

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 062 ПЗ

СТАВИЦЬКОЇ ВІКТОРІЇ ІГОРІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління персоналом організації»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми

д. е. н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н., доцент

_____ (підпис)

Кристина ДРАМАРЕЦЬКА

Виконала

_____ (підпис)

Вікторія СТАВИЦЬКА

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« ____ » _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Ставицькій Вікторії Ігорівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління персоналом організації» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління персоналом організації.
2. Діагностика управління персоналом ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».
3. Шляхи удосконалення управління персоналом ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Дата видачі завдання « ____ » _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

_____ Кристина ДРАМАРЕЦЬКА
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ Вікторія СТАВИЦЬКА
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1.	Суть та значення управління персоналом	7
1.2.	Сучасні моделі та технології управління персоналом.....	12
1.3.	Принципи і методи управління персоналом в підприємстві....	16
	Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ».....	27
2.1.	Загальна характеристика ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»....	27
2.2.	Аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства.....	35
2.3.	Здійснення управління персоналом в ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».....	45
	Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ».....	52
3.1.	Заходи удосконалення управління персоналом організації.....	52
3.2.	Поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в управління організації.....	58
3.3.	Пропозиції щодо покращення мотивації персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».....	63
	Висновки до розділу 3.....	69
	ВИСНОВКИ.....	71
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом на сучасних підприємствах є одним з ключових елементів успішного функціонування і конкурентоспроможності. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку, ефективне управління персоналом стає необхідністю для досягнення стратегічних цілей підприємства.

По-перше, управління персоналом включає в себе ряд ключових аспектів, таких як рекрутинг і відбір кваліфікованих кадрів, навчання та розвиток працівників, мотивація та стимулювання, оцінка та управління продуктивністю, а також розвиток корпоративної культури та комунікаційних практик. Одним із сучасних трендів в управлінні персоналом є акцент на розвиток талантів та лідерів всередині компанії, що дозволяє зберігати внутрішні резерви та забезпечувати стабільність у команді.

По-друге, актуальність управління персоналом визначається великою кількістю факторів, таких як зміни в технологіях та методах роботи, розмаїття та складність сучасного бізнесу, зростання вимог до якості та швидкості виконання завдань. Здійснюючи ефективне управління персоналом, компанії можуть підтримувати високий рівень мотивації та залученості працівників, а також реалізувати їх потенціал у напрямку досягнення стратегічних цілей.

Теоретичні основи дослідження проблеми управління персоналом організації відображені у працях вчених: Т. Балановська, А. Троян, Н. Блага, С. Бірюченко, О. Нежинська, М. Виноградський, І. Дудченко, Т. Харченко, Л. Шостак, А. Бергер та інших. Вивчення праць, що присвячені дослідженню питань управління персоналом організації підтверджує актуальність вибраної теми бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом організації.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- з'ясувати суть та значення управління персоналом;
- розкрити сучасні моделі та технології управління персоналом;
- визначити принципи і методи управління персоналом;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати якісний склад і плинність персоналу підприємства;
- охарактеризувати управління персоналом в підприємства;
- розробити заходи удосконалення управління персоналом організації;
- навести пропозиції щодо покращення мотивації підприємства.

Об'єктом дослідження – процес управління персоналом організації.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних і практичних аспектів управління персоналом організації. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді теоретичних та концептуальних підходів до управління); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріального апарату теми роботи); аналізу (при аналізі системи управління та індукції (при формуванні висновків роботи). Спеціальні методи, що використовувалися при написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи: табличний та графічний (при виявленні закономірностей та висвітленні результатів роботи); статистичний (при збиранні, зведенні, аналізі статистичних даних).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесів управління підприємством, які сприятимуть підвищенню ефективності його діяльності.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 85 сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить 18 таблиць і 19 рисунків. Список використаних джерел включає 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть та значення управління персоналом

Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне - людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрій обов'язково відбивається на результатах.

Суть управління персоналом полягає в ефективному керуванні ресурсом людських вмінь та здатностей в організації. Його значення визначається здатністю створювати сприятливі умови для розвитку працівників, підвищення їхньої продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії. В умовах постійних змін у бізнес-середовищі управління персоналом стає ключовим елементом конкурентоспроможності та стійкості організації.

Управління персоналом, як об'єктивне соціальне явище, має три грані, розвивається за трьома векторами (рис. 1.1):

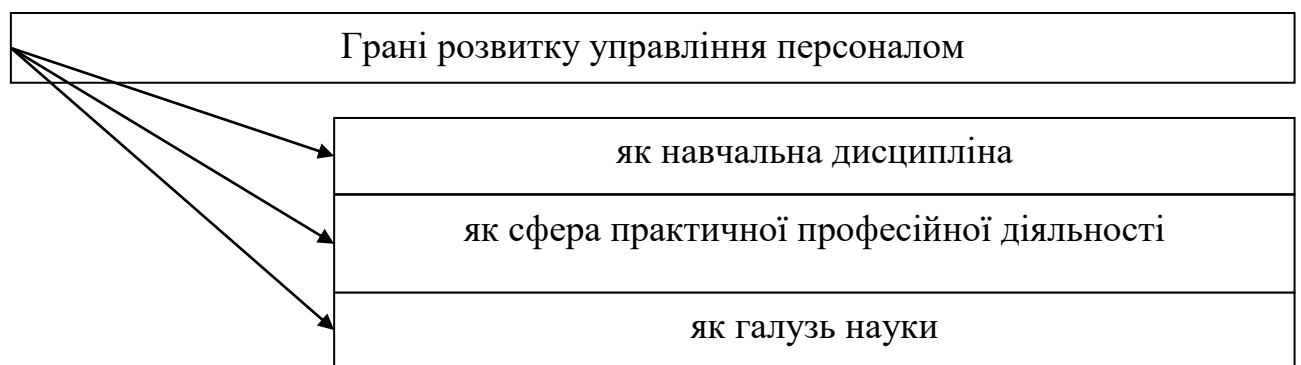


Рис. 1.1. Грані розвитку управління персоналом*

Примітка. *Джерело [4, с. 105]

Кожен із цих трьох напрямів розвитку управління персоналом у процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв'язання проблем.

У табл. 1.1 наведено трактування сутності управління персоналом вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності управління персоналом вітчизняними науковцями*

Автор	Визначення
Гурбик, Ю. Ю. [8]	стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей
Шубалий О.М., Рудь Н.Т. та ін. [44]	комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей
Денисенко М. П. [11]	це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)

Примітка. *Джерело [8, 11, 44]

Важливо відзначити, що серед науковців існує значна дискусія щодо тлумачення понять «управління» та «менеджмент». Багато вчених у галузі управління активно працюють над уточненням свого розуміння відмінностей між цими термінами [8, с. 217].

Управління, у відміну від менеджменту, проявляє надзвичайно різноманітну природу, оскільки його вплив може охоплювати різні сфери:

1. Біологічна сфера. Управління в цьому контексті включає в себе керування біологічними явищами, системами та їх взаємодією. Цей аспект вивчається природничими науками, що дозволяє ефективно управляти природними ресурсами та процесами.

2. Технічна сфера. Управління в технічній сфері означає керування механізмами, технологічними процесами та іншими технічними аспектами. Цей аспект вивчається технічними науками і сприяє оптимізації технічних процесів.

3. Соціальна сфера. Управління в соціальній сфері включає в себе аспекти керування людьми, групами, взаємодією в суспільстві та іншими соціальними явищами. Цей аспект вивчається соціально-управлінськими науками і є ключовим для забезпечення ефективного спілкування та взаємодії всередині організації та суспільства.

На нашу думку, управління персоналом - це комплекс систематичних дій та стратегій, спрямованих на ефективне керування робочою силою в організації. Основне значення управління персоналом полягає в створенні оптимального співвідношення між індивідуальними потребами працівників і стратегічними цілями підприємства. Цей процес включає в себе вибір, розвиток та мотивацію персоналу, а також розробку політик і процедур, спрямованих на підтримку ефективного функціонування команди працівників. Управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, створенню сприятливого робочого середовища та досягненню стратегічних цілей організації.

Управління персоналом - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в організації. Основне значення управління персоналом полягає в тому, що воно допомагає організації забезпечувати оптимальне використання своїх працівників для досягнення стратегічних цілей і завдань.

Основні аспекти значення управління персоналом включають:

1. Залучення та найм персоналу. Управління персоналом допомагає визначити потреби організації в персоналі, проводити процес набору та відбору працівників з відповідними навичками і компетенціями.

2. Розвиток та навчання. Управління персоналом забезпечує розвиток та навчання працівників, що дозволяє підвищувати їхню ефективність, адаптувати до змін в організації та підтримувати їх мотивацію.

3. Оцінка та управління виконанням. Цей аспект управління персоналом включає оцінку працівників, встановлення цілей та очікувань, а також управління їхнім виконанням з метою досягнення результатів.

4. Мотивація та задоволеність працівників. Управління персоналом спрямоване на створення мотиваційної та задоволеної робочої атмосфери, що підвищує рівень продуктивності та залученості працівників.

5. Управління відносинами. Цей аспект охоплює побудову позитивних відносин між працівниками, керівництвом та всіма рівнями управління, що сприяє ефективному спілкуванню та розвитку колективу.

Складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розглядання. Аспектами управління персоналом представлено на рис. 1.2:

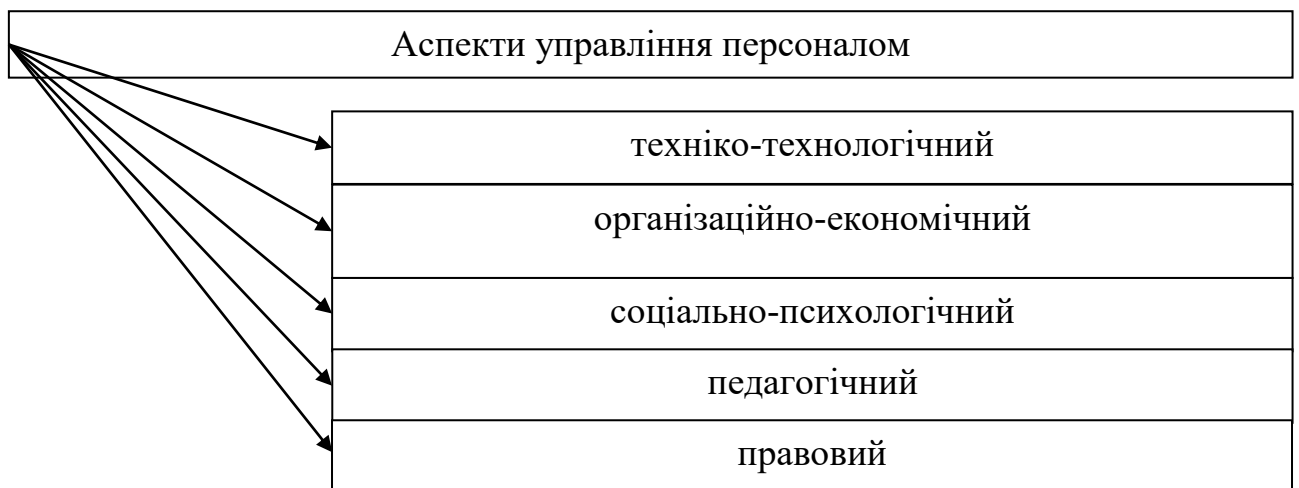


Рис. 1.2. Аспекти управління персоналом *

Примітка. *Джерело [20, с. 88]

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);

- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності. Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників».

До ключових функцій системи управління персоналом сьогодні належать:

- залучення та відбір персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами).

Отже, ефективне управління персоналом є важливим фактором успіху будь-якої організації. Сутність управління персоналом виявляється у здатності

створювати мотиваційне середовище, сприяти розвитку та ефективно використовувати таланти працівників. Зазначена діяльність не лише забезпечує внутрішню стабільність організації, але й надає їй конкурентні переваги в змінливих умовах сучасного бізнес-середовища.

1.2. Сучасні моделі та технології управління персоналом

Моделі управління персоналом набувають великої актуальності в сучасному бізнес-середовищі, оскільки вони дозволяють ефективно вирішувати виклики, пов'язані з розвитком технологій, глобалізацією та різноманітністю робочої сили. Ці моделі надають компаніям структурований підхід до управління персоналом, сприяючи оптимальному використанню ресурсів та адаптації до змін у соціально-економічному середовищі. Враховуючи стрімке розвиток сучасних організацій, важливо впроваджувати сучасні моделі управління персоналом для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності.

Розгляд організації із позицій системного взаємозв'язку усіх її складових дозволяє підтримувати стійкий режим її функціонування через постійних управлінські впливи, використання певних технологій управління. На сьогодні існують різні визначення поняття «технологія», найпоширенішими з яких є. Технологія – це:

- мистецтво, майстерність, уміння, сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів або напівфабрикатів у процесі виробництва продукції;

- сукупність знань про методи здійснення виробничих процесів та наукова дисципліна, що описує, розробляє і вдосконалює зазначені вище способи, процеси та порядок (регламенти, режими) їх здійснення;

- сукупність методів (способів) виготовлення, видобутку, обробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини,

матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у процесі отримання продукції із заданими показниками якості [1, с. 88].

- Технологія управління – це:
- безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи через прийняття й реалізацію господарських рішень;
- певний порядок здійснення процесу управління, що обумовлює послідовність і умови прийняття управлінських рішень, визначає найефективніші методи та інструменти їх упровадження на практиці;
- сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства;
- послідовність виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних і конкретних цілей організації.

На рис. 1.3 наведено види технологій управління персоналом.

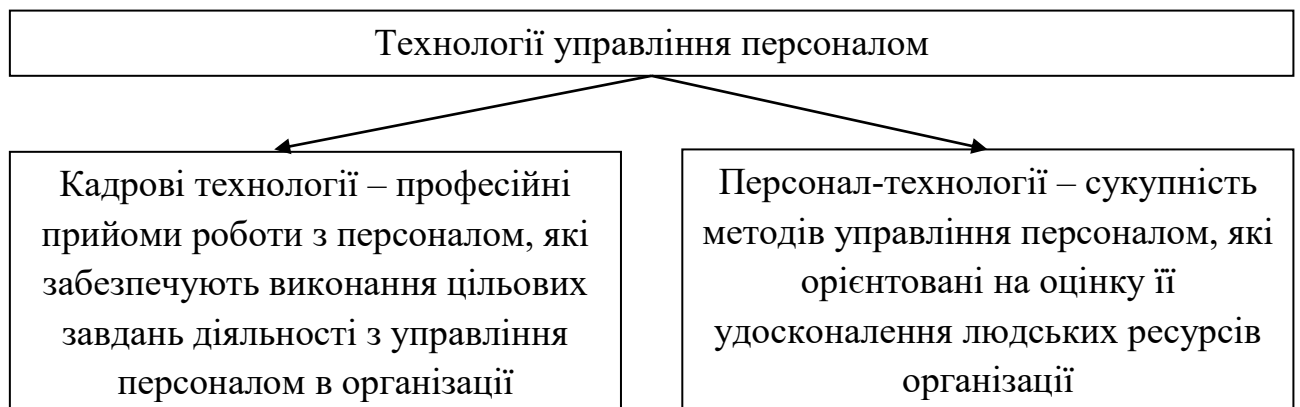


Рис. 1.3. Різновиди технологій управління персоналом *

Примітка. *Джерело [19, с. 101]

В управлінні персоналом науковці також виділяють декілька видів технологій управління персоналом, зокрема багатоланкові, комунікаційні,

індивідуальні та ін. Багатоланкові технології управління персоналом передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань; комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками та виробничими підрозділами підприємства; індивідуальні – конкретизацію управлінських дій щодо того або того працівника.

Усі технології управління персоналом можна об'єднати в такі групи, як технології позикової праці, навчальні технології, технології підбору та найму персоналу, технології підвищення ефективності роботи персоналу, технології контролю праці персоналу, інформаційні персонал-технології. Основною метою технологій управління персоналом є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з людськими ресурсами, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом.

Правила та норми, які є основою кадрових заходів, та пов'язаний із цим рівнем безпосередній вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації, дають можливість виділити та охарактеризувати такі моделі управління персоналом (рис. 1.4).

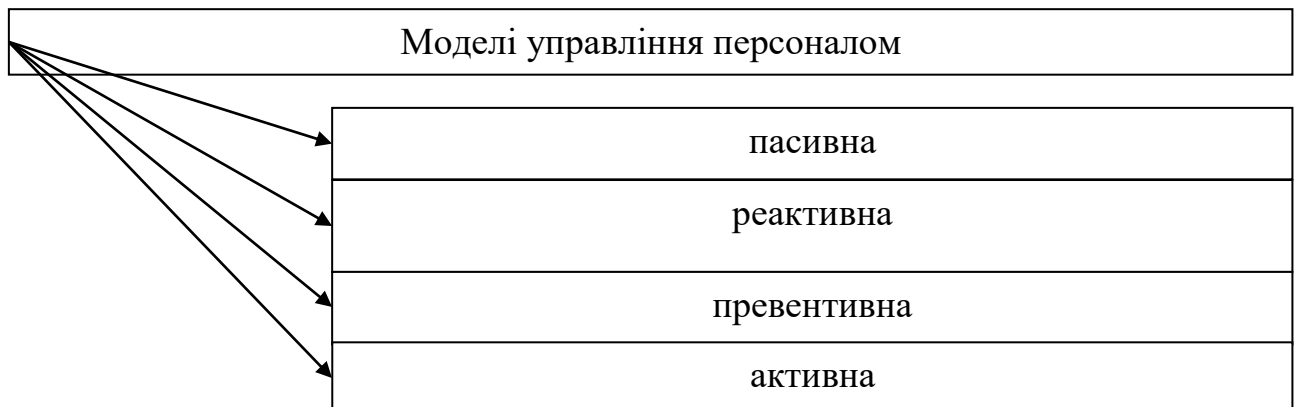


Рис. 1.4. Моделі управління персоналом*

Примітка. *Джерело [2, с. 35]

Пасивне управління персоналом. Саме уявлення про пасивну політику здається аналогічним. Однак може виникнути ситуація, в якій керівництво організації не має виражених дій щодо управління персоналу, а кадрова робота

ліквідує негативні наслідки. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації такого управління персоналом працює в режимі екстреного реагування на виникаючі ситуації, які прагне закрити будь-якими засобами, найчастіше, без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

Реактивне управління персоналом. У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль над ознаками негативного стану в роботі з персоналом, причинами та ситуацією розвитку кризи: відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці, виникнення конфліктних ситуацій. Керівництво підприємства вживає заходів щодо локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрова політика таких підприємств має у своєму розпорядженні засоби адекватної екстреної допомоги та діагностики існуючої ситуації. Хоча в програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виділяються та розглядаються спеціально, основні труднощі виникають під час середньострокового прогнозування.

Превентивне управління персоналом. При розумінні слова політика виникає лише тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак організація, що характеризується наявністю превентивного управління персоналом, не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба подібних підприємств розпоряджається не тільки засобами діагностики персоналу, а ще й здійснює прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, сформульовані завдання з розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – це розробка цільових кадрових програм.

Отже, в сучасному бізнес-середовищі моделі управління персоналом виявляються не лише важливим інструментом для оптимізації внутрішніх

процесів організації, але й стратегічним напрямком для забезпечення гнучкості та адаптації до швидко змінюваних умов ринку праці. Впровадження ефективних моделей управління персоналом є важливим чинником успішного функціонування сучасних підприємств.

1.3. Принципи і методи управління персоналом в підприємстві

Принципи і методи управління персоналом в підприємстві стають надзвичайно актуальними в умовах стрімкої зміни бізнес-середовища та технологічного розвитку. Застосування сучасних принципів управління, таких як активне включення працівників, розвиток лідерських якостей та урахування індивідуальних потреб, дозволяє підприємствам ефективно керувати персоналом, забезпечуючи високу продуктивність та залученість співробітників. Враховуючи динаміку ринку праці, вдосконалення принципів і методів управління персоналом є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг та успішного функціонування підприємства.

Під час оголошення воєнного стану в державі управлінці мають впроваджувати такі методи роботи, які будуть відповідати вимогам даного стану, одночасно сприяючи забезпеченню безперебійної роботи підприємства та досягненню максимально ефективного способу управління. В організаціях з'являється ще одне додаткове завдання: потрібно весь час слідкувати за подіями, прогнозувати їх, таким чином готуючись до усіх можливих наслідків. Вищезазначені фактори вимагають кваліфікованих, сміливих, з творчим підходом команду та керівника. Саме останній може вплинути засобами комунікації на спокій та впевненість команди працівників, даючи їй перевірену інформацію про те, що відбувається у світі та в країні.

Окрім комунікації, дуже важливо надати персоналу та керівництву якісне технічне обладнання та забезпечити їх знаннями для ефективного дистанційного управління (для керівників) та результативної віддаленої роботи (для команди). На жаль, під час війни та воєнного стану більшість компаній

виявилися не підготованими до різких структурних зрушень в оперативній моделі управління персоналом, вони не змогли спонтанно пристосуватися до несподіваних подій, таких як карантин ще з 2020, а через 2 роки вже початок війни, введення воєнного стану, постійна загроза життю та здоров'ю, зниження рівня економічної активності.

Окрім того, законодавчі зміни, викликані військовим станом в країні, потребують більшої обізнаності відповідних фахівців з обліку кадрів та кадрової політики, а також врахування цих змін при нарахуванні заробітної плати, її оподаткуванні, тощо. Важливим фактором в моделях управління персоналом в умовах воєнного часу є усвідомлення самими працівниками, що в такий скрутний час існує таке становище, при якому доведеться працювати набагато більше і ефективніше, проте не отримувати за це гідну плату. Керівники повинні правильно донести важливість цього кроку персоналу таким чином, щоб у останніх не зникла мотивація і бажання працювати.

Цього можна досягти за допомогою співпраці з керівниками підрозділів, за обставин великого підприємства, вони знають персонал набагато більше власників бізнесу, що дає змогу надати персоналу правильну мотивацію, установки, встановлення правильних корпоративних пріоритетів та цінностей під час війни та воєнного стану [12, с. 117].

Кожна сфера людської діяльності так чи інакше має свої специфічні методи. Так і в сфері управління персоналом невід'ємною частиною є методи управління персоналом. Метод управління персоналом - спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі господарювання підприємства. Тобто, за допомогою методів управління персоналом реалізуються головні завдання всієї галузі управління персоналом - пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей підприємства.

Принципи управління персоналом в підприємстві є фундаментальними рекомендаціями та підходами, які допомагають створити ефективну систему

взаємодії з робочою силою. Основні принципи управління персоналом включають:

1. Принцип справедливості та рівноправ'я. Забезпечення однакових можливостей, справедливого розподілу обов'язків і надання всім працівникам рівних шансів для розвитку.

2. Принцип партнерських відносин. Створення атмосфери взаєморозуміння та співпраці між роботодавцем і працівниками для досягнення спільних цілей.

3. Принцип професіоналізму. Спрямований на розвиток професійних навичок працівників, постійне вдосконалення їхніх здібностей та відповідність вимогам роботи.

4. Принцип мотивації. Забезпечення стимулів та мотиваційних факторів для працівників для підтримки високого рівня ефективності та задоволеності від роботи.

5. Принцип гнучкості. Адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, сприяння гнучкому розподілу робочого часу та завдань.

6. Принцип комунікації. Забезпечення ефективного обміну інформацією всередині організації, встановлення відкритого та ефективного комунікаційного процесу.

7. Принцип розвитку та навчання. Спрямований на стимулювання навчання та самовдосконалення працівників для відповіді на мінливі вимоги ринку праці та технологічних інновацій.

8. Принцип участі та залучення. Залучення працівників до прийняття рішень та врахування їхніх поглядів при вирішенні важливих питань.

Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості (рис. 1.5):

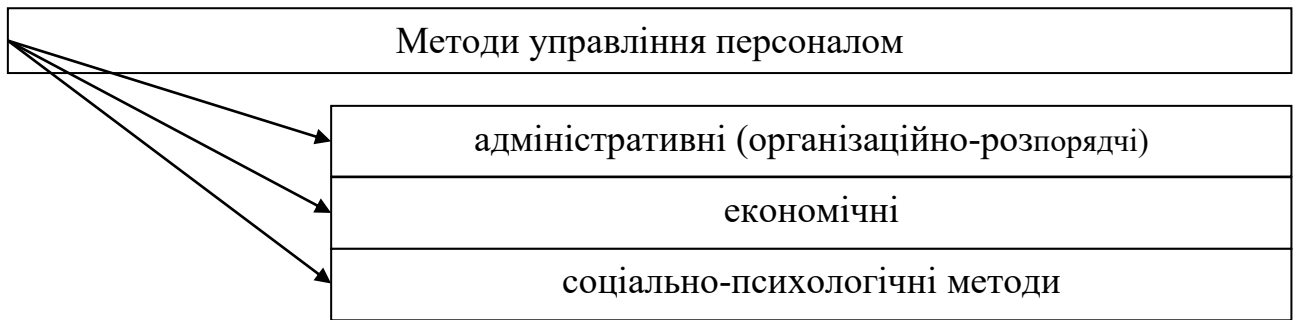


Рис. 1.5. Методи управління персоналом залежно від змісту та спрямованості*

Примітка. *Джерело [35]

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягнень і відомі в історії як «методи батога». Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів - підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому [35, с. 25].

Адміністративні методи управління персоналом базуються на наступних системах:

- система законодавства України (державні закони, постанови, інструкції);
- система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління (стандарти, методи, інструкції, положення);
- системи планів, програм, завдань, які розробляються в самих організаціях (дана система спрямована на поліпшення діяльності компанії);
- система оперативного управління (розпорядження, санкції, заохочення).

Адміністративні методи управління мають свої переваги, серед яких можна виділити наступні:

1. Простота в застосуванні. Адміністративні методи зазвичай є простими і зрозумілими для виконавців. Вони не вимагають складних технологій або

додаткових зусиль для їх застосування.

2. Швидкість впровадження. Завдяки своїй простоті, адміністративні методи можуть бути швидко впроваджені в практику. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни та проблеми в організації.

3. Ефективність в управлінні ресурсами. Деякі адміністративні методи дозволяють оптимізувати використання ресурсів, таких як час, кошти та людські ресурси. Наприклад, встановлення чітких процедур і правил може зменшити втрати часу на непродуктивні дії.

4. Стабільність і прогнозованість. Адміністративні методи сприяють стабільності в управлінні, оскільки вони засновані на встановлених правилах і процедурах. Це дозволяє підприємству реалізувати свої стратегічні цілі з більшою прогнозованістю.

5. Керованість. Застосування адміністративних методів дозволяє керувати процесами та контролювати виконання завдань з максимальною точністю. Це сприяє уникненню непередбачених ситуацій і покращенню управління.

У сучасних умовах ринкової економіки економічні методи грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу - базові потреби людини.

До економічних методів управління відносять: методи, що використовуються державними і місцевими органами влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм); методи, що діють в організації (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, участь в прибутку підприємства).

Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-

економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації, тобто встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани по досягненню цілей, визначаються ресурси і терміни, розподіляється відповідальність за виконання планів. Таким чином, планування посилює взаємодію керівників різних підрозділів.

Економічні методи управління мають ряд переваг, серед яких можна виділити наступні:

1. Орієнтація на результат. Економічні методи управління дозволяють орієнтуватися на досягнення конкретних фінансових цілей і результатів. Це сприяє ефективному використанню ресурсів та забезпечує стабільність фінансового стану підприємства.

2. Оптимізація витрат. Економічні методи дозволяють оптимізувати витрати на виробництво, управління та інші сфери діяльності підприємства. Це може включати в себе раціоналізацію виробничих процесів, зменшення непродуктивних витрат та підвищення ефективності управління ресурсами.

3. Стимулювання ефективності. Економічні методи управління сприяють стимулюванню ефективності працівників та підприємства в цілому. Наприклад, застосування системи преміювання за результатами роботи може мотивувати співробітників до досягнення кращих показників продуктивності.

4. Обґрунтоване прийняття управлінських рішень: Економічні методи управління ґрунтуються на аналізі фінансових показників та економічних прогнозах. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення з метою оптимізації фінансових результатів підприємства.

Теоретичною основою соціальних і психологічних методів управління є соціальна психологія і психологія особистості, як науки, що вивчають закони психофізичної діяльності індивіда, різних суспільних груп та колективів. Мета цих методів управління полягає в дослідженні і використанні законів психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ і процесів в інтересах як суспільства, так і особистості. Такий підхід відзначається єдністю, тісним

зв'язком і взаємозумовленістю соціальних і психологічних методів управління. Ця взаємодія сприяє ефективному впливу на організаційні та міжособистісні аспекти управління, сприяючи досягненню поставлених цілей в сучасному бізнес-середовищі [19, с. 105].

Разом з тим, між соціальними і психологічними методами управління існують відмінності. Соціальні методи спрямовані на управління відносинами в колективах і між колективами, ставлячи акцент на групові динаміки та співпрацю. З іншого боку, психологічні методи спрямовані на управління поведінкою індивіда, а також на міжособові стосунки у колективі, фокусуючись на психологічних аспектах робочого оточення.

Соціальний вплив проявляється через конкретні методи і прийоми, спрямовані на формування і розвиток виробничого колективу, стимулювання трудової і творчої активності працівників, а також формування їхніх духовних інтересів і світогляду. Психологічний вплив, у свою чергу, зосереджений на регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Ці два аспекти впливу взаємодіють для досягнення гармонії та покращення якості взаємодії в організації [46, с. 78].

Основне завдання використання соціально-психологічних методів управління полягає у створенні оптимального психологічного клімату всередині колективу, що стимулює ініціативність, впевненість та самодисципліну працівників. Ці методи спрямовані на розширення можливостей для найбільш ефективної мобілізації інтелектуальних та емоційних ресурсів працівників з метою активізації їх трудової активності [26, с. 214].

Психологічний вплив включає в себе використання різноманітних факторів, таких як:

1. Інформованість про результати праці. Забезпечення працівників інформацією про їхні досягнення та вклад у спільну справу, що може позитивно впливати на їх мотивацію та самооцінку.

2. Моральні спонукання до творчості і ініціативи. Створення атмосфери, яка підтримує та заохочує працівників до творчості, самостійності та активної участі в роботі.

3. Врахування психологічних особливостей працівників. Особистий підхід до кожного працівника, врахування його індивідуальних рис та потреб для максимізації його робочого потенціалу.

4. Забезпечення перспективного соціального й професійного росту. Створення умов для кар'єрного розвитку та забезпечення можливостей для соціального зростання працівників.

5. Справедливість матеріального стимулювання. Гарантування справедливості та прозорості в системі оплати праці, щоб кожен працівник відчував справедливу винагороду за свої зусилля.

6. Підбір працівників з врахуванням їх психологічних характеристик. Відповідне відбирання кадрів, що враховує не лише фахові навички, але й психологічні особливості, для формування сприятливого та ефективного колективу.

Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи (рис. 1.6):

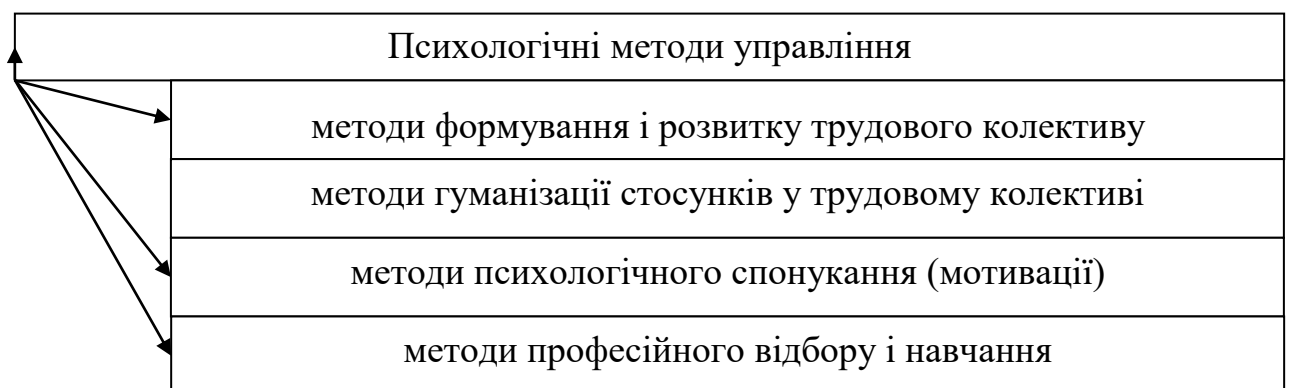


Рис. 1.6. Психологічні методи управління*

Примітка. *Джерело [19, с. 101]

У сучасному світі деякі керівники намагаються використовувати нові методи психологічного впливу. Серед них варто виділити:

- метод переконання, який базується на використанні аргументів та логічних прийомів для здобуття підтримки та впливу на свідомість працівників;
- метод навіювання, що передбачає створення певного стану свідомості або переконань через використання впливу на емоційний фон;
- метод зараження, який спрямований на передачу певних ідей чи поведінкових моделей шляхом відображення позитивних прикладів.

Зараження може виявлятися в різних душевних станах, від спортивного азарту до захопленого галасу на концерті, викликаючи «несвідому» передачу окремого психічного стану, такого як радість, страх або тривога. Навіювання, з іншого боку, є одностороннім зараженням, яке включає свідому діючу особу і об'єкт гіпнозу.

У процесі організації праці керівник виконує різноманітні функції, такі як прогнозування, організація, планування, облік, контроль та регулювання. У керованій системі він виступає не лише як організатор, але й як вихователь персоналу. Для цього менеджер використовує відповідні принципи та методи впливу на людей.

На рис. 1.7 наведено класифікацію соціальних методів управління.

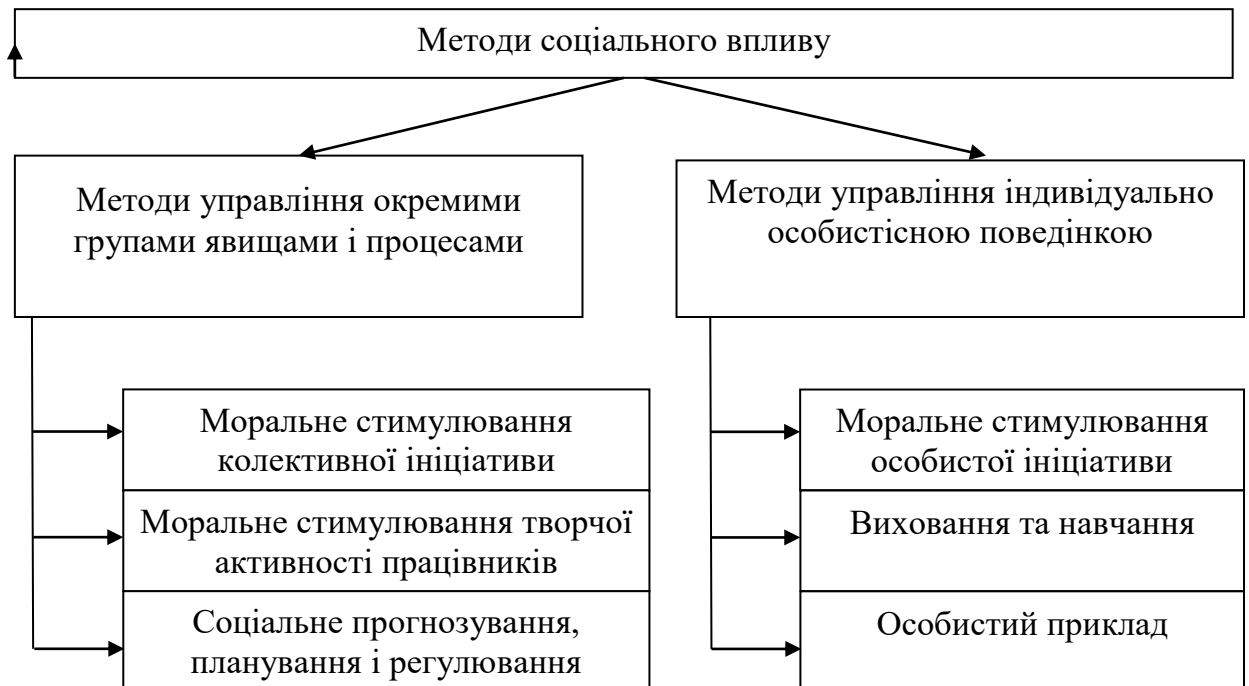


Рис. 1.7. Класифікація соціальних методів*

Примітка. *Джерело [40]

Соціальні методи управління орієнтовані на врахування особливостей взаємодії між людьми у колективі, способів передачі інформації, морально-ціннісних орієнтирів, культури, традицій. Вони сприяють формуванню та розвитку колективу, впливаючи на свідомість і поведінку працівників через врахування їхніх потреб, здібностей, мотивації, цілей та інших аспектів. Застосування соціальних методів управління сприяє покращенню внутрішнього комунікаційного середовища та створенню ефективних взаємин між співробітниками [3].

Головним критерієм визначення вибору соціального методу управління в конкретній ситуації є специфіка управлінських цілей. Основні мети використання соціальних методів управління включають:

1. Заохочення до діяльності. Забезпечення мотивації співробітників до активної діяльності можна досягти через обмін досвідом, використання неекономічних заохочень, проведення дискусій, організацію змагань, обговорення проблем і пропозицій з їх усунення, а також залучення до громадсько-суспільних заходів тощо.

2. Дотримання традицій. Регулярне проведення урочистих зборів, святкування визначних дат та виробничих досягнень сприяє утриманню та розвитку корпоративних традицій в колективі.

3. Управління соціальним статусом працівника. Зміна змісту діяльності, прав і обов'язків працівника, його винагороди, відповідальності, престижу, а також можливості просування по кар'єрній драбині сприяють ефективному управлінню соціальним статусом працівника.

4. Удосконалення форм спілкування. Розвиток неформальних стосунків усередині колективу сприяє зняттю емоційної напруженості та зміцненню взаєморозуміння між працівниками.

Отже, правильний вибір та застосування принципів і методів управління персоналом в підприємстві є важливим для забезпечення ефективності роботи колективу та досягнення стратегічних цілей організації. Адаптація до сучасних тенденцій та врахування індивідуальних потреб працівників визначають

успішність управлінської стратегії та стабільність підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1

Отже, ефективне управління персоналом є важливим фактором успіху будь-якої організації. Сутність управління персоналом виявляється у здатності створювати мотиваційне середовище, сприяти розвитку та ефективно використовувати таланти працівників. Зазначена діяльність не лише забезпечує внутрішню стабільність організації, але й надає їй конкурентні переваги в змінливих умовах сучасного бізнес-середовища.

В сучасному бізнес-середовищі моделі управління персоналом виявляються не лише важливим інструментом для оптимізації внутрішніх процесів організації, але й стратегічним напрямком для забезпечення гнучкості та адаптації до швидко змінюваних умов ринку праці. Впровадження ефективних моделей управління персоналом є важливим чинником успішного функціонування сучасних підприємств.

Управління персоналом в підприємстві базується на ряді ключових принципів, таких як взаємодія, співпраця та комунікація між керівництвом та працівниками, розвиток та підтримка талантів в колективі, а також створення мотиваційної атмосфери для досягнення спільних цілей. Методи управління персоналом включають в себе рекрутинг та відбір кадрів, системи навчання та розвитку, оцінку та стимулювання продуктивності, а також використання сучасних технологій для оптимізації процесів управління персоналом. Застосування цих принципів і методів дозволяє підприємствам ефективно керувати персоналом, забезпечуючи високий рівень робочої продуктивності та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»

2.1. Загальна характеристика ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є одним з відомих м'ясопереробних підприємств, що спеціалізується на виробництві та реалізації м'ясних продуктів. Компанія має довгу історію і позиціонується як надійний виробник високоякісної м'ясної продукції на ринку. Ятрань відомий своїми технологіями переробки м'яса, які відповідають сучасним стандартам безпеки і якості.

Крім того, ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» активно працює над розвитком нових продуктів і удосконаленням асортименту, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку м'ясних продуктів. Компанія дбає про стандарти гігієни та безпеки праці, а також про дотримання екологічних норм у виробництві.

Загалом, ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» володіє великим досвідом у м'ясопереробній галузі, має високу репутацію серед споживачів і є важливим гравцем на ринку м'ясної продукції.

У табл. 3.1 наведено основні дані про ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Таблиця 2.1

Інформаційні дані про ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»*

Повне найменування	Товариство з додатковою відповідальністю «М'ЯСОКОМБІНАТ „ЯТРАНЬ“»
Адреса	Україна, 25005, Кіровоградська область, місто Кропивницький, вулиця Братиславська, будинок 82
Код ЄДРПОУ	05507073
Вид економічної діяльності	10.11 Виробництво м'яса

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

У табл. 2.2 наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020-2022 рр., тис. грн. *

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.	2022 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Величина необоротних активів	194009	229947	300560	154,92	106551
Величина оборотних активів	235738	265680	285414	121,07	49676
Величина власного капіталу	324661	369444	480749	148,08	156088
Величина довгострокових зобов'язань	246	-	-	-100,00	-246
Величина поточних зобов'язань	104840	126183	105225	100,3	385
Основні засоби	180755	211790	283524	156,86	102769
Величина виручки	1349686	1515579	1544757	114,45	195071
Величина собівартості	1011330	1163913	1209597	119,60	198267
Величина чистого прибутку (збитку)	23501	-57129	47053	200,22	23552
СОЧ	1524	1491	1305	85,62	-219

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Згідно даних наведених в табл. 2.2 встановлено, що збільшення необоротних активів у 2022 році порівняно з 2020 роком може бути пов'язане з інвестиціями у нове обладнання, розширенням виробничих потужностей або придбанням нерухомості. Зменшення в 2022 році до рівня 35,938 тис. грн. може свідчити про завершення цих інвестиційних проектів або зміну стратегії компанії.

Зменшення оборотних активів у 2021 році (19,734 тис. грн.) порівняно з 2020 роком (29,942 тис. грн.) може бути пов'язане з оптимізацією запасів або оптимізацією виробничого процесу. Збільшення в 2022 році до рівня 29,942 тис. грн. може свідчити про збільшення обсягів виробництва або зріст попиту на продукцію компанії (рис. 2.1).

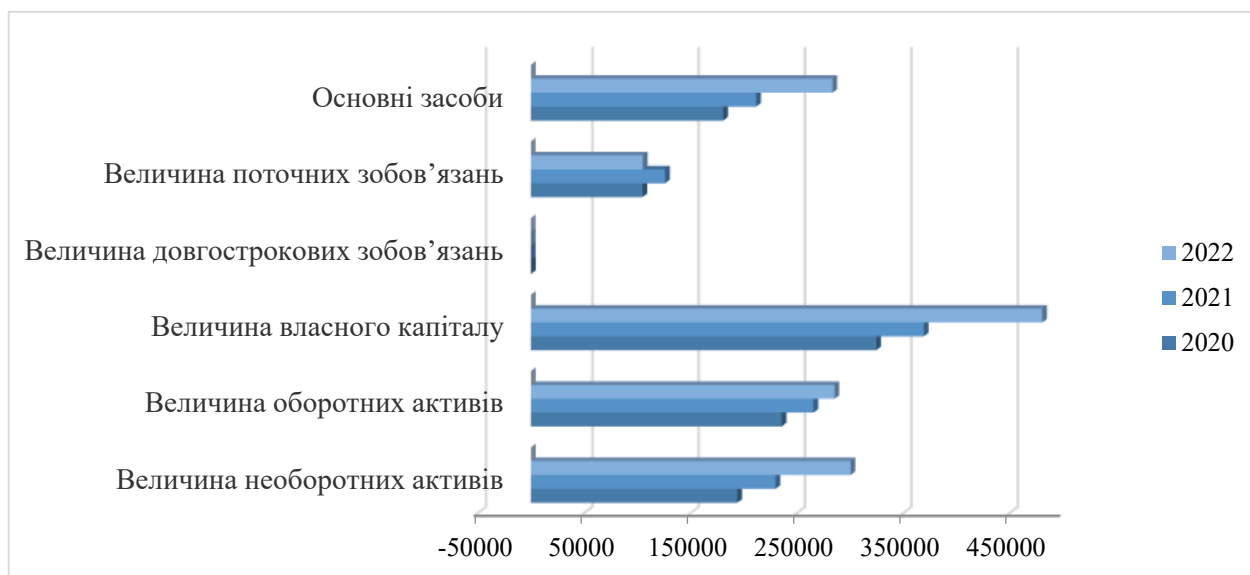


Рис. 2.1. Динаміка зміни активів і пасивів ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», тис. грн *

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Збільшення власного капіталу у 2021 році (111,305 тис. грн.) порівняно з 2020 роком (44,783 тис. грн.) свідчить про зростання власного капіталу, що може бути результатом залучення додаткових інвестицій або збільшення прибутковості компанії. Зменшення в 2022 році до рівня 44,783 тис. грн. може бути пов'язане з виплатою дивідендів або іншими фінансовими рішеннями.

Від'ємне значення поточних зобов'язань у 2021 році (-20,958 тис. грн.) може бути результатом погашення зобов'язань або перенесення їх на довгостроковий період. Це може вказувати на поліпшення фінансового стану компанії або на зміну підходу до фінансового управління.

У 2020 році виручка склала 165893 тис. грн., а в 2021 році спостерігалася суттєва знижка до 29178 тис. грн. Причиною цього може бути падіння попиту на продукцію компанії, зміни в ринкових умовах або економічна нестабільність в цей період. У 2022 році виручка повернулася до попереднього рівня 165893 тис. грн., що може свідчити про відновлення ситуації на ринку чи прийняття ефективних заходів управління.

Собівартість у 2020 році становила 152583 тис. грн., у 2021 році зросла до 45684 тис. грн., а потім знову повернулася до попереднього рівня у 2022 році (152583 тис. грн.). Збільшення собівартості у 2021 році може бути пов'язане зі зміною витрат на виробництво, зростанням цін на сировину або затратами на модернізацію виробництва.

У 2020 році компанія показала збиток у розмірі -80630 тис. грн., в 2021 році отримала чистий прибуток 104182 тис. грн., а потім знову зафіксувала збиток у 2022 році (-80630 тис. грн.). Така нестабільність прибутковості може бути викликана коливанням витрат, нестабільністю цін на ринку, а також змінами в управлінській стратегії компанії (рис. 2.2).

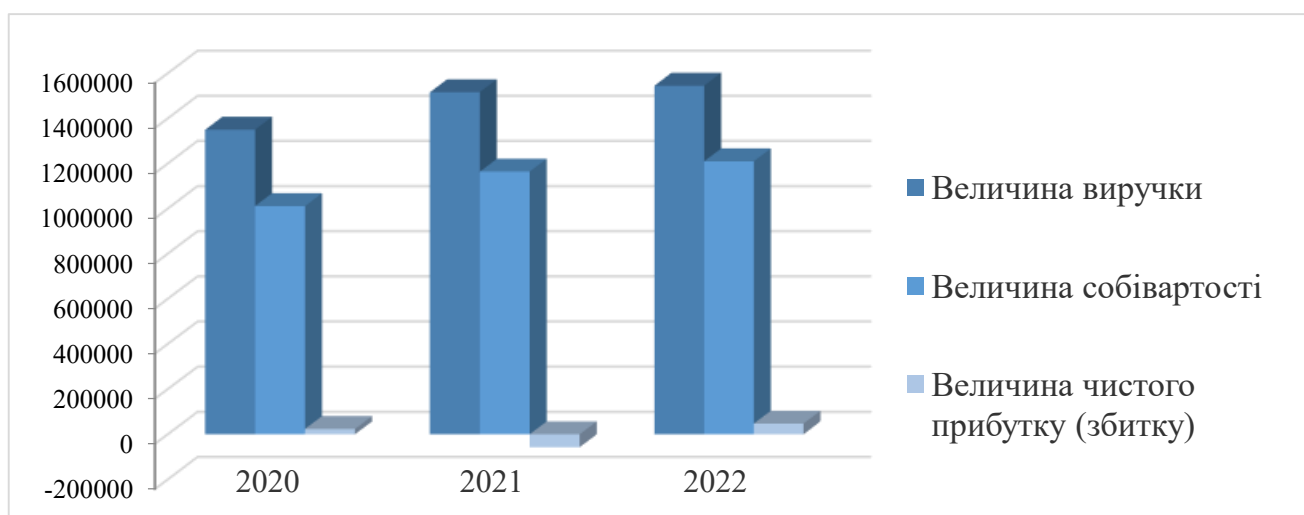


Рис. 2.2. Динаміка зміни чистого доходу та собівартості ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», тис. грн *

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Зменшення СОЧ у 2021 році порівняно з 2020 роком може свідчити про ефективне управління оборотними коштами. Однак знову зменшення у 2022 році може вказувати на нестабільність в управлінні оборотними активами.

На наступному етапі виконаємо аналіз доходів і витрат у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020-2022 рр. У табл. 2.3 виконаємо аналіз динаміки витрат ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020-2022 рр.

**Аналіз динаміки витрат ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020-2022 рр.,
тис. грн. ***

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.	2022 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1011330	1163913	1209597	119,60	198267
Адміністративні витрати	35620	33949	31124	87,38	-4496
Витрати на збут	242745	278350	248547	102,40	5802
Інші операційні витрати	33485	28007	29023	86,68	-4462
Фінансові витрати	181	5	4	2,20	-177
Витрати з податку на прибуток	6731	2789	9074	134,81	2343
Всього витрат	1330092	1507013	1527369	114,83	197277

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Згідно даних наведених в табл. 2.3 встановлено, що собівартість реалізованої продукції зросла на 152,583 одиниці в 2021 році порівняно з 2020 роком і на 45,684 одиниці в 2022 році порівняно з 2021 роком, що може бути наслідком збільшення витрат на сировину, працю та інші ресурси або зростання вартості послуг. Адміністративні витрати зменшилися на 1,671 одиницю в 2021 році порівняно з 2020 роком і на 2,825 одиниці в 2022 році порівняно з 2021 роком, що може бути результатом оптимізації адміністративних процесів, зменшення витрат на адміністративний персонал або ефективнішого використання ресурсів.

Витрати на збут зросли на 35,605 одиниць в 2021 році порівняно з 2020 роком, але зменшилися на 29,803 одиниці в 2022 році порівняно з 2021 роком, що може бути наслідком збільшення обсягів збуту та розширення маркетингових заходів, а потім їх оптимізації та раціоналізації.

Інші операційні витрати зменшилися на 5,478 одиниць в 2021 році порівняно з 2020 роком, але зросли на 1,016 одиниць в 2022 році порівняно з 2021 роком, що може бути наслідком оптимізації процесів управління операціями та збільшення обсягів робіт. Фінансові витрати зменшилися на 176 одиниць в 2021 році порівняно з 2020 роком і на 1 одиницю в 2022 році

порівняно з 2021 роком, що може бути наслідком зниження боргового навантаження та оптимізації фінансових процесів (рис. 2.3).

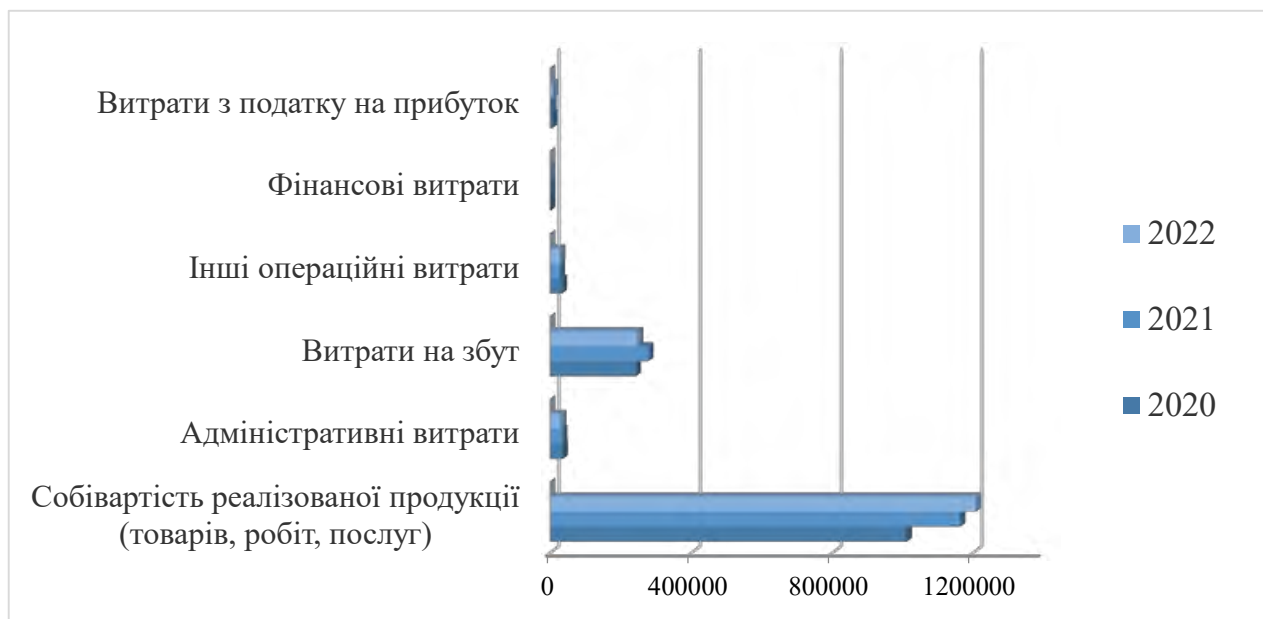


Рис. 2.3. Динаміка зміни витрат ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», тис. грн.*

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

У табл. 2.4 наведено динаміку та склад доходів ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки доходів ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020-2022 рр., тис. грн. *

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.	2022 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1349686	1515579	1544757	114,45	195071
Інші операційні доходи	3927	4715	9560	243,44	5633
Фінансові доходи					
Інші доходи	49	112	30643	62536,7	30594
Всього доходів	1353662	1520406	1584960	117,09	231298

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Згідно даних наведених в табл. 2.4 встановлено, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» зросла на 165,893 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2020 роком і на 29,178 тис. грн. у

2022 році в порівнянні з 2021 роком, що свідчить про позитивну динаміку у розвитку бізнесу та збільшення обсягів реалізації продукції.

Інші операційні доходи зросли на 788 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2020 роком і на 4,845 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, що може бути результатом впровадження нових додаткових послуг або оптимізації операційних процесів у компанії (рис. 2.4).

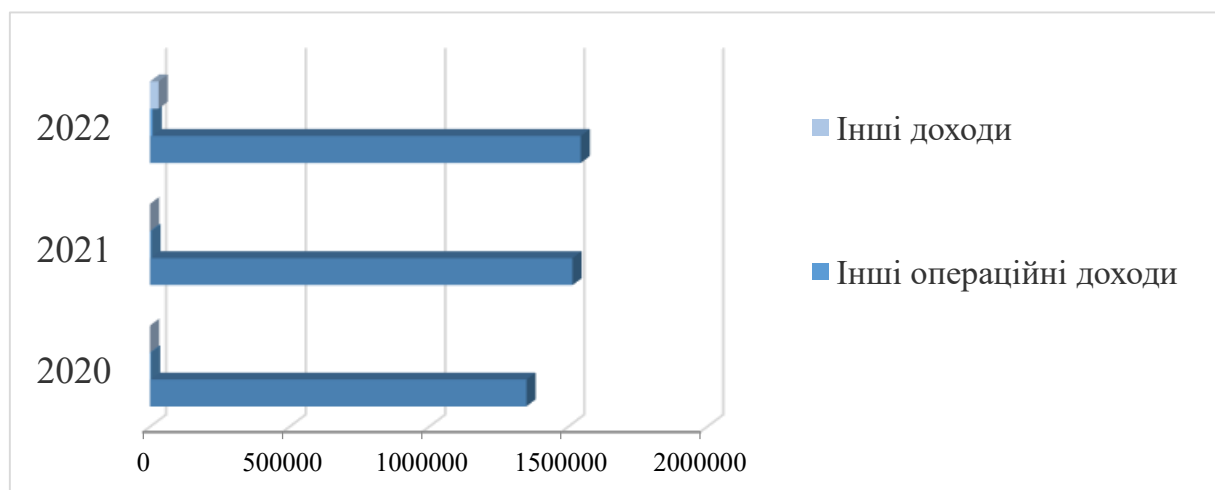


Рис.2.4. Динаміка зміни доходів ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»», тис. грн*

Примітка. * Побудовано за даними підприємства

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства свідчить про те, що відбулось отримання чистого прибутку, зростання чистого доходу, зростання собівартості, що позитивно характеризує управлінську діяльність підприємства.

У табл. 2.5 виконаємо аналіз конкурентних сил для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»».

Таблиця 2.5

Аналіз конкурентних сил для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»»*

Конкурентна сила	Оцінка впливу (від 1 до 10)	Характеристика рівня
Ринкова влада постачальників	3	Даний рівень є низьким та свідчить про мінімальну загрозу зі сторони постачальників.
Ринкова влада споживачів	4	Даний рівень є низьким та свідчить про те, що кінцеві споживачі не здійснюють вплив на фірму

Продовження табл. 2.5

Конкуренція	5	Даний рівень є середнім та свідчить про те, що головним конкурентом фірми є Глобіно, яка також займається випуском широкого асортименту
Загроза появи нових гравців	5	Даний рівень є середнім та свідчить про те, що вхідний бар'єр входу нових гравців є дуже низьким, внаслідок чого дуже часто з'являються нові виробники
Загроза появи альтернативних продуктів і послуг	7	Даний рівень є високим та свідчить про те, що на ринку сформована достатня кількість конкурентних продуктів

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Так, проведений у табл. 2.5 аналіз свідчить про те, що як найбільшу загрозу компанії слід розглядати появу альтернативних товарів, що пов'язано із зростанням споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя, внаслідок чого буде зростати попит на безалкогольні напої без цукру, напої із додаванням натуральних соків та ін.

Наступним кроком у аналізі зовнішнього середовища являється здійснення PEST-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналізу для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»*

Чинники	Відносять такі аспекти, які пов'язані із
Політичні	відсутністю чіткої державної політики в даній сфері
	податковою та антимонопольною політикою
	підвищення податків
Економічні	сезонним попитом на продукти
	коливанням цін на сировину й матеріали
	стабілізацією економіки під час всесвітньої пандемії та воєнних дій на Сході
Соціальні	демографічною ситуацією, а саме старінням населення
	зростанням кількості населення, яке практикує здорове харчування
	структурою доходів громадян
Технологічні	відсутністю динамічного розвитку технологій
	державною технологічною політикою

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Так, можемо зробити висновок про те, що компанія є великим гравцем на ринку та займає найбільшу частку.

Неменше важливим у здійсненні аналізу зовнішнього середовища являється SWOT-аналізу, який відображений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз зовнішнього середовища ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достовірний моніторинг ринку	Основний аспект реклами направлений на дітей
Всесвітня популярність	Низька заробітна плата
Представлення детальної інформації про склад продуктів	Високий потік кадрів
Широкий вибір асортименту	Низький рівень класифікації працівників
Присутність компанії у різноманітних регіонах	
Можливості	Загрози
Поява нових постачальників	Зростання інфляції
Нові канали збуту	Зміна контингенту споживачів
Розширення асортименту	Поява нових фірм на ринку
Компанія може адаптуватися до різних умов	

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Так, проведений аналіз у табл. 2.7 стосовно зовнішнього середовища свідчить про те, що ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» має ряд дуже вагомих можливостей для того, щоб підвищити ефективність діяльності та продовжувати бути найбільшим виробником.

Отже, ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є відомим м'ясопереробним підприємством з високоякісною продукцією на ринку. Його діяльність характеризується стабільним розвитком і увагою до якості виробництва. Компанія є важливим гравцем на ринку м'ясної продукції, здатним адаптуватися до змінних умов і забезпечувати конкурентоспроможність.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу підприємства

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» потребує аналізу якісного складу та плинності персоналу для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей.

По-перше, необхідно оцінити якість персоналу, враховуючи їхні професійні навички, досвід роботи та відповідність посаді. Недостатня кваліфікація чи нестабільність кадрів можуть призвести до зниження продуктивності та якості виробництва.

По-друге, важливо вивчити плинність персоналу, тобто частоту змін у складі команди, кількість звільнень та прийомів на роботу. Висока плинність може свідчити про проблеми з утриманням талановитих працівників або неефективність управління персоналом.

По-третє, аналіз якісного складу та плинності персоналу може допомогти ідентифікувати проблемні питання, які потребують уваги та вирішення. Наприклад, може знадобитися підвищення кваліфікації працівників, розробка програм збереження персоналу або вдосконалення системи управління талантами.

В кінцевому підсумку, ефективний аналіз якісного складу та плинності персоналу є ключовим елементом успішного управління людськими ресурсами в ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», що допомагає підвищувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей компанії.

Мета аналізу якісного складу і плинності персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» полягає в оцінці професійних навичок, досвіду роботи та відповідності посаді працівників компанії, а також виявленні проблемних аспектів, які можуть впливати на ефективність управління персоналом і виробничий процес в цілому.

Завдання включає в себе проведення докладного аналізу кадрового складу компанії, оцінку рівня кваліфікації та досвіду роботи працівників, а також вивчення показників плинності персоналу, таких як частота змін у складі команди, причини звільнень та прийомів на роботу. Крім того, важливим завданням є ідентифікація проблемних аспектів у управлінні персоналом, виявлення можливих ризиків і розробка рекомендацій щодо покращення

У табл. 2.8 виконаємо аналіз динаміки персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» » у 2019-2021 рр.

Таблиця 2.8

**Аналіз динаміки персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у
2020-2022 рр., осіб ***

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.	2022 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Адміністративно-управлінський персонал, у т.ч.	305	328	274	-10,16	-31
– керівники	27	30	28	3,70	1
– спеціалісти	243	266	209	-13,99	-34
– технічні службовці	35	32	37	5,71	2
Виробничий персонал, усього	1219	1163	1031	-15,42	-188
– основні робітники	1011	985	973	-3,76	-38
– допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	208	178	58	-72,12	-150
Середньооблікова чисельність персоналу	1524	1491	1305	-14,37	-219

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Згідно даних наведених в табл. 2.8 встановлено, що загальна кількість персоналу зменшилася на 54 особи у 2021 році в порівнянні з 2020 роком і на 23 особи у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це може бути наслідком оптимізації структури управління, перегляду штатної чисельності чи змін у організаційній структурі.

Кількість виробничого персоналу зменшилася на 132 особи у 2021 році в порівнянні з 2020 роком і на 56 осіб у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це може бути результатом автоматизації виробничих процесів, зміни технологій, змін у виробничій програмі або оптимізації виробничих процесів.

Загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 186 осіб у 2021 році в порівнянні з 2020 роком і на 33 особи у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це може бути наслідком загальних тенденцій оптимізації бізнес-процесів, змін у стратегії компанії або ефективнішого використання ресурсів (рис. 2.5).

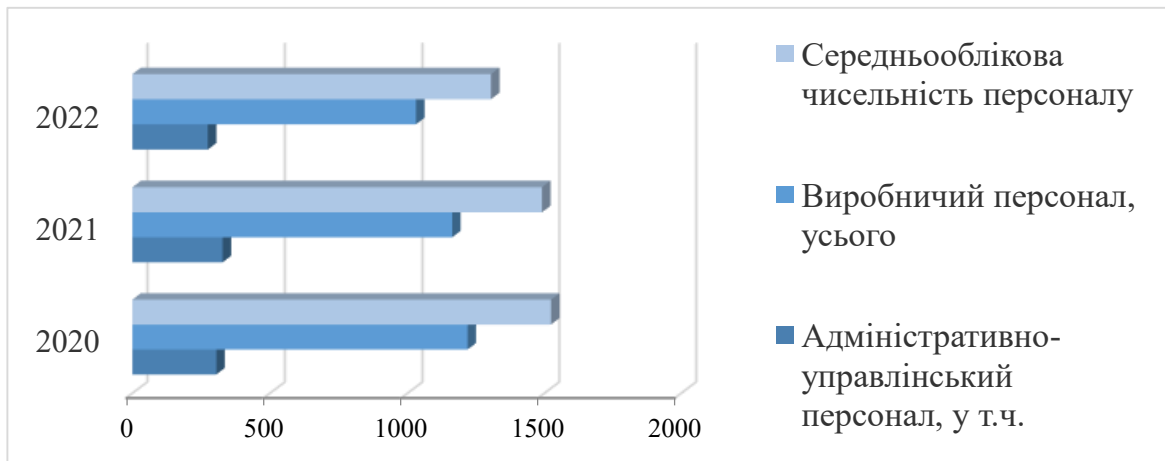


Рис. 2.5. Динаміка зміни персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», осіб*

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

У табл. 2.9 виконаємо аналіз структури персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» » у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9

**Аналіз структури персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»
у 2020-2022 рр., осіб ***

Показники	Роки			2022 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Адміністративно-управлінський персонал, у т.ч.	20,00	22,00	21,00	-1,00
– керівники	1,77	2,01	2,15	0,13
– спеціалісти	15,93	17,84	16,02	-1,82
– технічні службовці	2,30	2,15	2,84	0,69
Виробничий персонал, усього	80,00	78,00	79,00	1,00
– основні робітники	66,34	66,06	74,56	8,50
– допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	13,66	11,94	4,44	-7,50
Середньооблікова чисельність персоналу	100,00	100,00	100,00	0,00

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Згідно даних наведених в табл. 2.9 встановлено, що найбільш значимі зміни спостерігалися у кількості допоміжного виробничого персоналу, де відбулось значне зменшення на 7,50 осіб у 2022 році порівняно з 2020 роком. Натомість, кількість керівництва та спеціалістів майже не змінювалась протягом цього періоду, що може свідчити про стабільність цих категорій персоналу.

Так, дані свідчать про те, що основну частку персоналу підприємства складає виробничий персонал, частка якого у 2022 р. зросла на 1 пункт та складає 79 (рис. 2.6-2.8).

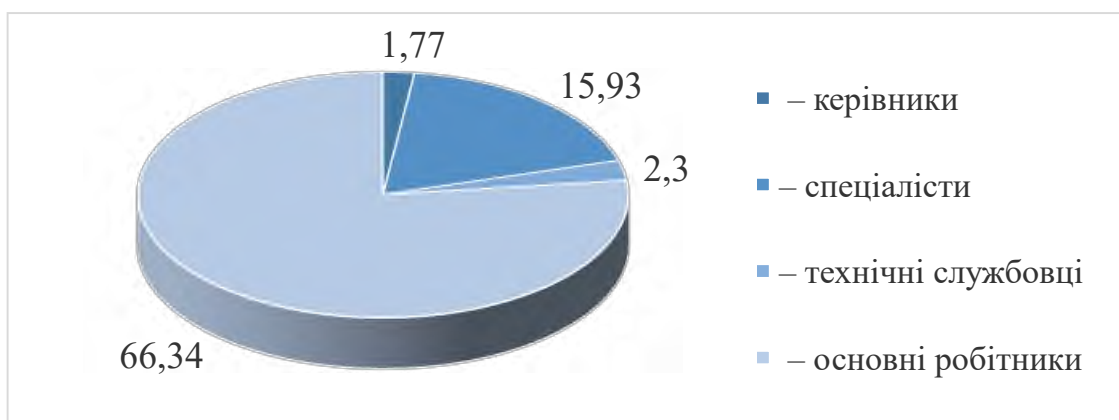


Рис. 2.6. Структура персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020 р, %*

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

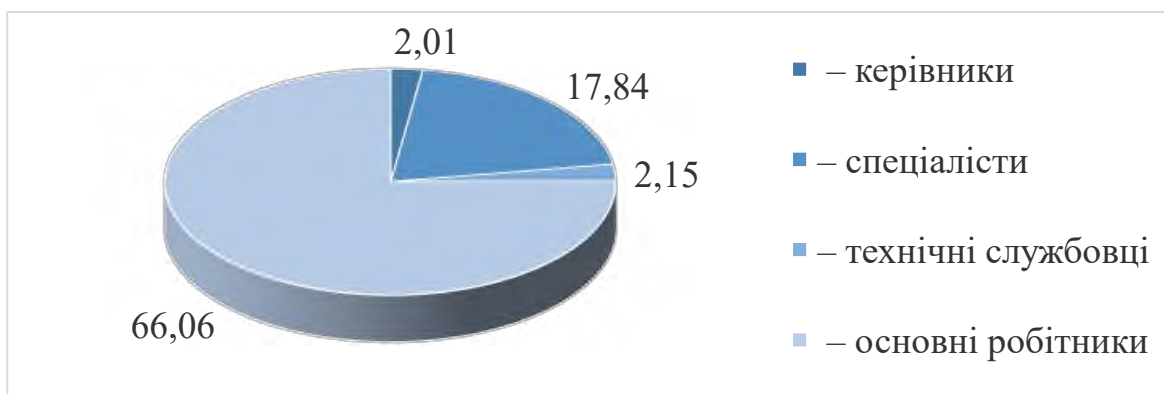


Рис.2.7. Структура персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2021 р, %*

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

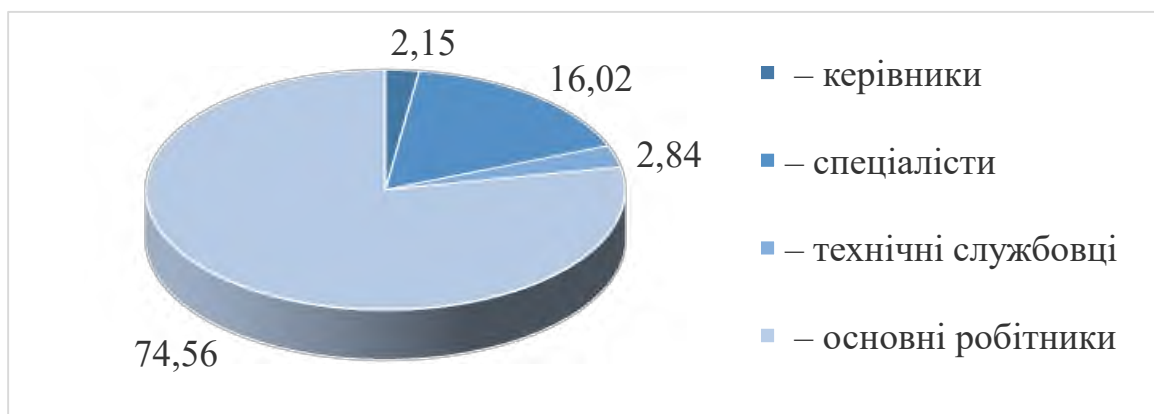


Рис.2.8. Структура персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2022 р, %*

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Отже, дані рис. показують структуру персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» з 2020 по 2022 рік. За цей період кількість адміністративно-управлінського персоналу майже не змінювалась, однак спостерігається зменшення допоміжного виробничого персоналу, зокрема обслуговуючого персоналу. Основні робітники залишаються найбільшою групою у виробничому персоналі, з певним збільшенням кількості в 2022 році.

У табл. 2.10 виконаємо аналіз руху ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» » у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10

**Аналіз структури персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»
у 2020-2022 рр., осіб ***

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.	2022 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Середньооблікова чисельність працівників	1524	1491	1305	85,62	-219
Прийнято працівників	12	6	8	66,67	-4
Вибуло працівників, у т.ч. за власним бажанням звільнено за порушення трудової дисципліни звільнено через скорочення штатів	3	2	2	66,67	-1
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,021	0,013	0,013	61,90	-0,008
Коефіцієнт плинності кадрів	0,007	0,007	0,007	0,00	0
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,086	0,04	0,052	60,46	-0,034
Загальний коефіцієнт обороту	0,107	0,054	0,065	60,74	-0,042

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Згідно даних наведених в табл. 2.10 встановлено, що зменшення СОЧ на 33 особи у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 186 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком може бути наслідком оптимізації штату, перегляду бізнес-процесів або ефективнішого управління ресурсами.

1. Прийнято працівників. Зменшення кількості прийнятих працівників у 2021 році порівняно з 2020 роком та подальше збільшення у 2022 році може свідчити про стратегічні зміни в плануванні кадрів, а також про вплив економічних та організаційних факторів на потребу у працівниках.

2. Коефіцієнти вибуття, плинності та прийняття кадрів. Загальний коефіцієнт обороту персоналу зменшується з року в рік, що може свідчити про стабілізацію кадрових процесів. Коефіцієнт прийняття кадрів також зменшується, що може бути пов'язано зі скороченням штатів або зниженням потреби у новому персоналі (рис. 2.9).

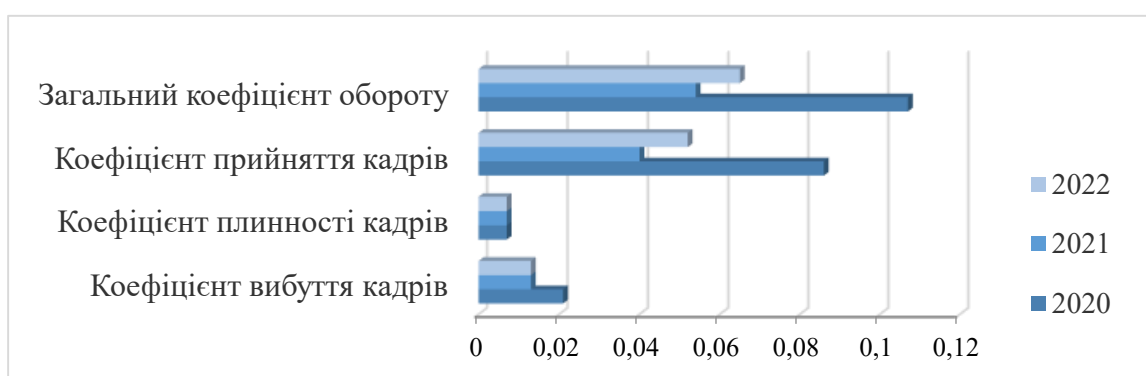


Рис. 2.9. Динаміка зміни показників плинності персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», %*

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

У табл. 2.11 виконаємо аналіз продуктивності праці персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» » у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.11

Аналіз продуктивності праці персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020-2022 рр.*

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.	2022 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1524	1491	1305	85,62	-219
Обсяг продукції, тис. грн.	1458601	1675254	1752441	120,14	293840
Продуктивність праці	0,96	1,12	1,34	139,58	0,38

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Згідно даних наведених в табл. 2.11 встановлено, що зменшення середньооблікової чисельності працівників на 33 особи у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 186 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком може вплинути на ефективність роботи та продуктивність компанії (рис. 2.10).

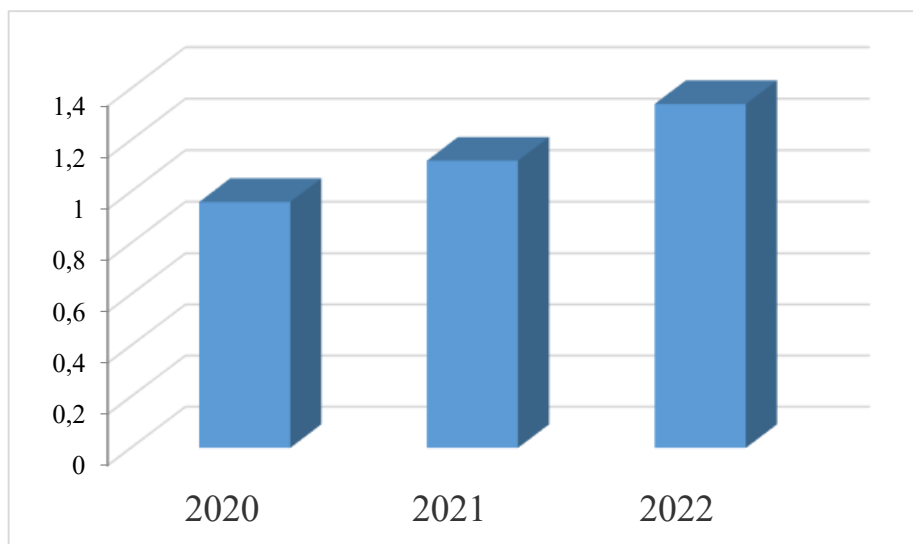


Рис. 2.10. Динаміка зміни показників продуктивності праці ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» *

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

За розглянутий період обсяг продукції зростав на 216653 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2020 роком і на 77187 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це може свідчити про ефективну роботу та збільшення продуктивності підприємства. За розглянутий період продуктивність праці збільшилася на 0,17 у 2021 році в порівнянні з 2020 роком і на 0,22 у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання працівників у виробничому процесі.

У табл. 2.12 відображено динаміку зміни складових фонду оплати праці на ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» » у 2020-2022 рр.

**Динаміка зміни складових фонду оплати праці на ТДВ «М'ясокомбінат
«Ятрань»» у 2020-2022 рр.***

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.	2022 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Фонд оплати праці штатних працівників тис. грн., у т.ч.	4567,2	4752,2	4851,1	106,22	283,9
Фонд основної заробітної плати	3561,2	3658,8	3701,2	103,93	140
Фонд додаткової заробітної плати	1006	1093,4	1149,9	114,30	143,9
З нього:					
Надбавки та доплати	256	275	279	108,99	23
Премії та винагороди	589	601	640	108,66	51
Заохочувальні та компенсаційні витрати	161	217,4	230,9	143,42	69,9

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

Згідно даних наведених в табл. 2.12 встановлено, що загальний фонд оплати праці штатних працівників зросли на 185 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 98,9 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може бути наслідком збільшення кількості працівників або підвищення заробітної плати.

За розглянутий період фонд основної заробітної плати збільшився на 97,6 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 42,4 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення заробітної плати працівників у зв'язку зі зростанням кваліфікації або збільшенням обсягів робіт.

За розглянутий період фонд додаткової заробітної плати збільшився на 87,4 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 56,5 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано зі збільшенням надбавок, премій та інших видів додаткової оплати за результативність та інші фактори (рис. 2.11).

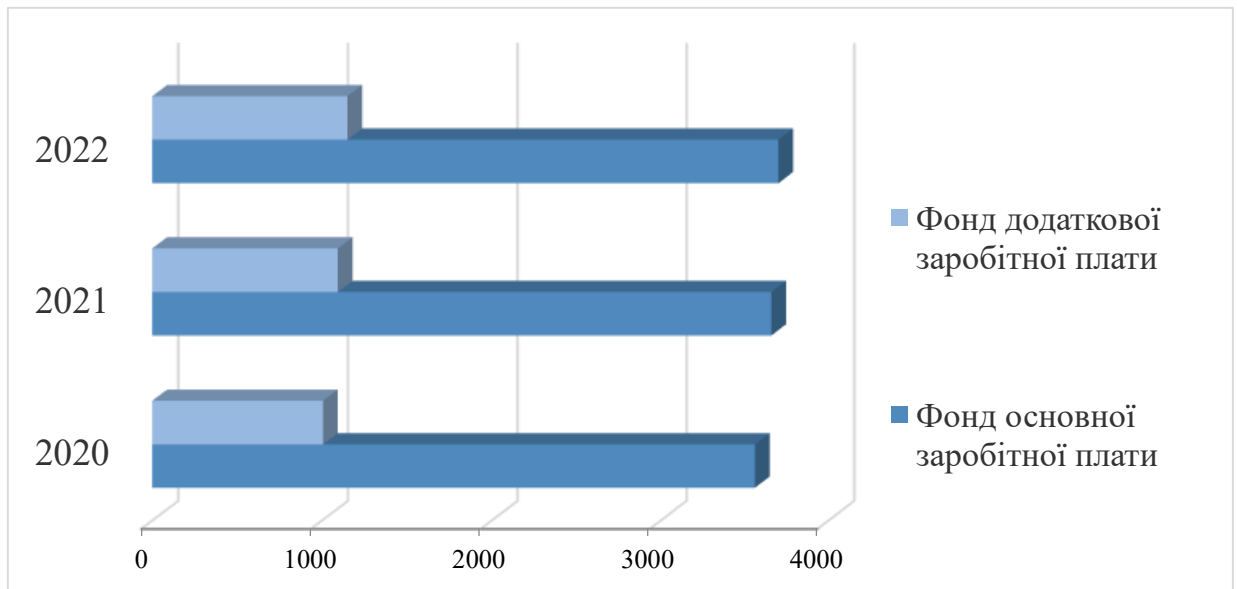


Рис. 2.11. Динаміка зміни складових фонду оплати праці ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», тис. грн *

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

На основі аналізу якісного складу і плинності персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» можна зробити наступні висновки:

1. Склад персоналу підприємства демонструє певні зміни у кількісному і якісному вираженні, що може свідчити про еволюцію бізнес-процесів із зростанням компанії.

2. Зменшення кількості адміністративно-управлінського персоналу у 2022 році порівняно з попередніми роками може бути результатом оптимізації структури управління.

3. Збільшення виробничого персоналу та основних робітників може свідчити про зростання виробничих потужностей та розвиток виробництва.

4. Коефіцієнти плинності та обороту кадрів залишаються на стабільному рівні, що свідчить про ефективне управління кадрами та збереження кваліфікованого персоналу на підприємстві.

2.3. Здійснення управління персоналом в ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Управління персоналом у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства. Підприємство виявляє велику увагу до різноманітних аспектів управління персоналом, спрямованих на покращення робочого середовища та забезпечення ефективної роботи працівників.

По-перше, важливою складовою успішного управління персоналом є створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє мотивації та задоволенню працівників. ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» звертає увагу на психологічний клімат в колективі, розвиток корпоративної культури та підтримку співробітників у досягненні їхніх професійних цілей.

По-друге, управління персоналом в підприємстві включає в себе систему стимулювання працівників, включаючи програми навчання та розвитку, бонусні програми та інші механізми винагородження за досягнення певних цілей. Це допомагає залучати та утримувати висококваліфікований персонал.

По-третє, в управлінні персоналом акцентується на постійному моніторингу кадрових ресурсів, аналізі показників плинності кадрів та вивченні причин їх вибуття. Це дозволяє підприємству реагувати на зміни в кадровому складі та приймати ефективні рішення з управління персоналом.

Нарешті, в управлінні персоналом враховується необхідність створення балансу між потребами працівників і стратегічними цілями підприємства, що сприяє досягненню високої продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Мета управління персоналом в підприємстві ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» полягає в забезпеченні оптимального використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації та підвищення її конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети в управлінні персоналом визначені такі основні завдання:

1. Розробка і впровадження кадрової політики. Створення та реалізація стратегій набору, збереження, розвитку та мотивації персоналу з урахуванням потреб підприємства та ринкових умов.

2. Організація навчання та розвитку персоналу. Забезпечення системи навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри для підтримки професійного зростання співробітників.

3. Створення сприятливого робочого середовища. Формування позитивної корпоративної культури, підтримка здорового психологічного клімату та розвиток комунікаційних та командних навичок серед персоналу.

4. Управління винагородою та мотивацією. Розробка системи винагороди, бонусів та мотиваційних програм для стимулювання ефективності та відданості працівників.

5. Управління конфліктами та вирішення проблем персоналу. Виявлення та вирішення конфліктних ситуацій, підтримка соціальної взаємодії та психологічного благополуччя працівників.

6. Моніторинг та аналіз діяльності персоналу. Збір, аналіз та використання даних щодо ефективності, задоволеності та розвитку персоналу для постійного вдосконалення управлінських практик та стратегій.

Формування організаційно-економічного механізму господарювання починається з розробки організаційно-виробничої структури. Основною складовою організації управління виступає організаційна структура підприємства. Зазначимо, що організаційна структура підприємства є лінійною.

На рис. 2.12 наведено організаційну структуру управління ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань».

Дана організаційна структура для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є оптимальною, оскільки передбачає розподіл повноважень відповідно до різних ділянок роботи та передбачає акумулювання загальної інформації та результатів роботи всього підприємства у керівника, який приймає рішення щодо перспективних напрямів роботи підприємства та ключових проблем.

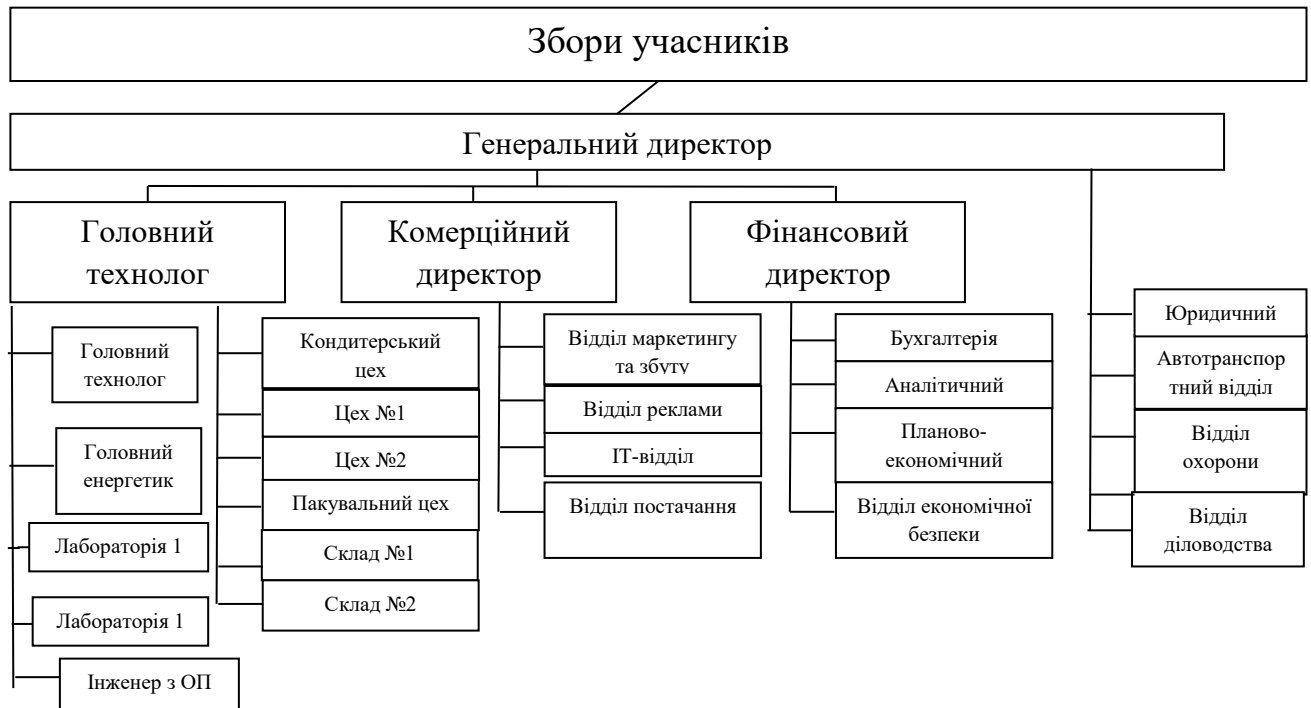


Рис. 2.12. Організаційна структура управління ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»*

Примітка.* Побудовано за даними підприємства

У ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» існують такі методи матеріального стимулювання працівників:

- преміювання за високі показники роботи протягом певного періоду;
- преміювання працівників до професійних свят (у % до окладу у відповідності зі стажем роботи в ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» ;
- преміювання до особистих свят (ювілеїв) (у % до окладу у відповідності зі стажем роботи в ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»).

Внутрішньогосподарський контроль у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є одним із найважливіших елементів управління і забезпечує інформацією всі рівні керівництва.

Для позитивного і дієвого вирішення поставленого завдання на підприємстві розрізняють внутрішньогосподарський контроль в залежності від суб'єктів його здійснення.

Стратегічні цілі ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» наступні:

- продовжувати розширення виробництва основних видів продукції паралельно з інтенсифікацією виробництва
- ввести власну технологію і організацію виробництва окремих видів кондитерської нової продукції;
- забезпечити всі структурні підрозділи оптимальною кількістю необхідної техніки і устаткування;
- створити стратегічні об'єкти логістики;
- сформувати потужний транспортний сектор (для задоволення власних потреб, а також для розвитку логістичної системи).

Організація виконання рішень – це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. У процесі організації виконання рішення він стикається з реальною ситуацією, яка найчастіше відрізняється від ідеальної.

Управлінські рішення реалізуються за такими етапами:

1. Оголошення альтернативи.
2. Видача керівником необхідних розпоряджень.
3. Призначення специфічних завдань, пояснення причин та суті нових доручень виконавцям рішень.
4. Перерозподіл ресурсів, зумовлений необхідністю реалізацією рішень.
5. Контроль за процесом реалізації рішень. Реалізація будь-якої альтернативи пов'язана з використанням фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів. Оцінка здійсненності альтернативи означає з'ясування відповідності обсягу і асортименту необхідних ресурсів доступним ресурсам або тим, які можуть бути отримані.

Слід враховувати, що керівник організовує не свою власну діяльність, а працю інших людей, тому організацію виконання рішень також слід організовувати. Завдання полягає в оптимальній побудові структури

комунікації управлінських працівників і виконавців. У зв'язку з цим можна виділити комунікації, які найчастіше зустрічаються в організації: ланцюжкову, багато зв'язкову, зіркову, ієрархічну.

До одного із головних завдань вивчення процесу управління відносять визначення критерії ефективності або рівня успішності управління. Рівень ефективності управління визначають із використанням різних індикаторів, серед яких використовують ступінь, то чи успішно керівники виконують завдання та досягають поставлених цілей. В будь-якому разі, даний індикатор вимірювання стосується того, як діють підлегли. У більшості випадків відзначають про значну роль об'єктивно-економічної оцінки.

Також необхідно сформулювати принципи, що дозволяють визначити ефективність праці керівника. До них відносяться такі, які пов'язані із:

- результатами роботи колективу, які мають відобразити ефекти праці менеджерів;

- відокремленням відповідальності керівників, з однієї сторони, по етапам виробничої діяльності та по спеціальним функціями управління (як приклад, відносять капітальне будівництво та реконструкцію), а з іншої сторони – по ієрархічним рівням управління;

- розподілом відповідальності між кожним управлінським працівником змагальними управлінськими функціями;

- взаємозв'язком індикаторів виробничої діяльності суб'єкта господарювання.

Саме тому, у процесі здійснення аналізу структури управління слід використовувати такі показники, які дозволять охарактеризувати якісний рівень організації управлінської діяльності.

Також до якісних показників ефективності управлінської праці можна віднести такі, які пов'язані із:

- науково-технічним рівнем управління (йдеться про те, чи використовуються наукові методи, організаційна та обчислювальна техніка);

- обґрунтованістю рішень, які приймають керівники підприємства;

- достовірністю і повнотою інформації, якою володіє будь-який менеджер;

- рівнем управлінської культури (йдеться по характеристику стилів керівництва, кількість конфліктних ситуація та ін.);

- рівнем культури праці працівників управлінського апарату (йдеться про те, як використовується робочий час, режим дня).

На сьогодні як і у вітчизняній, так і у закордонній практиці, не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності роботи управлінського персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності менеджерів пов'язаний із виробничим процесом та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств тощо.

У підприємстві ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» реалізація управління персоналом відзначається комплексним підходом та системним управлінням робочими ресурсами. Приділяється значна увага розвитку корпоративної культури та психологічному клімату, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників.

Крім того, підприємство активно застосовує програми навчання та розвитку персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їхній адаптації до нових технологій і вимог ринку. Такий підхід сприяє підтримці конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін на ринку.

Управління персоналом також зосереджене на стимулюванні та мотивації працівників через систему бонусів, премій та інших винагород, що сприяє збереженню висококваліфікованих фахівців у складі підприємства та забезпечує їхню залученість до досягнення стратегічних цілей.

Нарешті, ефективність управління персоналом відображається у стабільності та рівновазі в кадровому складі, що забезпечує необхідну кількість та якість працівників для успішної реалізації стратегічних завдань і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 2

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є одним з відомих м'ясопереробних підприємств, що спеціалізується на виробництві та реалізації м'ясних продуктів. Компанія має довгу історію і позиціонується як надійний виробник високоякісної м'ясної продукції на ринку. Ятрань відомий своїми технологіями переробки м'яса, які відповідають сучасним стандартам безпеки і якості. Крім того, ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» активно працює над розвитком нових продуктів і удосконаленням асортименту, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку м'ясних продуктів. Компанія дбає про стандарти гігієни та безпеки праці, а також про дотримання екологічних норм у виробництві.

У підприємстві ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» реалізація управління персоналом відзначається комплексним підходом та системним управлінням робочими ресурсами. Приділяється значна увага розвитку корпоративної культури та психологічному клімату, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»

3.1. Заходи удосконалення управління персоналом організації

Удосконалення управління персоналом в організації є важливим завданням для забезпечення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей. Перший крок у цьому напрямку - це ретельний аналіз поточних практик управління персоналом для виявлення слабких місць та можливостей для вдосконалення. Для цього можуть застосовуватися методи аудиту персоналу, опитування співробітників та аналіз показників робочої продуктивності.

Другий аспект удосконалення управління персоналом - це впровадження сучасних методів та підходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та залучення співробітників до активної участі у процесах прийняття рішень. Це може включати в себе впровадження системи навчання та розвитку, створення мотиваційних програм, вдосконалення комунікаційних процесів та встановлення чітких механізмів оцінки та звітності.

В цілому, заходи удосконалення управління персоналом спрямовані на створення ефективної та мотиваційної робочої атмосфери, де кожен співробітник має можливість розвиватися та вносити свій внесок у досягнення успіхів організації.

У індустріальних країнах, таких як Канада та США, підприємства відзначаються відкритою політикою «вхід – вихід», що передбачає просту процедуру підбору кадрів і можливість звільнення або переміщення робітника, якщо це необхідно для фірми.

З іншого боку, японська модель підбору персоналу базується на вивченні сильних і слабких сторін особистості працівника, а також відповідного підбору робочого місця під його потреби (система «працівник – посада»). Ця модель орієнтована на довгострокову роботу на одному підприємстві, враховує якість

освіти та особистий потенціал працівника, а оплата праці визначається комплексно, враховуючи різні критерії.

Також, у японській моделі важлива участь працівників у профспілках, що формуються в межах самої організації, а не на рівні галузі.

У Європі і США існують чітко визначені службові обов'язки для інженерів, техніків і робітників. Кожна з моделей, як американська, так і японська, має свої переваги і недоліки. У світовій практиці спостерігається тенденція до застосування змішаних систем управління людськими ресурсами.

Отже, для успішного створення ефективної системи управління персоналом необхідно розробити власну фірмову філософію управління персоналом, використовуючи досвід провідних світових компаній, а також накопичуючи власний досвід роботи з українськими працівниками [37, с. 88].

Проблеми удосконалення управління персоналом у організації ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» можуть включати:

1. Низька мотивація персоналу. Ця проблема може виникати з недостатньої системи стимулювання, нечітких критеріїв оцінки роботи та невідповідності між вимогами організації та очікуваннями працівників.

2. Нестабільність команд. Якщо команди періодично зазнають конфліктів або недостатньо співпрацюють, це може вплинути на продуктивність та результативність роботи.

3. Недостатня кваліфікація персоналу. Якщо працівники не мають достатніх навичок або знань для виконання своїх обов'язків, це може призвести до низької якості роботи та втрати конкурентної переваги.

4. Відсутність системи перепідготовки та підвищення кваліфікації. Швидкі зміни в технологіях та ринкових умовах можуть вимагати постійного навчання персоналу, відсутність цієї можливості може обмежити розвиток організації.

5. Недостатня комунікація. Проблеми управління можуть виникати через неправильну або недостатню комунікацію між керівництвом та персоналом, що може призвести до непорозумінь та конфліктів.

Для підвищення прихильності співробітників до ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» відділу управління персоналом запропоновано розробити «Кодекс корпоративної етики». Кодекс корпоративної етики - це комплекс правил поведінки, етичних норм, та моральних принципів, які є обов'язковими для всіх співробітників компанії, незалежно від їхньої посади. Кожен працівник зобов'язаний дотримуватися цього Кодексу у своїй професійній діяльності. Кодекс має стати основою для формування позитивного робочого середовища, сприяти розвитку довіри та ефективної співпраці між колегами, підвищити якість взаємодії всередині команди та з зовнішніми стейкхолдерами.

Метою даного Кодексу корпоративної етики є визначення та офіційне закріплення принципів здійснення трудової діяльності і поведінки працівників, спрямованих на підвищення прибутковості, розвиток корпоративного життя колективу, досягнення успіху та в цілому підвищення ефективності підприємства [4, с. 105].

Впровадження Кодексу корпоративної етики передбачає розвиток корпоративної культури підприємства. Він повинен бути розроблений на основі існуючих цінностей корпоративної культури ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» і враховувати досвід повсякденної діяльності працівників. До складу Кодексу мають входити цінності співробітників, норми і правила поведінки, переконання, які є необхідними для розвитку організаційної поведінки персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань». Тобто Кодекс повинен закріпити принципи для здійснення трудової діяльності, які визначають ділову поведінку працівників підприємства.

Також пропонуємо створити кадровий резерв ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань». Розробка кадрового резерву зорієнтована на ротацію кадрів, що означає переміщення працівників в межах організації з метою формування нового кола керівників. Цей підхід дозволяє використовувати кадрові резерви для підготовки кваліфікованих керівників для майбутніх потреб компанії. Навіть у відсутність вакансій на керівницькі посади зараз, виникає потреба у фахівцях і керівниках через те, що деякі зайняті посади належать працівникам

пенсійного або передпенсійного віку, які найближчим часом можуть піти у відставку.

Протягом цього періоду потенційні керівники матимуть можливість отримати необхідну вищу освіту та підготуватися до можливостей керівництва. Це дозволить забезпечити стабільність управління, запобігаючи несподівані втрати керівних кадрів. Орієнтація на кар'єрний ріст сприятиме формуванню стабільного кадрового складу, зменшуючи кількість звільнень та підвищуючи ефективність управління персоналом.

У табл. 3.1 наведено критерії оцінки якості кадрового резерву, відібрані нами для формування авторської методики.

Таблиця 3.1

Критерії відбору кандидатів до складу кадрового резерву управлінського персоналу*

№ з/п	Назва критерію	Параметри оцінювання
Кр1	Рівень освіти	Середня освіта – 1 бал; Середня спеціальна освіта – 2 бали; Незавершена вища освіта – 3 бали; Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти – 4 бали; Другий (магістерський) рівень вищої освіти – 5 балів.
Кр2	Стаж роботи за фахом	Кількість років, яку кандидат пропрацював за фахом.
Кр3	Рівень дисциплінованості	Коефіцієнт дисциплінарної активності: $KDA = \frac{ЧФ}{ЧН}$, де ЧФ – час, фактично відпрацьований кандидатом (нормативний за вирахуванням всіх втрат робочого часу); ЧН – нормативний час роботи кандидата.
Кр4	Стаж роботи на підприємстві	Кількість років, яку кандидат відпрацював на даному підприємстві
Кр5	Рівень творчої активності	Коефіцієнт творчої активності: $KTA = \frac{КРІ}{КГІ}$, де КРІ – кількість ефективно реалізованих ідей, згенерованих кандидатом під час своєї професійної діяльності протягом останніх 3-х років; КГІ – загальна кількість всіх згенерованих ідей даним кандидатом протягом останніх 3-х років

Примітка. *Розроблено автором за [50, с. 150].

З використанням наведених критеріїв проведено оцінку п'яти кандидатів до складу кадрового резерву на прикладі умовного набору кандидатів (табл. 3.2).

**Матриця вихідних даних для розрахунку рейтингу кандидатів до
кадрового резерву***

Кандидати	Кр1	Кр2	Кр3	Кр4	Кр5
Канд1	5	11	0,87	13	0,75
Канд2	5	6	0,95	5	0,33
Канд3	5	19	0,82	12	0,85
Канд4	4	12	0,92	4	0,75
Канд5	5	9	0,79	12	0,67

Примітка. *Джерело власна розробка автора

Таким чином, запропонований нами методичний підхід дозволив скласти рейтинг кандидатів до складу кадрового резерву управлінських кадрів, який дасть змогу прийняти більш точне і виважене рішення стосовно покращення якості управлінської праці на підприємстві у частині управління трудовими процесами на інноваційній основі.

Підвищення ефективності системи управління персоналом у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» може бути досягнуте за допомогою введення додаткової штатної одиниці «менеджера з персоналу». Цей крок дозволить зосередити увагу на вирішенні питань, пов'язаних із кадровою політикою, мотивацією та розвитком персоналу. Крім того, менеджер з персоналу може виконувати функції аналізу потреб у навчанні, розробки програм кар'єрного зростання та внутрішнього мобілітету, що сприятиме покращенню ефективності управління персоналом та забезпечить адаптацію підприємства до змін в умовах ринку.

Розширення ролі менеджера з персоналу також може включати управління програмами стимулювання, оцінку ризиків зв'язаних з персоналом та розвиток стратегій збереження ключових кадрів. Ці заходи дозволять підприємству ефективно використовувати свій кадровий потенціал, забезпечуючи максимальну продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

Основні функції менеджера по роботі з персоналом наведені у табл. 3.3.

Основні функції менеджера по роботі з персоналом *

Функція	Характеристика
Підбір персоналу відповідно до кадрової політики	Це включає аналіз потреб вакансій, розробку критеріїв відбору, проведення співбесід та відбір кандидатів, які відповідають стратегічним цілям підприємства і його корпоративній культурі. Менеджер також забезпечує дотримання законодавства у сфері праці під час підбору персоналу.
Розробка та застосування системи навчання персоналу	Ця функція передбачає аналіз потреб у навчанні, планування та проведення навчальних заходів (тренінгів, семінарів, курсів), а також оцінку ефективності навчальних програм. Менеджер сприяє розвитку професійних навичок та компетенцій персоналу, що відповідають потребам підприємства.
Адаптація нових співробітників	Ця функція включає розробку програми адаптації для нових працівників, яка охоплює знайомство з корпоративною культурою, правилами та процедурами роботи, навчанням основних завдань та відповідальностей на початковому етапі роботи
Розробка системи мотивації співробітників	Менеджер по роботі з персоналом відповідає за створення та впровадження системи мотивації, яка включає в себе матеріальні та нематеріальні стимули для співробітників з метою підвищення їхньої продуктивності, залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.

Примітка. *Джерело власна розробка автора

Щоб забезпечити ефективну взаємодію та психологічний комфорт персоналу, рекомендується створити спеціальну кімнату для відпочинку та спілкування. Це місце, де працівники можуть відпочити, провести вільний час та обговорити проблеми. Така ініціатива сприяє підвищенню комфорту на робочому місці та зменшенню конфліктів.

Для розв'язання конфліктів та покращення психологічної атмосфери, рекомендується впровадження систематичних зборів колективу. Збори можуть бути організовані як планерки або тривати понад «п'ятихвилинки», щоб надати співробітникам достатньо часу для обговорення проблем та прийняття рішень. Це дозволить ефективніше вирішувати питання та уникнути непорозумінь у роботі колективу.

Для успішного розвитку таких ініціатив слід залучити психолога, чийм головним завданням буде покращення морально-психологічного клімату в

організації. Це практичний крок у напрямку створення комфортного середовища роботи, що позитивно впливає на ефективність та емоційний стан персоналу [30, с. 46].

Заходи удосконалення управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Шляхом ретельного аналізу та впровадження сучасних методів і підходів, можна покращити ефективність роботи колективу та забезпечити його високий рівень продуктивності. Ці заходи сприяють створенню сприятливої та мотивуючої робочої атмосфери, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації та її стабільному розвитку.

3.2. Поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в управління організації

Удосконалення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в управління є важливими напрямками для підвищення ефективності роботи організації ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань». Професійне навчання дозволяє працівникам отримувати необхідні знання і навички для виконання своїх обов'язків на високому рівні, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та відповідності вимогам робочого процесу. Впровадження коучингу в управління дозволяє створити сприятливу атмосферу для розвитку та підтримки працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученню до досягнення стратегічних цілей компанії.

Одним із ключових кроків у цьому напрямку є аналіз потреб та індивідуальних можливостей працівників для розробки програм навчання та коучингових сесій, спрямованих на їхнє особистісне та професійне зростання. Також важливо забезпечити системну підтримку та моніторинг результативності цих заходів, щоб впевнитися у їхньому позитивному впливі на робочі процеси та результати діяльності організації.

Проблеми професійного навчання та впровадження коучингу в управління організації можуть включати:

1. Недостатня увага до розвитку персоналу. Деякі організації можуть підходити до навчання як до витрати, а не інвестиції, що може призводити до обмеження ресурсів, виділених на професійний розвиток персоналу.

2. Відсутність планування. Недостатнє планування професійного навчання може призвести до втрати цінного часу та ресурсів, а також до недосягнення стратегічних цілей організації.

3. Недосконалість системи оцінки результатів. Не ефективна система оцінки навчальних результатів може утруднювати визначення ефективності навчальних програм та впровадження коучингу.

4. Неадекватність навчальних програм. Якщо навчальні програми не відповідають потребам організації або не враховують індивідуальних особливостей працівників, це може призвести до невідповідності навчання реальним вимогам роботи.

5. Відсутність культури навчання. Якщо в організації не відчувається підтримка для навчання та розвитку співробітників, це може призвести до втрати мотивації персоналу до самостійного навчання та участі в програмах навчання.

6. Недостатнє розуміння концепції коучингу. Іноді в організаціях може відсутній ясний розуміння того, що таке коучинг та як його ефективно впроваджувати в управлінську практику.

7. Відсутність підтримки керівництва. Якщо керівництво не підтримує і не виявляє інтересу до професійного навчання та коучингу, це може значно утруднити впровадження цих практик в організаційну культуру.

Зважаючи на важливість професійного навчання та впровадження коучингу в управління, пропоную наступні конкретні пропозиції у ТДВ «М'ясокомібнат «Ятрань»:

1. Розробка індивідуальних навчальних планів. Провести аналіз навичок та потреб персоналу кожного відділу і розробити індивідуальні навчальні програми для кожного працівника. Це дозволить забезпечити більш ефективне і персоналізоване навчання.

2. Організація тренінгів та семінарів: Проводити регулярні тренінги та семінари для персоналу з питань професійного розвитку, комунікації, лідерства та управління. Важливо створити різні формати навчання, включаючи онлайн-курси та вебінари.

3. Впровадження системи коучингу. Створити програму коучингу для керівників та працівників, яка буде спрямована на особисте та професійне зростання. Коучинг може включати індивідуальні сесії, групові зустрічі та практичні завдання для саморозвитку.

4. Забезпечення доступу до навчальних ресурсів. Забезпечити доступ персоналу до актуальних навчальних матеріалів, онлайн-бібліотек та інших ресурсів для самонавчання. Важливо також стимулювати співробітників до постійного саморозвитку та навчання нових навичок.

5. Оцінка ефективності навчальних програм. Проводити регулярні оцінки ефективності навчальних програм та коучингу для визначення їхнього впливу на розвиток персоналу та досягнення бізнес-цілей організації.

Система планування перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців в ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» ґрунтується на фінансових можливостях підприємства та ступені необхідності цих заходів. Проте, важливо враховувати також задоволеність працівників своєю роботою, їхню заробітну плату, можливість кар'єрного зростання, а також вміння брати на себе відповідальність та активно покращувати своє становище на ринку праці.

Для того, щоб забезпечити всебічний та якісний процес перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, рекомендується впровадження системи карток індивідуального професійного розвитку.

Кожна така картка має містити інформацію про працівника, його освітній рівень, посаду, терміни навчання, а також відомості про лідерські та організаторські здібності, раціоналізаторські пропозиції, схильність до навчання та інші аспекти, що сприяють підвищенню ефективності навчання та розвитку кадрів на підприємстві.

За результатами досліджень найбільше підтримки ідеї коучингу виявили управлінці віком 27–35 років, оскільки це зазвичай висококваліфіковані фахівці, які є частиною кадрового резерву компаній. Вони активно експериментують і здобувають нові знання в галузі ефективного управління. Проте, при упровадженні коучингу виникають труднощі з керівниками старшого віку, оскільки вони вже мають встановлені стандарти поведінки в системі управління, змінити які буває важко.

Для зменшення опору таких керівників до коучингу необхідно проводити пояснювальну роботу. Можливе використання наочної демонстрації кількісних та якісних результатів, а також позиціонування нововведень як доповнень, що розширюють їхній попередній досвід. Семінари, індивідуальні бесіди та консультації дозволяють усвідомити сутність управління за допомогою коучингу та ознайомити з базовими принципами цього методу.

Крім того, для успішного упровадження елементів коучингу в організації, крім опису технології, важливо мати розроблену карту процесів коучингу з детально розписаними ролями і функціями учасників процесів [18, с. 132].

У процесі організації професійного росту для керівного персоналу важливо враховувати наступні основні блоки:

1. Визначення потреб у підвищенні кваліфікації. Проведення аналізу і визначення конкретних потреб кадрів у підвищенні кваліфікації, враховуючи стратегічні цілі та завдання компанії.

2. Планування навчальних програм. Розробка планів навчання, включаючи визначення тематики, обсягу і тривалості навчальних програм, а також вибір методів і форм проведення навчання.

3. Формування різноманітних застосування та форм навчальних програм. Створення різноманітних програм навчання, що враховують специфіку різних категорій керівного персоналу та їхніх потреб.

4. Аналіз результатів і застосування. Оцінка результатів навчання і їхнє застосування для подальшого просування працівника по службовій драбині, розвитку кар'єрних можливостей та досягнення стратегічних цілей компанії.

У процесі планування організації навчання та перекваліфікації персоналу менеджеру з персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» рекомендується застосовувати наступні форми організації навчального процесу:

1. Розв'язання конкретних практичних завдань. Спрямоване навчання з вирішення реальних завдань, що стикаються працівники в процесі роботи, сприяє активному засвоєнню матеріалу та практичному застосуванню знань.

2. Лекції, семінари, ведення дискусій. Проведення теоретичних занять та обговорень допомагає засвоїти основні концепції та обговорити питання, що виникають у процесі навчання.

3. Розробка та вирішення проблемних ситуацій. Включення учасників навчання у вирішення реальних проблем дозволяє збільшити їхню ефективність та практичний досвід.

4. Організаційно-діяльнісні, організаційно-мисленні, організаційно-інноваційні ігри. Використання ігрових форм навчання сприяє активному засвоєнню матеріалу, розвитку творчих навичок та комунікативних здібностей.

5. Навчання заходам із впровадження наукових досягнень, проведення змагання з професійної майстерності. Залучення до практичного застосування новітніх досягнень у своїй галузі та організація змагань сприяє підвищенню мотивації та професійному зростанню працівників.

Основні напрями подальшого розвитку професійного навчання персоналу підприємств ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» можуть бути наступні:

1. Відновлення престижу робітничих професій. Це може бути досягнуто через активну профорієнтаційну роботу з населенням, в якій висвітлюються переваги та можливості робітничих професій, їх важливість для економіки та розвитку суспільства.

2. Оновлення системи професійно-технічної освіти. Розроблення та впровадження державних стандартів з професій широких кваліфікацій,

включаючи оптимальний перелік професій та стандарти нового покоління для підвищення рівня працевлаштування та відповідності вимогам ринку праці.

3. Удосконалення системи підготовки кадрів професійно-технічної освіти. Це включає покращення якості навчання і перепідготовки інженерно-педагогічних кадрів на базі вищих навчальних закладів та профільних ПТНЗ.

4. Співпраця з роботодавцями. Напрацювання моделі співпраці з роботодавцями для підвищення якості професійної освіти та врахування реальних потреб економіки та регіональних ринків праці.

5. Модернізація інфраструктури освіти. Розроблення та впровадження сучасних технологій та матеріально-технічних засобів навчання для підвищення ефективності навчального процесу.

6. Оновлення нормативно-правової бази. Модернізація та удосконалення законодавства в галузі професійно-технічної освіти для відповідності сучасним вимогам та стандартам якості навчання [38, с. 74].

Впровадження поліпшень у професійне навчання та впровадження коучингу в управління організації ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» має великий потенціал для підвищення продуктивності та ефективності роботи колективу. Шляхом надання працівникам доступу до новітніх знань та навичок через навчальні програми та впровадження інноваційних методів управління, організація може зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та забезпечити стаке підвищення якості продукції.

Впровадження коучингу дозволить створити атмосферу співпраці та взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками, що сприятиме ефективному вирішенню завдань та досягненню стратегічних цілей організації.

3.3. Пропозиції щодо покращення мотивації персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Для покращення мотивації персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» можна розглянути кілька ключових пропозицій. Перш за все, важливо розвивати систему стимулювання та винагород за високі результати роботи. Це

може включати в себе введення премійних систем, бонусів за досягнення поставлених цілей, а також можливість кар'єрного зростання на основі професійних досягнень.

Другий аспект - це створення комфортних умов праці та сприятливої корпоративної культури. Забезпечення надійної і ефективної системи управління персоналом, де кожен співробітник відчуває підтримку та можливість розвитку свого потенціалу, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи.

Для того, щоб підвищити результативність трудової діяльності працівників ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» має використовувати різні методи для стимулювання людей, щоб вони високопродуктивно працювали та досягали поставлених цілей. Мотивацію праці, слід розглядати як найважливішу функцію менеджменту, яка має стимулювати працівників до діяльності, яка має бути спрямована на те, щоб досягнути мети діяльності підприємства шляхом того, що будуть задовольнятися власні потреби кожного із працівників.

Відповідно до теорії ієрархії потреб Маслоу, виділяють п'ять різновидів потреб, при цьому ті потреби, які знаходяться на вищому рівні не можуть мотивувати поведінку працівників, у тому разі, якщо не було задоволено потреби, які знаходяться на нижчому рівні [41, с. 160].

Для того, щоб можна було сформулювати належне ставлення до роботи у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» слід створити такі умови, при яких робітник має сприймати свою роботу як свідому діяльність, що являється важливим джерелом самовдосконалення та основною для того, щоб зростав професійний та службовий рівень. Саме тому на кожному підприємстві має функціонувати ефективна мотиваційна праця.

Мотиваційна система має характеризувати комплекс заходів, які взаємозв'язані між собою та які направлені на стимулювання кожного робітника або трудового колективу на досягнення спільних або індивідуальних задач діяльності підприємства.

Система мотивації на рівні підприємства має ґрунтуватися на певних вимогах, які пов'язані із:

- наданням однакових можливостей бути зайнятим та посадовим просуванням по кінцевим результатам їх роботи;

- відповідністю рівня заробітної плати з її результатами та визнанням внеску кожного робітника в обсяг доходу; створенням умов та забезпеченням можливостей для того, щоб зростала фахова майстерність, підвищувалась кваліфікація та перекваліфікація;

- створенням у трудовому колективі сприятливого клімату, атмосфери довіри та адекватних взаємодій між управлінцями та працівниками [16, с. 160].

Мотив розглядають як спонукання людини бути активною із намаганням задовольнити конкретні потреби. Важливим елементом організації роботи у трудовому колективі являється мотивація, суть якої полягає у тому, що вона є системою факторів, які детермінують трудову поведінку працівників

Так, щоб працівник мав певний мотив, він чогось має не мати. В першу чергу до найбільшої потреби працівника відносять гроші. При цьому на підприємстві слід задовольняти й інші умови, які потрібні для життя.

Цього можна досягти, якщо діяти по наступній схемі:

- на кінці періоду, слід підраховувати найбільш най продуктивнішого робітника та чия праця може призвести на зростання;

- слід обрати найкращого працівника за конкретний термін;

- найкращий працівник має одержати премію або будь-який інший різновид матеріальної винагороди [16, с. 185].

Способи поліпшення мотивації праці прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні.

Перший спосіб відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає як елементи вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності і прибутку підприємства. Безумовно, мотиваційний механізм оплати праці є важливим, але постійне підвищення рівня оплати праці не

сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці [5, с. 28].

Матеріальна мотивація включає:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» має структурний відділ – профком, який займається нерегулярними грошовими виплатами.

Не менш важливою є нематеріальна (не фінансова) або непрямая мотивація.

До видів нематеріальної мотивації належать:

- подарунки;
- соціальний пакет;
- навчання;
- корпоративні святкування;
- відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; інші види мотивації.

Для підвищення ефективності оплати праці ми пропонуємо покращити використання трудових ресурсів за трьома напрямками: забезпечення матеріального стимулювання, покращення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу.

Заходи по підвищенню продуктивності праці у праці ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» зумовлені аналізом головних показників діяльності даного підприємства. Так, у досліджувані періоди продуктивність праці знижується. Також знижується обсяг продукції як у натуральному, так і у вартісному виразі. Саме тому, ми вважаємо, що саме ця ланка потребує змін і

реформування.

Матеріальне стимулювання являється одним із головних важелів успішного виконання робітниками свої обов'язків та являється одним із головних мотивів до зростання ефективності. У праці ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» матеріальному заохочуванню приділяють не значну увагу.

У праці ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» планується забезпечити виплату премій і надбавок. Для вирішення даного питання необхідно: створити фонд додаткової заробітної плати та розробити методику виплати премій і надбавок.

Матеріальне стимулювання являється одним із головних важелів успішного виконання робітниками свої обов'язків та являється одним із головних мотивів до зростання ефективності. У праці ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» матеріальному заохочуванню приділяють не значну увагу.

У праці ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» планується забезпечити виплату премій і надбавок. Для вирішення даного питання необхідно: створити фонд додаткової заробітної плати та розробити методику виплати премій і надбавок.

Фонд додаткової заробітної плати буде створюватися з чистого прибутку організації за допомогою щоквартальних відрахувань у розмірі 2% від чистого прибутку.

Премії та надбавки будуть виплачуватися за індивідуальними підсумками роботи. Для кожного робітника буде встановлено місячний плановий обсяг торгівлі. Премії будуть виплачуватися з кожної додатково виробленої одиниці продукції у розмірі 15% від її вартості.

Метою розробки плану з праці та персоналу у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є визначення економічно обґрунтованої (оптимальної) потреби підприємства в персоналі, забезпечення ефективності його використання та мотивації в планованому періоді.

У табл. 3.4 наведено вхідні дані для планування фонду оплати праці у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2024 р.

Таблиця 3.4

**Вхідні дані для планування фонду оплати праці у ТДВ «М'ясокомбінат
«Ятрань»у 2024 р.***

Показник	Плановий обсяг, шт.	Розцінка за одиницю
Продукція А	1000	500
Продукція Б	500	2000
Продукція В	4000	800

Примітка. *Джерело власна розробка автора

У табл. 3.5 виконаємо розрахунок планування фонду оплати праці у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» у 2020 р.

Таблиця 3.5

План фонду оплати праці у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»у 2024 р.*

Показник	Плановий обсяг, шт.	Розцінка за одиницю	ФОП на товар
Продукція А	1000	500	500000
Продукція Б	500	2000	1000000
Продукція В	4000	800	3200000
Всього			4700000

Примітка. *Джерело власна розробка автора

Необхідність розробки такого плану обумовлена наступними моментами:

-забезпеченням виконання виробничої програми підприємства (планового товарообороту);

-значною питомою вагою витрат на утримання персоналу в загальних витратах підприємства, що збільшує їх значущість при визначенні ціни реалізації продукції та її конкурентоспроможності;

-залежністю ефективності використання засобів та предметів праці, ефективності діяльності підприємства в цілому від роботи персоналу;

-збільшенням кількості інноваційних проектів, що вимагають залучення великої кількості працівників, високого рівня координації зусиль виконавців,

що може бути забезпечено тільки на планомірній основі;

-можливістю підвищити заробітну плату завдяки раціональному плануванню праці.

При розробці плану з праці та персоналу необхідно дотримуватися наступних вимог: забезпечення приросту обсягів діяльності за рахунок підвищення продуктивності праці; забезпечення випереджувальних темпів росту продуктивності праці по відношенню до темпів росту заробітної плати

Пропозиції щодо покращення мотивації персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» можуть включати запровадження системи преміювання та бонусів за досягнення високих результатів роботи, створення програм кар'єрного розвитку та навчання для співробітників, а також вдосконалення корпоративної культури з фокусом на підтримці та визнанні працівників.

Додатково, варто розглянути можливість забезпечення комфортних умов праці, включаючи соціальні пакети, забезпечення здоров'я та благополуччя працівників, а також створення системи зворотного зв'язку для врахування їхніх ідей та думок у процесі прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

Розвиток програми кар'єрного росту та навчання для співробітників є одним із шляхів удосконалення управління персоналом. Це дозволить співробітникам розвиватися професійно та особистісно, забезпечуючи їм перспективи кар'єрного зростання та підвищення мотивації.

Впровадження поліпшень у професійне навчання та впровадження коучингу в управління організації ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» має великий потенціал для підвищення продуктивності та ефективності роботи колективу. Шляхом надання працівникам доступу до новітніх знань та навичок через навчальні програми та впровадження інноваційних методів управління, організація може зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та забезпечити стаке підвищення якості продукції. Впровадження коучингу дозволить

створити атмосферу співпраці та взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками, що сприятиме ефективному вирішенню завдань та досягненню стратегічних цілей організації.

Створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчувають себе визнаними та підтриманими, також є ключовим елементом удосконалення управління персоналом. Це включає в себе забезпечення адекватної оплати праці, соціальних гарантій та можливості звернення за допомогою та консультаціями.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що управління персоналом – це комплекс систематичних дій та стратегій, спрямованих на ефективне керування робочою силою в організації. Основне значення управління персоналом полягає в створенні оптимального співвідношення між індивідуальними потребами працівників і стратегічними цілями підприємства. Цей процес включає в себе вибір, розвиток та мотивацію персоналу, а також розробку політик і процедур, спрямованих на підтримку ефективного функціонування команди працівників. Управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, створенню сприятливого робочого середовища та досягненню стратегічних цілей організації.

2. Виявлено, що управління персоналом в підприємстві базується на ряді ключових принципів, таких як взаємодія, співпраця та комунікація між керівництвом та працівниками, розвиток та підтримка талантів в колективі, а також створення мотиваційної атмосфери для досягнення спільних цілей. Методи управління персоналом включають в себе рекрутинг та відбір кадрів, системи навчання та розвитку, оцінку та стимулювання продуктивності, а також використання сучасних технологій для оптимізації процесів управління персоналом. Застосування цих принципів і методів дозволяє підприємствам ефективно керувати персоналом, забезпечуючи високий рівень робочої продуктивності та досягнення стратегічних цілей.

3. Виявлено, що ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є одним з відомих м'ясопереробних підприємств, що спеціалізується на виробництві та реалізації м'ясних продуктів. Компанія має довгу історію і позиціонується як надійний виробник високоякісної м'ясної продукції на ринку. Ятрань відомий своїми технологіями переробки м'яса, які відповідають сучасним стандартам безпеки і якості. Крім того, ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» активно працює над розвитком нових продуктів і удосконаленням асортименту, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку м'ясних продуктів. Компанія дбає

про стандарти гігієни та безпеки праці, а також про дотримання екологічних норм у виробництві.

4. Встановлено, що собівартість реалізованої продукції зросла на 152,583 одиниці в 2021 році порівняно з 2020 роком і на 45,684 одиниці в 2022 році порівняно з 2021 роком, що може бути наслідком збільшення витрат на сировину, працю та інші ресурси або зростання вартості послуг. Адміністративні витрати зменшилися на 1,671 одиницю в 2021 році порівняно з 2020 роком і на 2,825 одиниці в 2022 році порівняно з 2021 роком, що може бути результатом оптимізації адміністративних процесів, зменшення витрат на адміністративний персонал або ефективнішого використання ресурсів.

5. Встановлено, що загальна кількість персоналу зменшилася на 54 особи у 2021 році в порівнянні з 2020 роком і на 23 особи у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це може бути наслідком оптимізації структури управління, перегляду штатної чисельності чи змін у організаційній структурі. Кількість виробничого персоналу зменшилася на 132 особи у 2021 році в порівнянні з 2020 роком і на 56 осіб у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це може бути результатом автоматизації виробничих процесів, зміни технологій, змін у виробничій програмі або оптимізації виробничих процесів.

6. Визначено, що дана організаційна структура для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є оптимальною, оскільки передбачає розподіл повноважень відповідно до різних ділянок роботи та передбачає акумулювання загальної інформації та результатів роботи всього підприємства у керівника, який приймає рішення щодо перспективних напрямів роботи підприємства та ключових проблем.

7. Виявлено, що заходи удосконалення управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Шляхом ретельного аналізу та впровадження сучасних методів і підходів, можна покращити ефективність роботи колективу та забезпечити його високий рівень продуктивності. Ці заходи сприяють створенню сприятливої та мотивуючої

робочої атмосфери, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації та її стабільному розвитку.

8. Виявлено, що підвищення ефективності системи управління персоналом у ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» може бути досягнуте за допомогою введення додаткової штатної одиниці "менеджера з персоналу". Цей крок дозволить зосередити увагу на вирішенні питань, пов'язаних із кадровою політикою, мотивацією та розвитком персоналу. Крім того, менеджер з персоналу може виконувати функції аналізу потреб у навчанні, розробки програм кар'єрного зростання та внутрішнього мобілітету, що сприятиме покращенню ефективності управління персоналом та забезпечить адаптацію підприємства до змін в умовах ринку.

9. Визначено, що для покращення мотивації персоналу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» можна розглянути кілька ключових пропозицій. Перш за все, важливо розвивати систему стимулювання та винагород за високі результати роботи. Це може включати в себе введення премійних систем, бонусів за досягнення поставлених цілей, а також можливість кар'єрного зростання на основі професійних досягнень. Другий аспект - це створення комфортних умов праці та сприятливої корпоративної культури. Забезпечення надійної і ефективної системи управління персоналом, де кожен співробітник відчуває підтримку та можливість розвитку свого потенціалу, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи.

10. Встановлено, що для розв'язання конфліктів та покращення психологічної атмосфери, рекомендується впровадження систематичних зборів колективу. Збори можуть бути організовані як планерки або тривати понад «п'ятихвилинки», щоб надати співробітникам достатньо часу для обговорення проблем та прийняття рішень. Це дозволить ефективніше вирішувати питання та уникнути непорозумінь у роботі колективу. Для успішного розвитку таких ініціатив слід залучити психолога, чийм головним завданням буде покращення морально-психологічного клімату в організації. Це практичний крок у

напрямку створення комфортного середовища роботи, що позитивно впливає на ефективність та емоційний стан персоналу.

11. Визначено, що впровадження поліпшень у професійне навчання та впровадження коучингу в управління організації ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» має великий потенціал для підвищення продуктивності та ефективності роботи колективу. Шляхом надання працівникам доступу до новітніх знань та навичок через навчальні програми та впровадження інноваційних методів управління, організація може зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та забезпечити стає підвищення якості продукції. Впровадження коучингу дозволить створити атмосферу співпраці та взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками, що сприятиме ефективному вирішенню завдань та досягненню стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Блага Н. В. Управління проєктами: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Боцян Т. В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_4 (дата звернення 03.04.2024).
4. Бурачек І. В., Ярмолук Д. І. Коучинг на підприємстві: обґрунтування ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 126–132. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/22.pdf (дата звернення 03.04.2024).
5. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_33.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 502 с
7. Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1(50) С. 59–63. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/50_2019/13.pdf. (дата звернення 03.04.2024).
8. Гурбик, Ю. Ю. , Біляєв, С. С. , Багунц, О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216-224.
9. Гуріна О. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.

URL: 10.32702/2307-2105-2019.12.11 (дата звернення 03.04.2024).

10. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с (дата звернення 03.04.2024).

11. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 7. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_7_12 (дата звернення 03.04.2024).

12. Дудченко. І. А. Моделі і методи управління персоналом в умовах воєнного часу. *Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю*, м. Київ, 17 лист. 2022 р. Київ, 2022. С. 116-118 (дата звернення 06.04.2024).

13. Загірняк М. В Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Кременчук, 2019. 736 с.

14. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173

15. Ковальчук С. Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2018. № 12. С. 81–91 (дата звернення 06.04.2024).

16. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

17. Кузьмичов, А. І. Планування та управління проектами: моделювання засобами MS Excel. Київ : Ліра-К, 2018. 180 с.

18. Маховка В. М., Козик М. В. Проблематика впровадження коучингу в систему управління персоналом організації. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 131–136 (дата звернення 08.04.2024).

19. Мельник І. О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99-105. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/18-2019/melnyk.pdf> (дата звернення 08.04.2024).

20. Менеджмент : Підручник. С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
21. Менеджмент персоналу : навчальний посібник Укл. О.В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
22. Насирова С.В. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019. № 3. С. 6–16. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791>
23. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
24. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7008> (дата звернення 08.04.2024).
25. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 432 с.
26. Осовська Г. В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2021. 563 с.
27. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
28. Передало Х. С., Процик І. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №727. С. 131-135.
29. Продіус, О. І. Концептуальні основи управління персоналом у проектах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 82-87 (дата звернення 08.04.2024).

30. Прохоровська, С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 2023. 45-48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення 08.04.2024).
31. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
32. Процишин Ю., Іванечко Н. Маркетинг: навчальний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
33. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2021. 505.
34. Селіванов. С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами. *Літопис Волині*. 2022. № 27. С. 268-273. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>.
35. Сидоренко, А. О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2020. Вип. 14. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads>.
36. Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
37. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2022. 181 с
38. Харун, О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 73-79.
39. Харченко Т. О., Бут С.С. Моделі управління персоналом в сучасних умовах. *Virtus: Scientific Journal*. 2018. # 28, November. С. 212-216.
40. Харченко. Т. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та*

суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12>.

41. Хаустова Є.Б., Маринченко І.В. Проблеми заробітної плати в Україні та шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий журнал*. 2019. № 9, с. 159-163.

42. Черненко, О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. (2 (54), 159–168. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168>

43. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. № 819. С. 449-454. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2020_819_59.

44. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

45. Шура Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7988>.

46. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2020. 480 с.

47. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2 Управління персоналом в організаціях. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. с. 214–223.

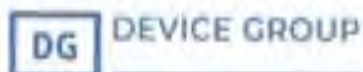
48. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2016. 162 с.

49. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. с. 185-189.

50. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. с. 149–151.

51. Недолужко С.С. Мотиваційні заходи щодо адаптації працівників. *Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції минуле, сучасне, майбутнє*. 2018. № 8, том 2. с.218-222.

52. Танасюк І., Орленко О. Основні напрями підвищення продуктивності праці персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11. с. 179 - 196.



ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»
ОКРЕМА ФІНАНСОВА ЗВІТІСТЬ,
ЗА РІК ЩО ЗАКІРЧИВСЯ 31.12.2022 Р
ЗІ ЗВІТОМ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРА

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
 за 2022 рік (продовження)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Ква- ртиль	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	1 071 380	918 303
Витрати на оплату праці		2505	189 137	212 389
Відрахування на оплату праці		2510	41 828	46 099
Відрахування		2515	283 064	21 766
Інші операційні витрати		2520	146 663	129 868
Разом		2580	1 716 012	1 338 926

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Ква- ртиль	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Середньорічна кількість акцій		2600	-	-
Середня середньорічна кількість акцій		2605	-	-
Чистий прибуток / (збиток) на одну акцію*		2610	-	-
Коригований чистий прибуток / збиток на одну акцію*		2615	-	-
Середньорічна ціна за одну акцію		2620	-	-

* у гривнях за одну акцію

Додатково до звіту є підписано від імені керівництва 27 лютого 2023 року:

Керівник

Н.М. Артеменко

Головний бухгалтер

В.Л. Швайченко



ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2022 рік

		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	1 544 757	1 515 579
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(1 209 597)	(1 163 913)
Валовий:				
Прибуток		2090	335 160	351 666
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	11	2120	9 560	4 715
Адміністративні витрати	13	2130	(31 124)	(33 949)
Витрати на збут	7	2150	(248 547)	(278 350)
Інші операційні витрати	10	2180	(29 023)	(28 007)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	36 026	16 075
Збиток		2195	-	-
Доход від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи		2220	-	-
Інші доходи	8	2240	30 643	112
Фінансові витрати	12	2250	(4)	(5)
Інші витрати	9	2270	(10 538)	(70 522)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	56 127	-
Збиток		2295	-	(54 340)
Витрати / (кредит) з податку на прибуток	14	2300	(9 074)	(2 789)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	15	2350	47 053	-
Збиток		2355	-	(57 129)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	64 084	101 667
Інший сукупний дохід*		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	64 084	101 667
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	64 084	101 667
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	111 137	44 538

**ЗА РІК ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31.12.2022 Р
ЗІ ЗВІТОМ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРА**

Товариство: ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МІЖСКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»
 Територія: Кіровоградська
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з додатковою відповідальністю
 Вид економічної діяльності: Виробництво м'яса
 Середня кількість працівників: 1305
 Адреса, телефон: м. Братиславський, бу-л.82, м. Кропивницький, Кіровоградська обл., 25005
 Одиниці виміру: тис. грн., без десяткового знаку
 Складено (зробити позначку «х» у відповідній колонці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ**

Актив		Прим.	Код рядка	31 грудня 2021 року	31 грудня 2022 року
				1801001	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	17	1000	476	337	
первісна вартість		1001	977	977	
накопичена амортизація		1002	501	640	
Незавершені капітальні інвестиції		1005	7 578	551	
Основні засоби	18	1010	211 790	283 524	
первісна вартість		1011	596 135	952 734	
знос		1012	384 345	669 210	
Інвестиційна нерухомість	19	1015	10 103	16 148	
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	11 263	18 413	
знос інвестиційної нерухомості		1017	1 160	2 265	
Інші необоротні активи		1090	-	-	
Усього за розділом I			1095	229 947	300 560
II. Оборотні активи					
Запаси	20	1100	102 138	116 287	
виробничі запаси		1101	64 838	80 583	
незавершене виробництво		1102	4 186	2 157	
готова продукція		1103	14 048	13 407	
Товари		1104	19 066	20 140	
Поточні біологічні активи		1110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	134 457	115 494	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		1130	6 340	8 587	
з бюджетом	22	1135	8	8	
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-	
Інші поточні дебіторська заборгованість	22	1155	1 501	113	
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	23	1165	20 849	43 264	
готівка		1166	41	386	
рахунки в банках		1167	12 134	33 809	
Витрати майбутніх періодів		1170	309	188	
Інші оборотні активи	25	1190	78	1 473	
Усього за розділом II			1195	265 680	285 414
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті		1200	-	-	
Баланс			1300	495 627	585 974

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
(продовження)

Пасив	Прим.	Код рідка	31 грудня 2021 року	31 грудня 2022 року
1801001				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (гаспівний) капітал	26	1400	1 227	1 227
Капітал у дооцінках		1405	124 082	188 166
Додатковий капітал		1410	-	-
Резервний капітал	26	1415	307	307
Непокритий збиток	26	1420	243 828	291 049
Неоплачений капітал		1425	-	-
Усього за розділом I		1495	369 444	480 749
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	27	1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Усього за розділом II		1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями		1610	-	-
товари, роботи, послуги	28	1615	83 283	64 386
розрахунками з бюджетом	28	1620	9 749	8 779
у тому числі з податку на прибуток		1621	8	-
розрахунки зі страхування	28	1625	2 604	2 606
розрахунками з оплати праці	28	1630	10 338	9 983
Поточна кредиторська заборгованість з одержаних авансів		1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонерами		1640	-	-
Поточні забезпечення	29	1660	15 522	15 387
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	28	1690	4 687	4 084
Усього за розділом III		1695	126 183	105 225
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-	-
Баланс		1900	495 627	585 974

Дозволено до випуску звітності від імені керівництва 27 лютого 2023 року.

Керівник

Головний бухгалтер



Handwritten signatures of H.M. Artemenko and V.P. Shchompel.

Н.М. Артеменко

В.П. Шчомпель