаємин у колективі; - кодекс про корпоративну культуру.
Підсистема забезпечення нормальних умов праці	- інструкція з дотримання правил техніки безпеки; - положення про охорону праці; - журнал інструктажу; - правила користування організаційною технікою.
Підсистема управління розвитком персоналу	- програма щодо організації адаптації персоналу; - програма перепідготовки та підвищення кваліфікації; - положення про раціоналізаторську діяльність.
Підсистема управління соціальним розвитком	- положення про відділ соціального розвитку; - соціальні вимоги та нормативи; - план соціальних програм діяльності підприємства;
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу	- винагорода за успіх в роботі; - положення щодо оплати і стимулювання праці; - положення про робочий час і його використання;
Підсистема розвитку організаційної структури управління	- положення про організаційну структуру; - положення про підрозділи; - штатний розклад.
Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом	- відповідальність за порушення трудової дисципліни; - правила внутрішнього трудового розпорядку; - положення про штрафні санкції.
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом	- програма розвитку інноваційної політики підприємства; - опис про систему інформаційного забезпечення персоналу.

Асортимент продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Молоко	<ul style="list-style-type: none"> • Молоко «Відбірне» 2,5 % • Молоко «Відбірне» 3,4 % • Молоко «До кави» 2,5 % • Молоко «Казкове» 1,6 % • Молоко «Казкове» 2,5 % • Молоко «Казкове» 3,4 % • Молоко «Лобної ночі» 3.6 %
Йогурт	<ul style="list-style-type: none"> • Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 % • Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 % • Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 % • Йогурт білий 1,6 % • Йогурт білий +пробіотики 2,5 % • Йогурт білий безлактозний 2,5 % • Йогурт білий «по-грецьки» 8 % • Йогурт «Лісова ягода» 1,4 % • Йогурт «Абрикос» 1,4 % • Йогурт «Злаки» 1,4 % • Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Кефір	<ul style="list-style-type: none"> • Кефір питний 1,0 % • Кефір питний 2,5 % • Кефір густий 1,0% та 2,5 %
Масло	<ul style="list-style-type: none"> • Масло солодковершкове екстра 82 % • Масло солодковершкове селянське 72,5 % • Масло солодковершкове селянське 72,5 %
Сир кисломолочний	<ul style="list-style-type: none"> • Сир кисломолочний 5,0 % • Сир кисломолочний нежирний 0,2 % • Сир кисломолочний 9,0 %
Сметана	<ul style="list-style-type: none"> • Сметана 15 %, 20% та 30% • Сметана «Відбірна» 15 % та 20%
Айран	<ul style="list-style-type: none"> • Напій кефірний «Айран I Run» нежирний

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

2021 р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 326 475.00	1 991 387.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 092 681.00	1 689 249.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	233 794.00	302 138.00

2022 р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 497 941.00	2 326 475.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 790 536.00	2 092 681.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	707 405.00	233 794.00

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

2023 р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 038 979.00	3 526 358.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 476 149.00	2 870 720.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	562 830.00	655 638.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00