

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВАЖОВА ГАННА ЄВГЕНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
«_____» _____ 2022 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Середа Г.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання..	7
1.2 Поняття та склад системи управління персоналом підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	30
2.1 Економічна характеристика діяльності підприємства у 2019-2022 рр.....	30
2.2 Аналіз персоналу ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2019-2022 рр.....	41
2.3 Оцінка укомплектованості та ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	61
3.1 Основні виклики воєнного та повоєнного часу до стратегій управління персоналом вітчизняних підприємств.....	62
3.2 Основні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Гайсинський молокозавод» в умовах воєнного та повоєнного часу	70
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

АНОТАЦІЯ

Важова Г.Є. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Гайсинський молокозавод». Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретико-методологічні основи дослідження системи управління персоналом підприємства. Досліджено поточний стан, укомплектованість підсистемами та забезпеченням, ефективність функціонування системи управління персоналом ТОВ «Гайсинський молокозавод». Проаналізовано основні виклики воєнного часу та розроблено основні напрями та пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного та післявоєнного часу.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, управління людськими ресурсами, HRM, ефективність.

83 с., 11 табл., 7 рис., 62 джерела.

Vazhova H.Y. Improvement of the personnel management system Gaisyn MilkFactory. Specialty 051 Economics. Educational program "Personnel Management and Labour Economics". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) thesis, the theoretical and methodological foundations of the research of the personnel management system of the enterprise were investigated. The current state, completeness of subsystems and support, effectiveness of the personnel management system of Gaisyn MilkFactory was studied. The main challenges of wartime were analyzed and the main directions and proposals for improving the company's personnel management system in wartime and postwar conditions were developed.

Key words: personnel management, personnel management system, human resources management, HRM, efficiency.

83 pp., 11 tables, 7 figures, 62 sources.

ВСТУП

Функціонування економічних суб'єктів в умовах розгортання Промисловості 4.0 поставлено у пряму залежність від здатності менеджменту впроваджувати нові технології. Означене передбачає наявність мотивованого та компетентного персоналу, який має здатність до творчої та продуктивної праці. Навіть від підприємств традиційних секторів вимагається відстеження змін у споживчих настроях людей, їх звичках та побуті для подальшого удосконалення номенклатури продукції, покращення її якісних параметрів, способів пакування та доставки продукції. Одночасно відбуваються процеси автоматизації промислових операцій та цілих технологій виготовлення продукції, а також цифровізації управління підприємством – його запасами, логістикою, обліком господарських операцій, планування виробництва та збуту, управління всіма ресурсами підприємства на більш точному аналізі всіх даних про функціонування внутрішнього та зовнішнього середовища. У таких умовах діяльність з управління персоналом, з одного боку, стає об'єктом цифровізації, а з іншого – має бути спрямована на підготовку людських ресурсів до постійних змін та набуття персоналом нових навичок. Все це зумовлює актуальність теми магістерської роботи.

Метою роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі оцінки поточного стану системи та узагальнення теоретико-методологічних основ функціонування системи управління персоналом сучасних організацій.

Завданнями дослідження є:

1. Узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття управління персоналом підприємства.
2. Дослідження системного підходу до управління персоналом організації.
3. Вибір методології дослідження поточного стану системи управління персоналом підприємства.

4. Аналіз фінансово-економічного підґрунтя функціонування системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

5. Аналіз кадрового складу, руху персоналу, інших індикаторів функціонування елементів системи управління персоналом підприємства.

6. Оцінка рівня укомплектованості та забезпеченості складових системи управління персоналом підприємства.

7. Оцінка ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства за окремими процесами та підсистемами.

8. Визначення напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства та розробка відповідних практичних рекомендацій з їх реалізації.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом ТОВ «Гайсинський молокозавод».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні аспекти удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. В роботі використано загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, дедукція, індукція, узагальнення, систематизація, порівняння, а також спеціальні методи дослідження економічних явищ та процесів: вертикальний та горизонтальний аналіз бухгалтерського балансу підприємства, розрахунку показників та аналізу фінансово-господарського стану, розрахунку показників складу та руху персоналу, ефективності управління персоналом.

Для проведення дослідження та візуалізації його результатів використано розрахунковий та графічний **інструментарій** програм Microsoft Excel, Microsoft Word.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методологічних основ аналізу складу системи управління персоналом підприємства та практичних рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом промислових підприємств в умовах розвитку нової економіки та одночасно, у воєнний час.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження, розроблені практичні рекомендації було взято до уваги керівництвом ТОВ «Гайсинський молокозавод» (довідка про впровадження № 236-03-04 від 01.12.2022).

Положення, що виносяться на захист:

- візуалізація системи управління персоналом підприємства, яка складається з трьох великих підсистем: цільової, функціональної та забезпечувальної, які, у свою чергу, складаються з дрібніших підсистем, в рамках яких здійснюються процеси управління персоналом (рис. 1.2, С. 28). На відміну від існуючих візуалізацій, розроблена візуалізація вміщує інший перелік елементів, демонструє зв'язки між підсистемами;
- результати застосування методу PESTLE-аналізу до розробки стратегії управління персоналом молокопереробного підприємства в умовах воєнного часу (табл. 3.2, С. 68)
- пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Гайсинський молокозавод» в умовах воєнного часу (С. 70-80).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, 11 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання

Економічний розвиток у ХХІ столітті перейшов з фази постіндустріальної епохи до фази розбудови нової, інформаційної економіки, заснованій на обігу інформаційно-інтелектуальних продуктів. Це переорієнтує людські ресурси суспільства у нові галузі, спричиняючи сутнісні зміни у вимогах до знань, вмінь та якостей людей, які потрібні новій економіці. Основний акцент при цьому робиться на інтелектуально-креативні здібності людей, що наповнює новим якісним змістом природу управління людьми в організаціях.

Одночасно із зародженням нових індустрій, пов'язаних з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, продовжують своє функціонування підприємства індустріальної епохи – промислові та будівельні, транспортні та логістичні. Як і підприємства традиційного господарства – добувні та аграрні, вони переживають еру майже повної автоматизації та цифровізації управління.

Ускладнення та урізноманітнення соціально-економічних відносин у ХХІ віці закономірно потребує зміни парадигм управління складними соціально-економічними системами, первинною одиницею яких є підприємство. На зміну бюрократичним моделям управління, що спиралися на дещо ідеалізовану модель людини «раціональної», яка прогнозовано прямо реагує на загрозу покарання та можливість отримання бажаних стимулів, приходять нові гнучкі, адаптивні моделі впливу на людину «нераціональну», внутрішньо вільну від страху голоду, загрози існування, переслідування за порушення норм суспільної моралі – продукту соціальних моделей економічних систем, лібералізації прав та свобод людини, міцних систем соціального страхування людей від можливих негативних наслідків чи внутрішніх недосконалостей ринкової економіки.

В означених умовах розвивається нині діяльність з управління персоналом в організаціях, установах та підприємствах, яка оформилась у самостійний функціональний напрям близько ста років тому назад завдяки становленню наукової школи менеджменту, яка пропагувала спеціалізацію напрямів діяльності, що забезпечують стійке функціонування організацій, побудованих за принципами ідеальної бюрократії.

Питання удосконалення системи управління персоналом підприємства знаходиться під постійною увагою та інтересом вітчизняних та зарубіжних науковців.

Піонерами системного підходу до управління персоналом справедливо вважати «батька» менеджменту – Анрі Файоля, який розглядав персонал як «соціальний організм», що потребує грамотного, наукового управління, оскільки є надзвичайно чутливим до методів управлінського впливу. Тому він розглядав управління персоналом «стрижнем» системи управління організації. [1]

Складову наукової організації праці додав до існуючих складових системи управління персоналом підприємств початку ХХ ст. додав та обґрунтував Ф. Тейлор. Він розвинув вчення щодо наукового менеджменту, вважаючи, що у відносинах робітників та адміністрації мають існувати об'єктивні закони чи істини, яким мають у рівній мірі підпорядковуватись всі – і адміністрація, і робітники. Тейлор започаткував:

- точні розрахунки всіх ресурсів, в тому числі і людських;
- науково обґрунтоване нормування праці (на основі дослідження передових прийомів та методів праці);
- професійний добір кадрів;
- навчання робітників передовим прийомам праці – основи професійного навчання;
- перехід від поденної оплати праці до нарахування основної зарплати і премій за виконання обґрунтованих нормованих завдань (уроку);

- чітке проектування всього виробництва в часті та грошах, щоб забезпечити безперервне виробництво та відповідно, стабільну зайнятість персоналу.

Втілення ідей Тейлора у виробництві можна спостерігати на підприємствах Г. Форда, де відстежується образ ідеальної на той час моделі системи управління персоналом підприємства, яке дозволяло забезпечувати працівників стабільною зайнятістю з високою на ті часи оплатою праці. [1]

Одночасно з Ф. Тейлором, великого розголосу у ділових та наукових колах набуває праця «Функція адміністратора» Честера І. Барнарда – американського підприємця, президента телефонної компанії, який доводив, що завдання адміністратора полягає в тому щоб зберегти систему узгоджених зусиль людей у формальній організації, в якій він виділяв систему функціонування, систему стимулів, систему влади, систему логічного прийняття рішень. Звичайно, зараз виділяються інші системи у складі формальної організації, заслуга Ч. Барнарда полягає у започаткуванні системного підходу до управління організацією. [2]

У 1920-1930 рр. з'являються перші спеціалізовані підрозділи, які акумулювали характерний для того етапу розвитку соціально-трудових відносин функціонал системи управління персоналом підприємства: підбір, укладання договорів найму, нормування праці, облік кадрів, нарахування та виплата заробітної плати.

Після Другої світової війни промислові виробництва мали подолати виклик нестачі чоловіків на робочих місцях, і тому у виробництво все активніше залучаються жінки, молодь, яких потрібно було масово навчати професійним навичкам. Таким чином до наявних функцій та, відповідно, підсистем управління персоналом додається нова – підсистема навчання персоналу.

Розвиток поведінкових наук: психології, соціології, поява їх відгалужень – інженерної психології, психології праці, соціальної психології, соціології праці створюють методологічний базис для доукомплектування систем управління персоналом підприємств функціоналом з мотивування персоналу, розвитку корпоративної культури, соціального захисту, психологічної підтримки

співробітників. В цьому аспекті слід згадати представників школи поведінкових наук: Х. Мюнстерберга, Е. Мейо, К. Арджеріса, Р. Лайкерта, Ф. Ротлісбергера, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Е. Паркера, М. Фоллет, С. Адамса, інших авторів змістовних та процесуальних теорій мотивації. [1]

Наприкінці минулого століття завдяки науковому обґрунтуванню ефективності витрат на отримання вищої освіти отримує світового визнання та розповсюдження в практиці теорія людського капіталу Т. Шульца та Т. Беккера. Згодом теорія доповнюється висновками щодо окупності інвестицій в інші складові людського капіталу – здоров'я, загальну середню освіту, моральність. Ці наукові здобутки спричинили еволюцію традиційних часто фрагментарних практик з управління персоналом в єдині комплексні корпоративні системи управління людськими ресурсами (англ. мовою Human Resources Management – скорочено HRM), в яких людський капітал продовжує нагромаджуватись, розвиватись та перерозподілятися за місцями його споживання відповідно до внутрішніх норм рентабельності.

У вітчизняній науці проблеми формування систем управління персоналом завдяки пануванню в радянські часи «трудового» напряму планової економіки розкривались у наукових доробках з системи управління працею таких вчених-науковців як Д. Богиня, С. Бандура, А. Колота, М. Данюка, В.М. Петюха, О. Грішнєвої та інших. [3], [4], [5], [6], [7] Їх заслуга полягає в сприянні трансформації вітчизняної науки та практики господарювання до передової зарубіжної методології побудови систем управління персоналом підприємств та організацій в умовах шокового переходу від планово-соціалістичної до ринкової економіки. Поступово формуючи у свідомості керівників нових бізнесів, нових власників роздержавлених підприємств образ ідеальних моделей системи управління людськими ресурсами, вдалося досягнути відмову від архаїчних кадрових політик до впровадження стійких, збалансованих та прогресивних систем кадрового менеджменту.

Розглянемо далі більш сучасні погляди науковців на зміст, склад та цільову спрямованість систем управління персоналом підприємств.

В сучасній концепції управління людськими ресурсами на відміну від традиційної роботи з персоналом:

- витрати на персонал розглядаються як стаття інвестицій;
- вкладення в людей вважаються капіталом;
- інтеграція функцій управління людськими ресурсами з бізнес-стратегією;
- планування людських ресурсів здійснюється у кількісному та якісному вимірах як складова частина формування генеральної стратегії підприємства;
- головними критеріями кар'єрного просування є широта досвіду, компетентностей, кваліфікації, вміння досягати конкретних результатів у балансі з діловою етикою, командною роботою;
- роль керівника служби управління персоналом трансформується з обслуговуючої в ключову роль суб'єкта прийняття рішень на рівні топ-менеджменту, він стає членом головного органу управління корпорації.

Ю.Г. Лелі, порівнюючи системи управління персоналом на підприємствах виділяє риси «традиційної» та «сучасної» системи управління персоналом. В традиційній системі управління персоналом переважає орієнтація на оперативні питання, стабільність, організаційний імператив, силу пірамідальної та жорсткої організаційної структури та максимальний поділ робіт та спеціалізацію. Сучасна система управління персоналом більше орієнтована на стратегічний розвиток, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, найважливішим ресурсом вважає людський фактор, покладається більше на самоконтроль та самодисципліну працівників, ніж на зовнішній контроль та формальні процедури, багатоаспектні спеціалізації, горизонтальні та гнучкі організаційні структури, співпрацю та зацікавленість працівників у спільному успіху підприємства. На відміну від традиційної, сучасні системи управління персоналом спрямовують діяльність організацій на задоволення інтересів суспільства, а не тільки самої організації та її підрозділів. Ці визначені риси сучасної системи управління персоналом є слушними, однак систему управління персоналом автор розуміє як структуру,

функції, ресурси, потоки інформації, технології управління, не вказуючи їх співвідношення в цьому понятті «система управління персоналом», а також не аргументуючи за якими саме дванадцятьма класифікаційними ознаками були відмежовані традиційна та сучасна система управління персоналом. [8, С.97]

Д.В. Кабаченко в своїй роботі обґрунтовує необхідність зосередитись на заходах удосконалення адаптації персоналу, зокрема, розробити методику оцінювання ефективності технології адаптації підприємства [9, С. 75-80]. В.О. Герасимова та В.О. Сидоренко вбачають необхідність удосконалення системи управління персоналом у потребі підвищити конкурентоспроможність підприємства через підвищення конкурентоспроможності його персоналу. Для цього основну увагу, на їх думку, слід зосередити на проведенні підготовки та підвищенні кваліфікації як виробничого, так і управлінського персоналу. [10]

В.В. Ровенська та Є.О. Саржевська в систему управління персоналом медичної організації включають три складових: навчання і розвиток персоналу, формування персоналу, використання персоналу [11], що на нашу думку, є дещо суперечливим, адже навчання та розвиток персоналу є складовою процесів формування персоналу, оскільки сучасні організації, організовуючи первинне, адаптаційне навчання та підвищення кваліфікації працівників, формують персонал під поточні та майбутні потреби бізнесу.

Сучасні концепції управління персоналом за результатами переважно зарубіжних джерел можна умовно розділити на 4 групи.

Перша концепція – концепція HRM 4.0 – пояснює зміну управління персоналом в умовах формування нової економіки, індустрії та праці 4.0 – нової економічної реальності, що виникла в результаті розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Вчені (А. Колот, 2015; Kumar, 2018; Sivathanu & Pillai, 2018) вказують, що HRM 4.0 наразі потребує створення цифрової культури цифрових людей, навчених цифровим інструментам, тобто таких, які володіють навичками для підвищення продуктивності в умовах сучасних цифрових технологій, штучного інтелекту, хмарних обчислень тощо. [12], [13], [14] Опитування Deloitte стверджує, що менше 33% працівників готові до

технологічних змін, особливо до віддаленої роботи, яка є серйозною проблемою для HRM. [14, 2021] Тому науковці та практики в сфері управління персоналом шукають ефективні та релевантні сучасним технологіям методи оперативного визначення потреб у навчанні та способи швидкого опанування критично важливими компетентностями.

Концепція Сталого HRM (Sustainable HRM) є еволюцією концепції Soft HRM, яку започаткували представники школи людських відносин, поведінкових наук, має наступні основні характеристики:

- довгостроковий найм та пов'язане з цим ретельне планування людських ресурсів;
- піклування про працівників – менеджмент охорони праці та здоров'я, добробуту працівників (work-life balance);
- турбота про довкілля – побудова HRM-програм за еко-критеріями, крім вже традиційних;
- доходність – поширення програм участі працівників у прибутках підприємства;
- соціальний діалог та участь працівників в управлінні – різноманітні форми виробничої демократії та підвищення залученості персоналу в бізнесових справах;
- розвиток працівників – ротації, різні форми та формати навчання, трансферу досвіду з фокусом на навички майбутнього та перспективи зайнятості;
- зовнішнє партнерство – кооперація з системою освіти, з усіма зовнішніми стейкхолдерами: акціонерами, місцевими громадами, системою соціального захисту та охорони здоров'я тощо;
- гнучкість – гнучкі формати та режими роботи, ротації, гнучкі форми залучення працівників, гнучкі трудові контракти;
- кооперація працівників – командна робота, партнерство менеджерів та працівників;
- справедливість та рівність – полягає в забезпеченні антидискримінаційності, рівності прав та свобод, правил та норм для всіх, а й у

просування глибинної різноманітності персоналу (за расами, національностями, культурами, релігійними переконаннями, гендером, віком, соціальним походженням тощо). [15]

В рамках цієї концепції вчені виділяють чотири типи Сталого HRM:

- соціально відповідальний HRM – спрямований своїми практиками та політиками зсередини на зовнішнє середовище та такий, що передбачає особливі програми залучення в компанію та допомоги соціально незахищеним категоріям населення, вирішенню гострих соціальних проблем місцевих спільнот та держави в цілому – тобто прийняття на себе відповідальності за стан суспільства, доходи громадян, рівні можливості для всіх тощо;

- Зелений HRM (Green HRM) – спрямований своїми практиками та політиками зсередини на зовнішнє середовище та такий, що передбачає впровадження еко-практик в діяльність компанії, втілення еко-цінностей в облаштуванні робочих місць, стимулювання еко-поведінку та еко-культуру працівників, проведення еко-навчань, еко-нагород, еко-рекрутингу тощо;

- Трилінійний HRM (Triple Bottom Line HRM) – спрямований своїми практиками та політиками зсередини на зовнішнє середовище та такий, що передбачає досягнення управління персоналу економічних, екологічних та соціальних цілей – тобто поєднує практики та політики Соціально відповідального HRM та Зеленого HRM;

- HRM загального блага (Common Good HRM) – на відміну від попередніх трьох типів Сталого HRM – спрямований ззовні всередину компанії, що передбачає використання позитивних HRM-практик та політик для вирішення грандіозних (глобальних) викликів – економічних, екологічних, політичних та соціальних – достойною та справедливою оплатою праці, еко-культурою на виробництві, практиками well-being (підтримки здоров'я та доброго самопочуття співробітників), корпоративною демократією та забезпеченням прав людини на робочих місцях. [16]

Нового звучання концепція Common Good HRM може отримати в контексті вирішення проблем біженців з України внаслідок військової агресії росії, подолання інших наслідків війни. [17]

1.2 Поняття та склад системи управління персоналом підприємства

Для того, щоб розглянути сутність та склад системи управління персоналом сучасних організацій, застосуємо аналітичний метод дослідження. Розкладемо термін «система управління персоналом» на окремі структурні елементи.

Поняття «система» (від грец. systema – утворення) означає сукупність елементів, що перебувають у певних зв'язках один з одним і середовищем, утворюючи при цьому певну цілісність, єдність. [18, С.58]

Система управління, як матеріальна основа процесу управління, є єдиною для будь-якого матеріального середовища і в будь-якій сфері управління містить ті ж самі три елементи – орган управління (суб'єкт), об'єкт управління та канали зв'язку між ними. [19, С.6]

Системний підхід – принцип пізнавальної і практичної діяльності, що ґрунтується на системному відображенні дійсності. [18, С.58] Відповідно до цього визначення, діяльність з приведення людських ресурсів до потреб певного бізнесу слід розглядати у вигляді взаємопов'язаних елементів, які об'єднані цільовим спрямуванням – забезпечити ефективне функціонування організації за рахунок ефективного задіяння відтворення людського ресурсу.

Суб'єктом управління персоналом є керівники організації різного рівня, статусу та функціоналу. Загальні принципи залучення, використання, відтворення людського ресурсу в організації визначає вище керівництво, або ТОП-менеджмент, формуючи обриси кадрової політики, напрями та основні завдання стратегії управління персоналом. Відповідальність за реалізацію політики та стратегії управління персоналом, та адміністрування загальних процесів функціонального напрямку управління персоналом підприємства, покладається на службу управління персоналом – HR-підрозділ, який є

спеціалізованим функціональним суб'єктом корпоративної системи управління персоналом.

Однак і лінійні керівники в методології HRM є активними суб'єктами управління персоналом, не тільки виконуючи функції регулярного менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), а й функції управління персоналом, активно долучаючись до залучення, відбору, адаптації, навчання, оцінювання та розвитку працівників, впровадження нових систем винагород та нематеріального стимулювання тощо.

Об'єктом управління персоналом є працівники та їх групи – робочі команди та підрозділи, певні категорії персоналу – функціональні (основний / допоміжний), посадові, професійно-кваліфікаційні, соціально-демографічні, ін. На них поширюється дія загальних та спеціальних програм управління персоналом. Так, наприклад, програма атестації персоналу розповсюджується тільки на фахівців та керівників зі стажем роботи на підприємстві більше 1 року. Програма адаптації спрямована на швидке включення в роботу нових працівників.

Розглянемо далі змістовне наповнення системи управління персоналом, її елементи та зв'язки між ними.

В.Г. Воронкова зазначає, що розвиток соціальних систем залежить не від ізолюваних елементів та тієї політики, яка керує центрами прийняття рішень, а на силі взаємозв'язків, дій окремих суб'єктів, які в соціальних системах розвиваються автономно та нерівномірно. Системний підхід базується на правилах логічного моделювання, методах раціональності, на ефективності використання людського фактору. Для формування управління як єдиного соціального організму, на думку Воронкової, потрібно задіяти:

- демократичний менеджмент, заснований на загальнолюдських відносинах;
- теорію людських відносин;
- цінність людей, соціальну відповідальність, мотивацію. [20]

Також вона наголошує на тому, що управління персоналом слід аналізувати в контексті принципів: комплексності; системності; детермінізму; розвитку; гуманізму. Системний підхід — напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними. [27]

В системі «управління кадрами» В.Г. Воронкова виділяє 4 підсистеми:

- підсистему підбору і розстановки кадрів;
- підсистему професійного відбору, підвищення кваліфікації і росту професійної майстерності;
- підсистему якості праці і методів його оцінки;
- підсистема трудової діяльності. [20, С. 67]

Професор В.Г. Воронкова у своїй праці «Управління людськими ресурсами» справедливо зауважує, що людським колективам як системам з високим рівнем складності та великою кількістю елементів, зв'язки яких мають не жорсткий, а ймовірнісний характер, властиве явище самоорганізації. Самоорганізація — процес, в ході якого створюється, відтворюється чи удосконалюється організація складної динамічної системи. Самоорганізовані процеси характеризуються такими діалектичними суперечливими тенденціями, як неврівноваженість і нестійкість, дезорганізація і організація, безладдя і порядок. По мірі виявлення загальних принципів самоорганізації стає можливим формувати більш адекватні моделі синергетики, які мають нелінійний характер, тобто враховують якісні зміни. [20] Не можна вважати систему управління персоналом є системою, що повністю самоорганізується, оскільки є цілі, завдання, формальна ієрархія та планово встановлені зв'язки між елементами системи, однак при цьому система управління персоналом, взаємодіючи з зовнішнім середовищем, виявляє якості спонтанної адаптації до ситуації на ринку праці, змін у технологіях, економічних відносинах, управлінській науці.

Професор В.М. Данюк не розглядає управління персоналом як систему, він дотримується скоріше процесного підходу, визначаючи управління персоналом як сукупність взаємопов'язаних часткових процесів, зокрема:

- планування та прогнозування;
- аналізу робіт і визначення вимог до компетенцій працівників;
- професійного добору працівників на вакантні робочі місця;
- укладання трудових договорів та адаптації новоприйнятих працівників;
- управління рухом працівників та кадрового діловодства;
- навчання працівників та управління трудовою кар'єрою (розвиток персоналу);
- організації та обслуговування робочих місць;
- нормування праці та управління трудомісткістю виробничої програми;
- оперативного управління підрозділами та працівниками;
- оцінювання діяльності підрозділів і працівників;
- розроблення і застосування ефективної системи мотивування працівників до активної трудової поведінки;
- управління охороною праці та гуманізація праці;
- управління соціальним розвитком і соціального захисту працівників та ветеранів праці;
- юридичного обслуговування організації та працівників;
- моніторингу ефективності управління персоналом. [1, С.48-49]

В цьому переліку часткових процесів можна виділити окремі підсистеми комплексної системи управління персоналом, пов'язаних процесними зв'язками між собою:

- підсистему рекрутингу персоналу;
- підсистему регулювання трудових відносин;
- підсистему оцінювання персоналу;
- підсистему навчання та розвитку персоналу;
- підсистему мотивування та стимулювання праці персоналу;
- підсистему охорони праці;
- підсистему управління корпоративної культури.

Колектив авторів під керівництвом Балановської, розглядає систему управління персоналом як комплекс цілей, завдань, основних напрямів

діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності й якості роботи. [21, С.27]

Вони, слідом за Л.В. Балабановою та О.В. Сардак [22], в складі системи управління персоналом виділяють наступні 11 підсистем:

- загального та лінійного керівництва;
- планування людських ресурсів;
- управління підбором та обліком персоналу;
- управління трудовими відносинами;
- забезпечення належних умов праці;
- управління розвитком персоналу;
- управління мотивацією поведінки людських ресурсів;
- управління соціальним розвитком;
- розвиток організаційної структури управління;
- правового забезпечення управління персоналом;
- інформаційного забезпечення системи управління людськими ресурсами.

[21, С.29]

В цьому складі підсистем можна побачити і функціональні напрями управління персоналом, і забезпечувальні (правова, інформаційна) підсистеми, тому наведена структура не є однорідною.

Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко, вважають, що система управління персоналом представляє комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних форм, методів і механізму управління, що спрямований на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи. [23, С. 31]

Найбільш обґрунтований підхід до визначення структури комплексної системи управління персоналом підприємства знаходимо в роботі О.М. Криворучко, Т.О. Водолажської. [24, С. 53-66] Вони досліджують принципи побудови (формування та розвитку) систему управління персоналом.

Відповідно до принципу обумовленості, функції управління персоналом мають формуватися за змінюватися не довільно, а релевантно потребам та цілим виробництва.

За принципом первинності, склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від складу, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом.

Відповідно до принципу оптимальності співвідношення інтра- та інфра-функцій управління персоналом має бути збережені оптимальні пропорції між функціями, спрямованими на організацію самої системи управління персоналом (інтра-функції) та власне функціями, які виконує система управління персоналом в організації (інфра-функції).

Принцип потенційних імітацій передбачає стійкість системи від тимчасового вибуття окремих працівників, що не має переривати процес здійснення будь-яких функцій управління.

Принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтації вказує на необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток бізнесу / виробництва порівняно з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування бізнесу / виробництва.

Принцип економічності диктує вимогу зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції / послуг, підвищення ефективності управління. [24, С. 53-54]

Принцип прогресивності означає необхідність побудови системи управління персоналом відповідно до провідних зарубіжних та вітчизняних аналогів.

Принцип перспективності вимагає враховувати перспективи розвитку підприємства при формуванні системи управління персоналом.

Відповідно до принципу комплексності необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом – зв'язки із зовнішнім середовищем, стан об'єкта управління тощо.

Принцип оперативності передбачає побудову такої системи управління персоналом, яка була б здатна до своєчасного прийняття рішень щодо удосконалення, попередження та оперативного вирішення відхилень в нормальному стані функціонування системи.

При цьому, відповідно до принципу простоти, чим простішою буде система управління персоналом, тим краще вона працюватиме.

За принципом оптимальності, система управління персоналом має бути здатною до продукування, оцінювання та вибір найоптимальнішого варіанту формування системи для певних умов виробництва. [24, С. 53-54]

Розробка заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на останніх досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку бізнесу в поточних умовах розвитку економічних відносин – це вимога принципу науковості.

За принципом ієрархічності повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами чи окремими керівниками). При цьому взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між автономними ланками систему управління по горизонталі мають бути в цілому узгодженими з основними цілями підприємства та синхронізовані в часі – принцип узгодженості.

Однак управлінська система має бути побудована таким чином, щоб зберігалася раціональна автономність структурних підрозділів та окремих керівників, для того, щоб забезпечити ефективне, креативне та кваліфіковане виконання своїх функціональних завдань та обов'язків. Це вимога принципу автономності.

Принцип стійкості диктує необхідність передбачення спеціальних «локальних регуляторів», що за умови відхилення від встановленої цілі підприємства поставлять певного виконавця або підрозділ у не вигідне становище та спонукатимуть їх до регулювання системи управління персоналом.

Відповідно до принципу прозорості, система управління персоналом має містити єдину зрозумілу та доступну для всіх методологію та термінологію;

діяльність всіх підрозділів та керівників повинно будуватись на однакових етапах (фазах, функціях) для процесів управління персоналом, прийнятих в організації.

За принципом комфортності система управління персоналом має забезпечувати максимальну зручність для креативних процесів вироблення, обґрунтування, прийняття та реалізації рішень суб'єктами управління персоналом. [24, С. 53-54]

До принципів, що мають позначатися на розвиткові системи управління персоналом належать:

- принцип концентрації – як зусиль працівників та всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань, так і концентрації однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом для усунення дублювання;
- принцип спеціалізації виконавців на певних функціях, що забезпечує всі переваги поділу праці;
- паралельності, що передбачає одночасне виконання вироблених управлінських рішень з метою підвищення оперативності управління;
- принцип адаптивності (гнучкості) систему управління персоналом до мінливих цілей суб'єкта управління та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- принцип наступності (послідовності) передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних рівнях, різними спеціалістами, стандартизоване оформлення результатів їх роботи в цьому напрямку;
- принцип безперервності вимагає усунення перерв в роботі працівників служби управління персоналом, зменшення часу розгляду документів, прийняття рішень в системі, простоїв технічних засобів;
- принцип ритмічності реалізується в рівномірності виконання робіт та регулярності повтору функцій управління персоналом;

принцип прямоочності передбачає упорядкованості та цілеспрямованості необхідної інформації для вироблення певного рішення, має бути забезпечена горизонтальна (між функціональними підрозділами) та вертикальна (між різними рівнями управління) прямоочність впливу, рішень, документів, комунікацій. [24, С. 55]

О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська, вважаючи систему управління персоналом сукупністю взаємопов'язаних елементів, в яких реалізуються функції з управління персоналом, виділяють три підходи до формування системи управління людськими ресурсами організації:

- функціональний, який передбачає обґрунтування та елімінування основних функцій управління персоналом та їх об'єднання у підсистеми за загальними функціональними ознаками. Недоліками реалізації такого підходу на практиці є слабкі зв'язки між працівниками служби управління персоналом та лінійними керівниками внаслідок глибокої спеціалізації, а також слабкий взаємозв'язок з загальною стратегією розвитку підприємства, та його топ-менеджментом;
- системний підхід передбачає таку побудову системи управління персоналом, за якої можна виділити три самостійні підсистеми управління персоналом – економічної, організаційної, соціальної та відповідних взаємозв'язків між підсистемами та суб'єктом і об'єктом управління. [24, С. 60]

Метою економічної підсистеми управління персоналом є забезпечення конкурентоспроможності продукції / послуг підприємства. Метою соціальної підсистеми є, на думку авторів, конкурентоспроможність робочої сили персоналу. Метою організаційної підсистеми є забезпечення конкурентоспроможності всього підприємства. Можна з цим посперечатися, поглянувши на соціально-трудові відносини з позицій рівності прав сторін. Тоді метою соціальної підсистеми управління персоналом, на нашу думку, буде забезпечення конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці – таке проєктування та удосконалення системи управління персоналом, за якого

підприємство може успішно залучати найкращих працівників, пропонуючи їм конкурентні умови трудового договору.

Поєднання двох підходів до побудови системи управління персоналом – системного та функціонального дозволив науковцям побудувати модель системи управління персоналом підприємства (рис. 1).

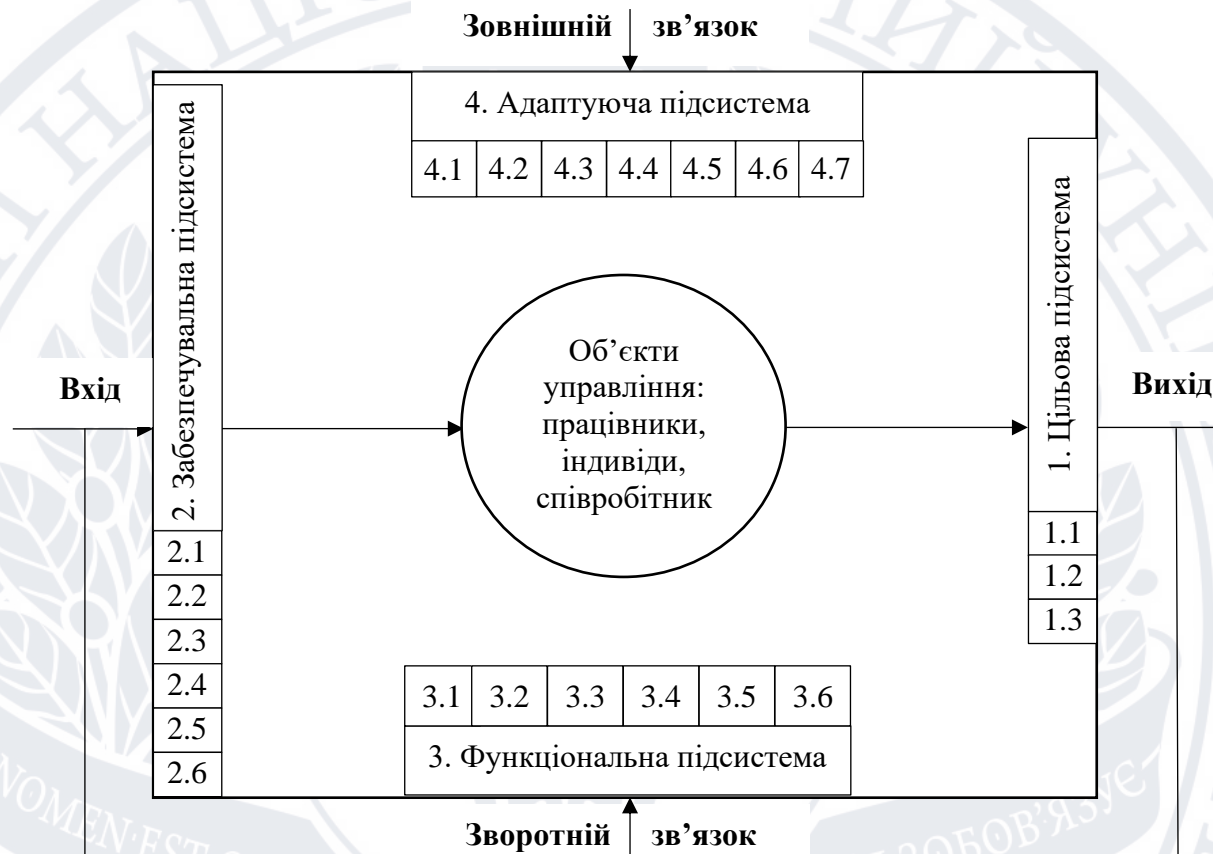


Рисунок 1.1 – Модель системи управління персоналом [24, С. 64]

В рисунку 1.1 зашифровано наступні елементи підсистем:

1. Цільової підсистеми:

- 1.1. Підвищення конкурентоздатності продукції підприємства;
- 1.2. Підвищення конкурентоздатності робочої сили підприємства
- 1.3. Підвищення конкурентоздатності підприємства.

2. Забезпечувальної підсистеми:

- 2.1 Інформаційне забезпечення.
- 2.2 Ресурсне забезпечення.
- 2.3. Технічне забезпечення.

2.4. Забезпечення діловодства.

2.5. Нормативно-методичне забезпечення.

2.6. Нормативно-правове забезпечення.

3. Функціональної підсистеми:

Функції економічної підсистеми (за системним підходом):

3.1. Прогнозування та планування результатів праці працівників.

3.2. Організація трудових процесів.

3.3. Стимулювання праці.

3.4. Облік та контроль результатів праці працівників.

3.5. Оцінка ефективності використання робочої сили.

Функції соціальної підсистеми (за системним підходом):

3.1. Діагностика соціального середовища підприємства і рівня конкурентоспроможності його персоналу.

3.2. Соціальне планування (плани навчання персоналу, вирішення соціальних проблем, покращення умов праці та побуту).

3.3. Мотивація трудової діяльності та організаційної поведінки співробітників;

3.4. Облік та контроль виконання соціальних планів.

Функції організаційної підсистеми:

3.1. Формування служби управління персоналом.

3.2. Визначення організаційного положення (статусу) співробітників.

3.3. Розстановка персоналу за робочими місцями та організація їх праці.

3.4. Прийняття управлінських рішень із забезпечення організації персоналом.

4. Адаптуючої підсистеми:

Функції економічної підсистеми (за системним підходом):

4.1. Формування стратегії управління персоналом.

4.2. Формування кадрової політики підприємства.

4.3. Формування політики особистих доходів персоналу.

Функції соціальної підсистеми (за системним підходом):

4.1. Соціальне страхування, соціальне забезпечення.

4.2. Управління конфліктами і стресами.

Функції організаційної підсистеми:

4.1. Профорієнтаційна робота.

4.2. Відбір та найм персоналу.

4.3. Ділова оцінка працівників.

4.4. Трудова адаптація.

4.5. Управління діловою кар'єрою.

4.6. Трудові переміщення

4.7. Формування організаційної культури.

Окремо автори розглядають і процесний підхід до формування системи управління персоналу, що передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємопов'язаних циклічно повторюваних процесів. Ці цикли можуть бути розширеними чи елементарними, але кожен цикл структурно складається з блоків:

- вирішального, в якому визначаються загальні напрямки роботи з персоналом, тобто формується стратегія управління персоналом та кадрова політика відповідно до місії, цілей бізнесу та генеральної стратегії;
- перетворюючого, що передбачає перетворення ухвалених рішень (стратегічних) у конкретні дії – тобто реалізацію стратегії;
- інформаційно-контрольного, який слугує для нагромадження та упорядкування інформації про стан об'єкта управління – кількісні характеристики, рівень конкурентоспроможності персоналу, ефективність його використання тощо. [24, С. 64-66]

В закордонних навчально-практичних джерелах поняття HRM-системи розглядається в контексті автоматизованої інформаційної системи. Відомий у світі експерт у галузі управління людськими ресурсами Гері Десслер (Dessler, 2018), описуючі всі роботи та процеси, які слід виконувати в рамках управління персоналом, так висловлюється з приводу HRM-системи: «Можливо, маючи лише одного чи двох співробітників, ви могли б відстежувати все у своїй голові

або просто написати окрему пам'ятку для кожної дії відділу кадрів, помістивши її в папку для кожного працівника. Але з більшою кількістю співробітників вам знадобиться система управління персоналом, що складається зі стандартизованих форм». Він визначає HRIS (Human Resources Information System) як програмне забезпечення для управління персоналом, яке об'єднує процеси управління персоналом, такі як відстеження кандидатів, найм, навчання, управління ефективністю, адміністрування пільг і нарахування заробітної плати в одну автоматизовану систему. [25, С.607-608]

Узагальнення уявлень науковців про склад та зв'язки елементів системи управління персоналом, дає можливість запропонувати для аналізу наступну візуалізацію системи управління персоналом (рис. 1.2).

Елементи трьох великих підсистем містять складові – управлінсько-організаційні процеси, які тісно пов'язані між собою логічними зв'язками та у свою чергу, можуть бути представлені як дрібніші підсистеми. Так, наприклад, підсистема планування людських ресурсів передбачає наявність таких елементів:

- аналіз стану укомплектування підприємства наявними людськими ресурсами;
- розрахунок майбутньої потреби у персоналі відповідно до планів виробництва, впровадження інновацій;
- корегування проектної чисельності персоналу відповідно до змін у трудомісткості виробництва продукції / надання послуг / виконання операцій у результаті впровадження нових технологій, автоматизації певних виробничих / обліково-обчислювальних операцій, впровадження нових видів продукції та виведення неприбуткових, тощо;
- аналіз зрушень у професійно-кваліфікаційному складі персоналу внаслідок підвищення кваліфікації, ротацій та кадрових переміщень (вертикальних та горизонтальних), що змінюють потребу у зовнішніх кадрах;
- аналіз ринку праці, можливостей залучення нових кадрів на підприємство;

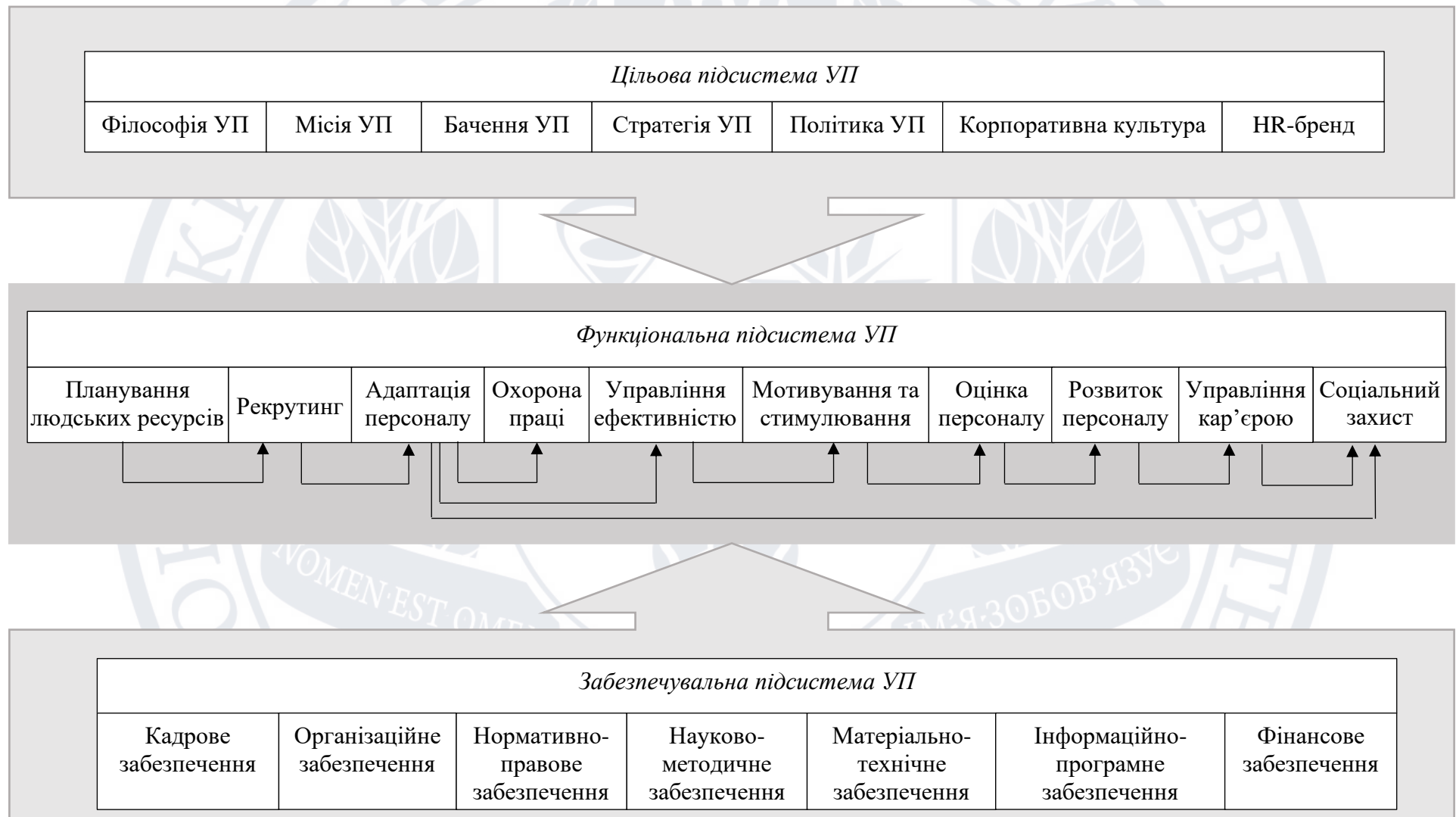


Рисунок 1.2 – Система управління персоналом організації (візуалізація)

Складено автором на основі [24], [21], [22]

- вивчення та задіяння можливостей оптимізації використання людей на виробництві – суміщення посад та професій, використання різних форм гнучкості (розділення робочих місць, впровадження гнучких графіків роботи та нових гнучких форм організації праці – дистанційної, надомної роботи, роботи за викликом);

- формування планів залучення недостатніх людських ресурсів або планів оптимізації надлишкових людських ресурсів.

І таким чином, кожен з елементів також може бути описаний як більш дрібна система, з суб'єктами та об'єктами управління, інформаційними потоками та управлінськими взаємозв'язками.

Дослідження систем передбачає вирішення наступних аналітичних завдань:

- виявлення елементів системи,
- виявлення змінних елементів системи;
- виявлення значень змінних;
- виявлення параметрів, які впливають на стан системи;
- виявлення «входу» та «виходу» системи та її складових;
- виявлення зв'язків між елементами системи.

В складних соціально-економічних системах, якими є підприємство та система менеджменту організації, система управління персоналом, важливо дослідити, чи відповідає система принципам її побудови та розвитку, які були описані вище.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Економічна характеристика діяльності підприємства у 2019-2022 рр.

Товариство з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ «Гайсинський молокозавод») розташований в м. Гайсин Вінницької області, вул. Заводська, 45.

Гайсинський маслоробний завод був побудований в ході індустріалізації відповідно до першого п'ятирічного плану розвитку народного господарства СРСР і введений в експлуатацію в 1932.

Після закінчення Другої світової війни та деокупації Української СРСР відповідно до четвертого п'ятирічного плану відновлення та розвитку народного господарства він був реконструйований, оснащений новим обладнанням та збільшив обсяги виробництва. У зв'язку з розширенням асортименту продукції маслозавод отримав нову назву – Гайсинський маслосиробний завод.

Після проголошення незалежності України державне підприємство шляхом приватизації було перетворено на відкрите акціонерне товариство. У жовтні 2006 року підприємство було реорганізовано у товариство з обмеженою відповідальністю та перейменовано на Гайсинський молочний завод. [28]

Незважаючи на такий поважний вік, підприємство експлуатує сучасне технологічне обладнання, зберігши при цьому старі традиції і культуру виробництва сирів і масел.

Основними видами діяльності підприємства є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51), решта видів діяльності – виробництво маргарину і подібних харчових жирів, інших харчових продуктів, кормами для тварин – є побічними та допоміжними (оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, технічні випробування та дослідження, вантажний автомобільний транспорт, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, допоміжна діяльність у рослинництві). Відповідно до КВЕД підприємство належить до галузі переробної промисловості, підгалузь – виробництво харчових продуктів, група – виробництво молочних продуктів.

За останні 10 років підприємство було повністю технологічно модернізовано.

Цех з прийому сировини збагатився сучасним обладнанням, на якому проводиться бактофугування, сепарація і пастеризація, що дозволяє приводити молоко, що закупається до необхідних параметрів.

Повністю реконструйовано цех з виробництва м'яких і твердих сирів. Модернізовані камери дозрівання сиру і побудовані додаткові сховища для зберігання готової продукції. [28]

При виробництві сирів побічним продуктом є молочна сироватка. Довгі роки сироватку виливали, що завдавало істотної шкоди довкіллю.

У 2014 році на заводі реалізована технологія нанофільтрації сироватки, яка зменшує вміст мінералів, особливо хлоридів натрію і калію і таким чином комбінує процес зменшення обсягу і часткової демінералізації. [28]

На початку 2018 запущений в експлуатацію цех з виробництва сухих молочних продуктів, що дозволило виробляти суху сироватку і сухе знежирене молоко. На сьогоднішній день технологічні потужності заводу дозволяють щомісяця виробляти 300 тонн твердих і 180 тонн м'яких сирів, 540 тонн масла і спредів, 360 тонн сухих молочних продуктів. [28]

У оснащеної сучасним обладнанням лабораторії здійснюється постійний контроль якості сировини і готової продукції на відповідність санітарно-гігієнічним нормам.

На підприємстві впроваджена система управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000 (НАССР). У 2018 році підприємством отриманий сертифікат харчової безпеки FSSC-22000. Він є самим ефективним інструментом превентивного забезпечення безпеки харчової продукції на рівні підприємства і виступає гарантом якості продукції заводу на міжнародному рівні. [28]

Географія поставок давно вийшла за межі України і включає такі країни як: Латвія, Білорусь, Грузія, Молдова, Єгипет, Йорданія, В'єтнам, Саудівська Аравія.

Інформаційні дані ТОВ «Гайсинський молокозавод» зібрано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформаційні дані про юридичну особу

№	Категорія інформаційних даних	Зміст
1.	Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод»
2.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3.	Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	Вінницька обл., м. Гайсин., вул. Заводська, 45
4.	Органи управління	Генеральний директор
5.	Розмір статутного капіталу	Розмір (грн.): 30 000 000,00 грн
6.	Інформація про власників акцій емітента / учасників товариства	80% статутного капіталу володіє фізична особа – громадянка України Паскаль Юлія Кирилівна, д/н 26.04.1989р., ід. номер 3262317784, країна постійного місця проживання Україна, 10% статутного капіталу володіє фізична особа – громадянин України Важов Євген Віталійович, д/н 06.12.1974р., ід. номер 2736809238, країна постійного місця проживання Україна, 10% статутного капіталу володіє фізична особа – громадянин України Осадчий Тарас Володимирович, д/н 01.04.1977р., ід. номер 2821501630, країна постійного місця проживання Україна
7.	Кількість філій (представництв)	відсутні
8.	Види економічної діяльності за КВЕД	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру (основний) 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 71.20 Технічні випробування та дослідження 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 35.11 Електроенергія вироблена
9.	Зареєстровані торгові марки	Гайсинський молокозавод, HaisynMilk
10.	Географія збуту продукції	ТОВ НВП "Аргон" 13323704 Україна ПП «Велич Хуст» 36021051 Україна ТОВ "Вінпроттрейд" 34886897 Україна ТОВ "ДІМ і Компанія" 33645620 Україна ТОВ "Експансія" 32294905 Україна ТОВ "ПАПС" 22925690 Україна Експорт: Акціонерне товариство "Lactis" Республіка Молдова Акціонерне товариство "Інкомлак" <u>Республіка Молдова</u> ІП Лесников Володимир Борисович <u>Республіка Казахстан</u>

Джерело: складено автором на основі [28]

Організаційна структура підприємства представлена основними цехами, які підпорядковані головному технологу, допоміжними виробничими відділами та цехами, підпорядкованими заступнику генерального директора по виробництву – головному інженеру.

Основними цехами на підприємстві є:

- Маслоробний цех;
- Приймально-апаратний цех;
- Дільниця по згущенню сироватки;
- Сироробний цех;
- Цех по догляду за сирами;
- Цех м'яких сирів;
- Цех по виробництву сухих молочних продуктів.

До забезпечувальних, допоміжних виробничих структур належать:

- Котельня;
- Компресорний цех;
- Електроцех;
- Механічне відділення;
- Господарча дільниця та склад;
- Транспортна дільниця;
- Відділ заготівлі сировини.

Окремо можна виділити Виробничу лабораторію, керівнику якої підпорядковуються начальники основних цехів та начальники змін.

До загальної структури управління підприємством належать обліково-економічні служби, які підпорядковані Головному бухгалтеру (йому ж підпорядковується начальник господарської дільниці), відділ збуту, відділ кадрів

Наявна організаційна структура має ознаки функціональної з двома рівнями управління, за якої виконання окремих функцій здійснюється спеціалізованими органами управління й окремими спеціалістами, котрі мають значні управлінські повноваження. Основними перевагами функціональної структури управління є висока компетентність служб та спеціалістів за рахунок спеціалізації напрямків, централізованість управління та розподіл

відповідальності між керівниками функціональних напрямів, а недоліками – проблеми взаємодії та інтеграції різних функціональних напрямів, потенційна відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень.

Слід відзначити й подвійну функціональну підпорядкованість начальників основних виробничих цехів заступнику генерального директора по виробництву – головному інженеру та начальнику вимірювально-виробничої лабораторії. Це є доцільним за умов функціонування системи менеджменту якості та необхідності здійснення якісного оперативного управління виробництвом.

Показники випуску продукції за останні 3 роки представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка випуску основних видів продукції у 2019-2022рр.

Види продукції	Валове виробництво продукції, ц			Відхилення, 2021 р. у порівнянні з 2019р	
	2019	2020	2021	Абсолютні зміни (+/-) ц.	Відносні зміни (+/-) %
Масло солодковершкове	632,9	649,8	616,5	-8,2	-2,6
Сир сичужний	589,6	582,4	539,7	-24,95	-8,5
Продукт сирний	588,5	466,3	459,8	-64,35	-21,9
Спреди, суміші	39,1	10,6	6,2	-16,45	-84,1
Маргарин	812,3	375,8	134,1	-339,1	-83,5
Сухі молочні продукти	684,0	1404,4	1362,0	339	99,1

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Як видно з наведених у табл.2 даних, виробництво всіх видів готової продукції, крім сухих молочних продуктів, скорочувалось останні три роки, причому, найбільше скоротилось виробництво спредів та маргаринів, що відповідає загальній тенденції в країні – за 2018-2020 роки виробництво маргарину скоротилось на 13,4%, а спредів (з масовою часткою загального жиру від 50% до 85%, у тому числі молочного жиру в жировій фазі не менше ніж 25%, та суміші жирів, з масовою часткою загального жиру не менш ніж 99,0 %, у тому числі молочного жиру в жировій фазі не менше ніж 25%) – майже на 14%. Натомість підприємство переорієнтувало молочну сировину на випуск сухих молочних продуктів, збільшивши обсяги виробництва у 2 рази. Сухі молочні продукти використовуються в багатьох галузях харчової промисловості: кондитерській,

м'ясній, у виробництві дитячого та дієтичного харчування, для виробництва кормів для сільськогосподарських тварин, у пивоварній промисловості, для виготовлення сухих сумішів та інших продуктів, що забезпечує високий та більш диверсифікований попит споживачів молочної продукції.

В результаті обраної товарної політики, випуск продукції у грошовому виразі зростав протягом 2019-2021 рр. (табл. 2.3) на 22,9%. Це зростання було забезпечено підвищенням цін на масло солодковершкове (на 43% у 2021 році порівняно з 2020 роком), сухі молочні продукти (на 49% у 2021 році порівняно з 2020 роком), тоді як ціни на продукт сирний та спреди зросли на 11% та 18% відповідно.

Таблиця 2.3 – Вартість виробленої продукції у 2019-2021 рр.

Види продукції	Вартість валової продукції, тис. грн.			Відхилення, 2021 р. у порівнянні з 2019р	
	2019	2020	2021	Абсолютні зміни (+/-)	Відносні зміни (+/-) %
Масло солодковершкове	54 118,6	56 655,5	76 912,1	22 793,5	42,1
Сир сичужний	55 976,0	56 035,2	63 296,3	7 320,3	13,1
Продукт сирний	46 081,2	35 477,2	38 930,0	-7 151,2	-15,5
Спреди, суміші	1 880,8	575,2	396,3	-1 484,5	-78,9
Маргарин	22 495,6	12 481,0	6 016,3	-16 479,3	-73,3
Сухі молочні продукти	21 765,9	43 718,9	63 136,5	41 370,6	190,1
Всього	202 318,1	204 943	248 687,5	46 369,4	22,9

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

В цілому товарну політику підприємства можна вважати ефективною, побудованою на моніторингу прибутковості кожного виду продукції.

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «Гайсинський молокозавод». Джерелами вихідних даних для цього аналізу є Баланс підприємства (форма звітності №1) та Звіт з фінансові результати (Звіт про сукупного доходу) за 2019 – I півріччя 2022 року.

Для початку розрахуємо Коефіцієнт приросту валюти балансу за формулою (1):

$$K_{\text{ВБ}} = \frac{\text{ВБ}_1 - \text{ВБ}_0}{\text{ВБ}_0} \times 100 (\%) \quad (2.1)$$

$$K_{\text{ВБ } 2021/2020} = \frac{109098 - 101296}{101296} \times 100 = 7,7\%$$

$$K_{\text{ВБ } 2020/2019} = \frac{101296 - 84980}{84980} \times 100 = 19,2\%$$

$$K_{\text{ВБ } 2019/2018} = \frac{84980 - 77787}{77787} \times 100 = 9,2\%$$

Як видно з результатів розрахунків, за останні три роки спостерігалось зростання валюти балансу, що є позитивним явищем, яке свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства. Однак для більш об'єктивного аналізу коефіцієнти приросту валюти балансу слід порівняти з індексами інфляції за відповідні періоди аналізу.

За 2019 рік індекс інфляції склав 104,1% тобто національна валюта знецінилась на 4,1% за даними Міністерства фінансів України [29], а $K_{\text{ВБ } 2019/2018} = 9,2\%$, що позитивно характеризує динаміку валюти балансу за 2019 рік.

У 2020 рік індекс інфляції склав 105% тобто національна валюта знецінилась на 5% за даними Міністерства фінансів України [30], а $K_{\text{ВБ } 2020/2019} = 19,2\%$, що дуже позитивно характеризує динаміку валюти балансу підприємства у 2020 році.

За 2021 рік індекс інфляції склав 110% тобто національна валюта знецінилась на 10% за даними Міністерства фінансів України [31], а $K_{\text{ВБ } 2021/2020} = 7,7\%$, що негативно характеризує динаміку валюти балансу, тобто реальні фінансово-економічні та виробничі можливості підприємства у 2021 році знизились.

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану підприємства необхідно встановити співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягу виробництва, реалізації продукції, а також прибутку.

За аналізований період (2019-2021 роки) загальне зростання валюти балансу склало 40,25%, а зростання виробництва продукції – 22,9%

Прискорений темп зростання обсягу виробництва, реалізації продукції і прибутку проти темпу зростання валюти балансу свідчить про поліпшення використання засобів підприємства. Відставання темпу зростання цих показників від темпів зростання суми балансу свідчить про погіршення використання засобів підприємства, що спостерігається в діяльності ПрАТ

«Гайсинський молокозавод». Ще більше відставання спостерігаємо в динаміці чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№	Показники в тис. грн	Періоди				Відхилення, 2021 р. у порівнянні з 2019р.	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	1 півріччя 2022 р.	Абс. (+/-)	Відн.,%
1.	Обсяг виробництва продукції	207569,7	226638,3	286718,6	166602,7	+79148,9	38,1
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	(206445)	(231971)	(280874)	(161512)	+74429,0	36,1
3.	Собівартість реалізованої продукції	196684	220202	281451	149347	+84767	43,1
4.	Валовий прибуток	9761	11769	(577)	12165	-10338	-105,9
5.	Сума чистого фінансового результату (прибуток/збиток)	(178)	3849	(9748)	7770	-9570	+547,6
6.	Рентабельність продукції / чиста рентабельність продажів	5	5	0	8	-5	0
7.	Чисельність персоналу	277	294	279	273	-4	-1,4
8.	Продуктивність праці (вартісний метод) – р.1/р.7	749,35	770,9	1027,7	-	278,35	+37,1

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства за 2021 рік. Результати аналізу представимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури (вертикальний аналіз) балансу підприємства (у %) за 2021 рік

Показники	На початок 2021 р.	На кінець 2021р.	Зміна (+/-)
АКТИВИ			
Необоротні активи	56 182 (55,5%)	62 206 (57,0%)	6 024
Нематеріальні активи	36	17	-19
Незавершені капітальні інвестиції	259	765	506
Основні засоби	55 887	61 424	5 537
первісна вартість	95 138	109 148	14 010
знос	39 251	47 724	8 473
Оборотні активи	45 144 (44,5%)	46 892 (43,0%)	1 748
Запаси:	30 033	35 442	5 409

виробничі запаси	8 304	11 738	3 434
незавершене виробництво	6 151	6 994	843
готова продукція	14 669	16 633	1 964
товари	909	77	-832

Продовження таблиці 2.5

Показники	На початок 2021	На кінець 2021р.	Зміна (+/-)
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6 908	7 964	1 056
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	3 870	1 305	-2 835
з бюджетом	1 100	805	-295
інша поточна дебіторська заборгованість	1 575	62	-1 513
Гроші та їх еквіваленти	963	363	-600
Витрати майбутніх періодів	40	44	4
Інші оборотні активи	623	895	272
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-
Всього активів	101 296 (100%)	109 098 (100%)	7 802
ПАСИВИ			
Власний капітал:	34 217 (33,8%)	24 615 (22,6%)	-9 602
зареєстрований (пайовий) капітал	30 000	30 000	0
резервний капітал	4 680	4 680	0
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(463)	(10 056)	-9 593
Довгострокові зобов'язання і забезпечення (кредити банків)	438 (0,43%)	3 054 (2,8%)	2 616
Поточні зобов'язання і забезпечення	66 641 (65,8%)	81 429 (74,6%)	14 788
З них поточна кредиторська заборгованість:			
за товари, роботи послуги	13 059	16 076	3 017
за розрахунками з бюджетом	155	192	37
за розрахунками зі страхування	135	169	34
за розрахунками з оплати праці	499	598	99
за одержаними авансами	5 347	950	-4 397
поточні забезпечення	2 007	2 439	432
інші поточні зобов'язання	45 439	61 005	15 566
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
Всього пасивів	101 296 (100%)	109 098	7 802

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

У складі необоротних активів слід звернути увагу на динаміку показників первісної вартості та величини зносу. Як видно, з даних табл. 2.5, первісна вартість основних засобів зросла на 14 010 грн, а знос основних засобів зріс на 8 473 грн, що свідчить про певне оновлення техніки та технології виробництва.

Проаналізуємо оборотні активи. Як відомо, зростання дебіторської заборгованості та запасів є виправданим тільки за умов зростання виручки від реалізації, що не відбувалось на підприємстві у 2021 році: виручка від реалізації

мала від'ємне значення 280 874 грн, збитки від реалізації продукції зросли на 74 429 грн, і дебіторська заборгованість зросла на 1 056 грн (щоправда, не значно), спостерігається ускладнення розрахунків підприємства, оскільки воно не отримує грошей, необхідних для здійснення поточної діяльності.

Поточна кредиторська заборгованість у розмірі 81 429 грн не покривалась дебіторською заборгованістю у розмірі 10 136 грн на кінець 2021 року, хоча дехто з аналітиків вважає, що якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, то підприємство раціональне використовує засоби, тобто тимчасово залучає в оборот засобів більше, ніж відволікає з обороту. Бухгалтери відносяться до цього негативно, тому що кредиторську заборгованість підприємство зобов'язане погашати незалежно від стану дебіторської заборгованості.

У структурі заборгованості більшу частку – 93,4% складала поточна кредиторська заборгованість, а довгострокова – лише 6,6%, що означає, що підприємство відчуває дефіцит оборотних коштів, при цьому поточні зобов'язання є більш ризиковими з точки зору терміновості погашення, ніж довгострокові.

Негативно також можна оцінити і зменшення суми власного капіталу на 9 602 грн за 2021 рік, а також відповідно, зменшення його частки з 33,8% до 22,6% за рік, що свідчить про погіршення показників ліквідності підприємства.

Серед коефіцієнтів фінансової стійкості (капіталізації) доцільно розраховувати наступні.

Коефіцієнт фінансової автономії (coefficient of autonomy) (або фінансової незалежності, або коефіцієнт концентрації власного капіталу) (Кф.а):

$$K_{ф.а} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \geq 0,5 \quad (2.2)$$

Цей коефіцієнт характеризує частку власного капіталу підприємства в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Чим вище значення коефіцієнта автономії, тим більше фінансово стійка, стабільна і незалежна компанія від зовнішніх кредиторів і інвесторів. [39] За даними Балансу підприємства за 2021 рік, $K_{ф.а} = 0,226 \leq 0,5$, що свідчить про незадовільний стан

фінансової автономії.

Коефіцієнт фінансової залежності (або коефіцієнт концентрації позикового капіталу, або коефіцієнт заборгованості) (Debt to Total Assets) (Кф.зал.) є зворотним коефіцієнту автономії):

$$\text{Кф.зал} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} \leq 0,5 \quad (2.3)$$

Кф, зал = 0,774, що є вищим за нормативне значення, тобто підприємство залежне від короткострокових поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансового ризику (Кф.р.) (або фінансового левериджу) показує співвідношення позикових і власних засобів:

$$\text{Кф.р} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.4)$$

$$\text{Кф.р} 2021 = 3,43$$

Даний коефіцієнт має досить просту інтерпретацію: показує, скільки одиниць залучених коштів приходить на кожну одиницю власних. Чим більше значення показника, тим вище ризик акціонерів, тому що у випадку невиконання зобов'язань зростає можливість банкрутства підприємства. Критичне значення дорівнюється 1. [40]

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (або коефіцієнт фінансової стійкості) (Кф.с.) розраховується за наступною формулою:

$$\text{Кф.с} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.5)$$

$$\text{Кф.с.} 2021 = 0,254; \quad \text{Кф.с.} 2020 = 0,342$$

Зменшення значення даного коефіцієнта свідчить про зменшення в структурі джерел засобів підприємства питомої ваги стабільних джерел фінансування, що, в свою чергу, свідчить про ослаблення фінансової стійкості підприємства. [40]

Як видно з наведених у табл. 2.5, підприємство за результатами 2021 року мало від'ємний фінансовий результат: -9748 тис грн, однак за результатами 1 півріччя 2022 р. є позитивна динаміка в показниках чистого фінансового результату, а рентабельність продукції зросла з 0 до 8%. В цілому, фінансовий стан підприємства не є стабільним, оскільки підприємство сильно залежить від

закупівельних цін на сире молоко, зростання вартості енергоносіїв, води, електроенергії. В структурі операційних витрат, найбільшу частку займають матеріальні затрати – від 85,1% у 2019 році до 86,6% у I півріччі 2022 р. і частка цих витрат зростає, а частка інших витрат – амортизації та витрат на оплату праці скорочується (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка операційних витрат підприємства у 2019 році – I півріччі 2022 року, тис грн

Елементи операційних витрат, тис грн	2019 р.	2020 р.	2021 р.	I півріччя 2022 р.
Матеріальні затрати	168 664	185 688	248 231	131 793
Витрати на оплату праці	15 091	17 100	21 211	11 073
Відрахування на соціальні заходи	3 082	3 543	4 501	2 350
Амортизація	7 939	8 584	9 468	4 765
Інші операційні витрати	3 396	3 040	3 054	2 171
Разом	198 172	217 955	286 465	152 152

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Таким чином, нестабільний фінансовий стан підприємства, ослаблення фінансової стійкості підприємства в кризові пандемічні та постпандемічні роки є обмежуючим фактором розвитку системи управління персоналом компанії.

2.2 Аналіз персоналу ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2019-2022 рр.

Дослідимо показники складу, динаміки та руху персоналу Товариства за останні три роки. Як видно з даних табл. 2.7 – чисельність персоналу була нестабільною.

У 2020 році середньооблікова чисельність персоналу зросла на 17 осіб (на 6,1%), а в 2021 році знизилась на 21 особу (на 7,14%), станом на I півріччя 2022 рр. чисельність персоналу знизилась ще на 9 осіб (на 3,3%). Це пояснюється в цілому загрозливим фінансово-економічним станом підприємства, спричиненим

корона-кризою та початком повномасштабного вторгнення російських військ на територію України.

В цілому ж, ці коливання не були значними (в межах до 10%), тобто підприємство мало приблизно стабільний людський ресурс, однак важливо проаналізувати показники руху персоналу, щоб визначити сталість кадрового потенціалу підприємства, інтегральні показники якості управління персоналом підприємства. Результати аналізу представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники руху персоналу ТОВ «Гайсинський молокозавод» за 2019 – I півріччя 2022 рр.

Показники	Значення показника, по роках			
	2019	2020	2021	I півріччя 2022 рр.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	277	294	273	264
Прийнято на роботу протягом року, осіб	122	77	58	27
Звільнено з роботи протягом року, осіб	93	59	74	34
з них:				
за власним бажанням, осіб	93	59	74	34
за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
з причин посадової невідповідності	-	-	-	-
протягом випробувального строку	-	-	-	-
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	77,6	46,3	48,3	23,1
Плинність кадрів, %	33,6	20,1	27,1	12,9

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Як видно з даних табл. 2.7, на підприємстві протягом 2019-2021 рр. спостерігався інтенсивний зовнішній рух персоналу з тенденцією на його зменшення (особливо у 2020 році). Можна сказати, що персонал майже наполовину змінюється протягом року. Показники плинності кадрів є вищими за

природний рівень оновлення кадрів (5%), що створює пряму загрозу збереженню наявного кадрового потенціалу та спричиняє потенційну некупність витрат на підбір та навчання персоналу.

Також високі показники плинності кадрів можуть сигналізувати про незадовільну якість трудового життя персоналу, спричинену прогалинами системи управління персоналом підприємства. Останнє спричиняє необхідність додаткового аналізу причин такого становища.

Проаналізує далі показники якісного складу персоналу. Для аналізу оберемо 2021 рік.

Персонал підприємства є гендерно врівноваженим:

Частка чоловіків-працівників (2021р.) $= 145 \times 100 / 279 \approx 52\%$

Частка жінок-працівниць (2021 р.) $= 134 \times 100 / 279 \approx 48\%$

У віковому складі персоналу (рис. 2.1) переважають середні вікові групи, що забезпечує добрий баланс інноваційності, продуктивності та працездатності.

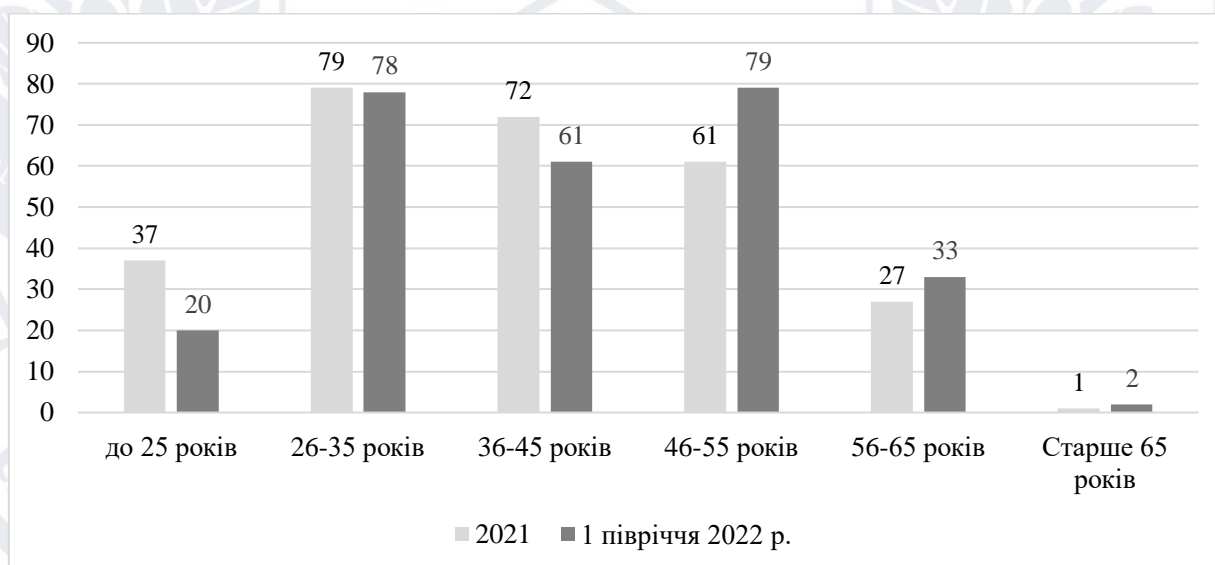


Рисунок 2.1 – Віковий склад персоналу Товариства у 2021 та I півріччі 2022 року

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Середній вік працівників у I півріччі 2022 становив 42,8 років, а у 2019 році був 39,7 років. Це свідчить про процеси повільного старіння персоналу

підприємства, що, однак, відбиває загальнонаціональні демографічні процеси – скорочення народжуваності, урбанізацію, зовнішню міграцію молоді.

За стажем роботи (табл. 2.8) основна частина персоналу – 57% працює на підприємстві більше 10 років, ще 20,4% працівників працює на підприємстві 5-10 років, що свідчить про сталість персоналу. Це позитивно позначається на збереженні трудового потенціалу підприємства, створює передумови для нагромадження людського капіталу. Водночас, є притік нових працівників на завод – 20 працівників у 2021 році – це означає і поступове оновлення персоналу новими навичками, ідеями, потенціалом фізичного та ментального здоров'я.

Таблиця 2.8 – Склад персоналу за стажем роботи на підприємстві

Групи працівників за стажем роботи	2019		2020		2021		1 півріччя 2022
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб
До 1 року	34	12,2	30	10,2	20	7,2	21
2-5 років	47	17,0	49	16,7	43	15,4	36
5-10 років	54	19,5	55	18,7	57	20,4	57
Більше 10 років	142	51,3	160	54,4	159	57,0	159
Всього	277	100	294	100	279	100	273

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Функціонально-посадовий склад персоналу не значно змінився протягом 3 років (рис. 2.2).

Частка адміністративно-управлінського персоналу = $24 \times 100 / 279 = 8,6\%$

Частка виробничого персоналу = $100 - 8,6 = 91,4\%$ - персонал складається з робітників, що є характерним для промислових підприємств.

Частка основних робітників = $214 \times 100 / 255 \approx 84\%$.

Частка допоміжних робітників = $100 - 84 = 16\%$.



Рисунок 2.2 – Функціонально-посадовий склад персоналу у 2019 – 2021 рр.

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

В ньому переважають робітники, що є в цілому характерним для промислових підприємств, однак звужує інноваційний потенціал підприємства, оскільки робітники не мають достатніх компетентностей для формалізації, опису та реалізації раціоналізаторських пропозицій та не зацікавлені в цьому через страх бути витісненими машинами та механізмами. Це потребує створення механізмів розвитку робітничого персоналу, що включає стимулювання отримання ними вищого освітнього рівня, стимулювання раціоналізаторських пропозицій через преміювання винахідництва та раціоналізаторства й розробки та просування внутрішніх комунікаційних каналів подачі рацпропозицій та ідей від робітників.

Таким чином, аналіз складу та чисельності персоналу ТОВ «Гайсинський молокозавод» свідчить про відносно сталий людський ресурс, сприятливий за гендерно-віковою та функціональною структурою кадровий потенціал, що відповідає профілю підприємства та основним національним демографічним тенденціям. Однак тривожними є показники плинності кадрів, які щороку оновлюють персонал майже на чверть і це є інтегральним показником ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства, що буде окремо досліджено далі.

2.3 Оцінка укомплектованості та ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства

Для початку проведемо аналіз наявності на підприємстві структурних елементів системи управління персоналом відповідно до описаних у розділі 1.

Слід відразу зазначити, що на підприємстві не розвинена цільова підсистема управління персоналом: на підприємстві не існує чіткої формалізованої філософії управління персоналом, стратегії та політики управління персоналом. Однак загальною стратегією розвитку підприємства є орієнтація на підвищення якості продукції, оновлення виробничих потужностей, поліпшення збуту продукції. На основі цього на заводі існує висока культура

якості, промислової та харчової безпеки, виконання робіт відповідно до вимог стандартів системи менеджменту якості.

Велика увага приділяється на заводі й зменшенню шкоди довкіллю та витрат на дорогі енергоресурси. Так, у 2018 році із запуском цеху сухих молочних продуктів, сироватка та маслянка, які були до цього побічним продуктом виробництва вершкового масла та сирів й утилізувалися на фільтраційних полях, завдаючи шкоди довкіллю, тепер стали основою для виробництва сухої сироватки, сухого знежиреного молока та сухої маслянки – продукції, що знаходить своїх споживачів як в Україні, так і за кордоном. Так на підприємстві забезпечили безвідходне виробництво. Крім того, два роки назад було замінено стару магістральну повітряну трубу на дві новітні із фільтраційними очисними системами, що значно знизили викиди в атмосферу – це підвищило екологічну безпеку підприємства. У 2020 році на дахах заводських будівель було встановлено сонячні панелі загальною потужністю 0,4 мега-вати. Це дозволило підприємству виробити за рік 1,5 мега-вати сонячної енергії, що еквівалентно зменшенню викидів 220 тонн вуглецю. Таким чином, можна стверджувати про потенціал розвитку Green HRM на підприємстві.

Неформалізованою, але відчутною на підприємстві є *інноваційна політика* – за останні 10 років підприємство провело повну модернізацію обладнання та технології виробництва, побудувало нове виробництво сухих молочних продуктів, впровадило енергозберігаючі технології вироблення теплової та електричної енергії, щороку запускається виробництво нового сорту продукції (у 2018 році – виробництво сухих молочних продуктів, у 2021 році – сиру класу «преміум» - «Едам»). Тож, фактично стратегічний розвиток підприємства орієнтований на підвищення якості та харчової безпеки продукції, економію енерговитрат, впровадження інновацій.

Першим елементом системи управління персоналом є *підсистема планування людських ресурсів*. Функції щодо планування чисельності персоналу здійснює на підприємстві економіст, аналізуючи плани виробництва продукції відповідно до динаміки збуту, наявних договорів поставок, у тому числі

зовнішньоекономічних. Корегування та розрахунків нормативної чисельності персоналу здійснюється не щорічно, оскільки можливості залучення інвестицій у суттєве переоснащення виробництва, відкриття нових виробничих ліній, автоматизації виробничих процесів, останні роки внаслідок коронакризи та війни, значно звузились. Останні суттєві інвестиції у переоснащення виробництва були здійснені у 2017 році – побудований цей сухих продуктів та у 2018 році – встановлено твердопаливний котел та котел на палеті для зменшення споживання дорогого природного газу (на 70%).

Щодо планування якісного складу, а саме планування компетентностей персоналу, то фактично така система працює на забезпечення підтримувального навчання. Водночас залишається нереалізованим потенціал залучення працівників з новими, сучасними компетентностями, з пула HiPo (з високим потенціалом).

Проаналізуємо далі *систему рекрутингу персоналу*. Відповідно до цієї підсистеми в організації має існувати:

1. Програма розвитку бренда роботодавця.
2. Підсистема аналізу робіт для висування вимог до кандидатів на вакантні посади.
3. Підсистема пошуку та залучення кандидатів з різних джерел.
4. Підсистема оцінювання та відбору персоналу.

На підприємстві намагаються розвивати *бренд роботодавця*. Основним заходом у програмі розвитку бренда роботодавця є стабільність роботи підприємства, відсутність заборгованостей по зарплаті, провідна роль продукції підприємства на місцевому ринку, репутація надійного роботодавця в м. Гайсин, що забезпечує робочими місцями майже 300 працівників, а ще більше – є важливим об'єктом збуту молочної продукції для фермерських та домашніх господарств територіальної громади – це підтримує доходи багатьох мешканців Гайсинського району.

Крім того, для школярів та студентів з місцевих закладів загальної та професійної освіти проводиться екскурсії на підприємство з метою знайомства з

технологією, продукцією, що випускається, професіями, які існують на підприємстві, умовами праці. [зустріч з професією] Це є важливим для залучення молодих кадрів на підприємство, яке конкурує за робітників з іншими підприємствами Гайсину – ДП «Гайсинський спиртзавод», ТОВ "Гайсин-м'ясокомбінат", ТОВ "Гайсинська швейна фабрика "Подоланка", ТОВ "Гайсинський комбінат дитячого харчування", ТОВ «ГАЙСИН АГРОПЕРЕРОБКА», ТОВ «ІНАГРО Гайсин», ТОВ «ТД «Гайсин», ТОВ "Гайсинський міжгосподарський комбикормовий завод", ТОВ «Гайсинська інкубаторно-птахівнича станція» та багато інших.

Важливим фактором формування та розвитку HR-бренду є *програми соціальної відповідальності*. ТОВ «Гайсинський молокозавод» є соціально відповідальним не тільки в місцевій громаді, а й на загально національному рівні. Так, 12 липня 2022 року працівники заводу зібрали кошти, відремонтували та передали мікроавтобус з гідропідйомником для медичної служби Збройних Сил України, 7 квітня передали партію зручного взуття воїнам ЗСУ та підрозділам тероборони. 14 квітня 2020 року завод долучився до ініціативи Гайсинського міського голови та групи депутатів Гайсинського району, інших підприємств та підприємців Гайсину, за якою було закуплено та доставлено до Гайсинської районної ЦРЛ для інфекційного відділення було доставлено: 8 душевих кабін, 8 умивальників, 8 бойлерів електричних, 10 унітазів, 8 кранів. [Facebook]

Підсистема аналізу робіт не оформлена в окрему підсистему, на підприємстві робітничі роботи окремо не аналізуються, при формулюванні вимог до кандидатів відділ кадрів керується кваліфікаційними характеристиками працівників, які містяться у випусках ДКХП.

Підсистема пошуку та залучення кандидатів відповідає характеристикам цільової аудиторії – маленьке містечко з міцними родинними та сусідськими зв'язками. Тому переважно використовується внутрішні джерела пошуку персоналу – інформація про вакансію поширюється серед працівників. Крім того, підприємство співпрацює з місцевим центром зайнятості, які спрямовують безробітних громадян на завод при виникненні вакансії. За умов, коли в районі

зайнято близько 15% загальної кількості населення, проблем із залученням кандидатів не виникає. Однак, за розповіддю керівника кадрової служби, не завжди забезпечується конкурсний відбір кандидатів – оцінюється, чи підходить вимогам вакансії кандидат, який був знайдений через працівників підприємства, знайомих, тощо.

Тому *підсистема оцінювання та відбору персоналу* за методологічним наповненням, є достатньо примітивною – проводиться співбесіда; на професії, що потребують попереднього медичного огляду – організується проходження медогляду і на підставі цих двох перевірочних процедур приймається рішення щодо працевлаштування кандидата.

Основну частину *адаптації персоналу* на підприємстві здійснюють лінійні керівники. Коротку організаційну адаптацію проводить інспектор кадрів при прийнятті на роботу – знайомить з Правилами внутрішнього розпорядку, Колективним договором, програмами управління персоналом, наявними на заводі. Професійну адаптацію здійснюють на робочих місцях керівники та / або призначені ними наставники.

Система охорони праці на підприємстві є розвиненою:

- постійно покращуються умови праці працівників внаслідок модернізації обладнання, застосування захисних засобів – це є вимогою систему менеджменту якості;
- в результаті модернізації виробництва, впровадження міжнародного стандарту якості ISO 22000 (НАССР) всі робочі місця оснащені на рівні світових стандартів;
- у штаті є інженер з охорони праці, завданнями якого є контроль дотримання працівниками правил безпеки, охорони праці, промислової та виробничої санітарії, гігієни; навчання та перевірка знань з питань охорони праці посадових осіб та працівників, зайнятих на роботах з підвищеною небезпекою; внесення пропозицій з поліпшення умов праці та удосконалення системи охорони праці;

- постійно проводиться навчання (вступні, повторні, цільові та позапланові інструктажі) та перевірка знань працівників з питань охорони праці, промислової безпеки.

Підсистема управління ефективністю має бути представлена засобами оперативного збирання та аналізу виконання планів з виробництва, продуктивності праці, використання сировини, енергоресурсів, обладнання. На підприємстві сформовано систему показників, які оперативно збираються та аналізуються на рівні цехів та в заводоуправлінні. Відповідає за збір та аналіз цих показників економіст заводоуправління. За результатами аналізу приймаються оперативні рішення. Однак, недоліком наявної системи є її зосередженість лише на показниках ефективності виробництва. Діяльність фахівців, керівників структурних підрозділів заводоуправління аналізується не системно (для них не розроблено систему ключових показників ефективності), а на основі критичних інцидентів, або по запиту вищого керівництва.

Проаналізуємо підсистему мотивування та стимулювання праці. Важливим індикатором ефективності цієї підсистеми є рівень оплати праці працівників підприємства як співвідношення чисельності працівників, які мають зарплату на рівні мінімальної; на рівні середньомісячної в країні (регіоні); на рівні вищому за середньомісячний в країні (регіоні).

Для аналізу цього індикатору візьмемо дані Головного управління статистики у Вінницькій області щодо рівня середньої заробітної плати штатних працівників у Вінницької області у 2022 році – 12 555 грн. [42] Визначимо інтервали зарплат, які характеризуватимуть рівні оплати праці:

на рівні мінімальної оплати праці – 6500 до 6999 грн

на рівні вищому за мінімальну, але нижчому за середню зарплату в регіоні (нижній кuartиль) – 7000 до 9999 грн

на рівні нижчому за середню зарплату в регіоні (верхній кuartиль) – 10 000 до 12 555 грн

більше за середній рівень оплати праці в регіоні – більше 12 555 грн

Відповідно до даних штатного розпису ТОВ «Гайсинський молокозавод» [41] на 01 липня 2022 року розподіл працівників за рівнем оплати праці

представлений на рис. 2.3.

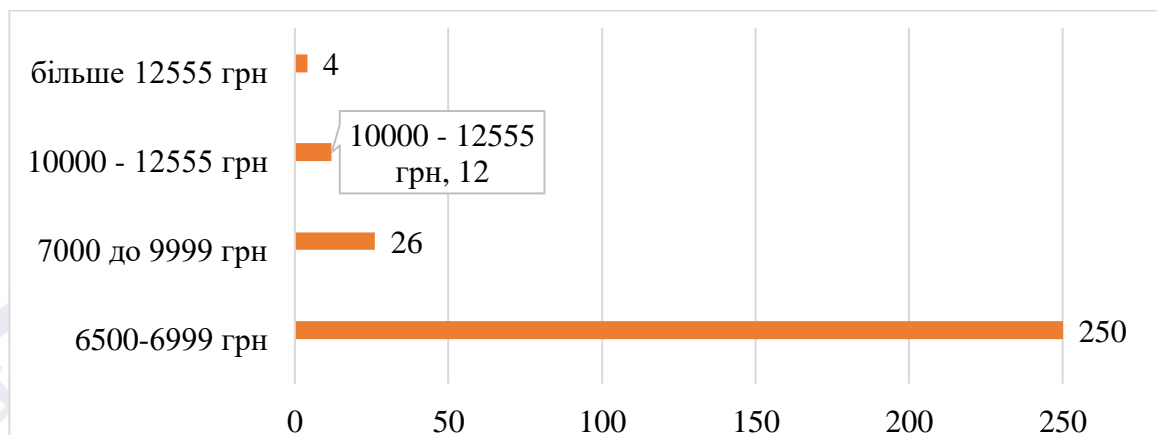


Рисунок 2.3 – Розподіл працівників підприємства за рівнями оплати праці

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Середній рівень оплати праці керівників та спеціалістів з управління заводом складає 9 664 грн, робітників та керівників виробничих структур (цехів) – 7 078 грн.

В результаті проведеного аналізу, можемо бачити, що заробітна плата на підприємстві є більшою за мінімальну, проте нижчою за середню у Вінницькому регіоні. Однак слід враховувати диференціацію зарплат в обласному центрі та на периферії регіону. Враховуючи низькі рівні вибуття персоналу з підприємства, можна стверджувати про загальну задоволеність працівників умовами трудового життя, важливим фактором якого є задоволеність рівнем оплати праці.

На підприємстві діє Колективний договір, відповідно якого, окрім передбачених трудовим законодавством, норм та гарантій найманим працівникам, додатково передбачено:

1. Зобов'язання власника підприємства:

1.1. Прискорити структурні зміни у виробництві та переглянути перспективи його розвитку освоєння нових видів продукції та технологій, виходячи із стану ринку споживчих товарів, підвищення конкурентноздатності виробленої продукції;

1.2. Реалізовувати продукцію платоспроможним споживачам з гарантією її оплати;

1.3. Забезпечити зайнятість та використання працівників у відповідності з

їх фахом та кваліфікацією. Посадові оклади службовцям установлювати відповідно до посади і кваліфікації працівника. Організовувати професійне навчання кадрів безпосередньо на виробництві з метою забезпечення підвищення якості робочої сили та її продуктивної зайнятості.

1.4. Розробити та запровадити систему матеріального заохочення працівників для підвищення продуктивності праці, якості продукції, раціонального та бережливого використання обладнання, матеріальних та виробничих ресурсів.

1.5. Забезпечити за рахунок коштів підприємства підвищення кваліфікації працівників чи одержання ними суміжної професії.

1.6. Проводити доплати у відповідності з нормами трудового законодавства, Галузевої угоди та Генеральної угоди:

За роботу у нічний та надурочний час за кожну годину роботи в цей час (з 22 до 6 годин) - у нічний час 40 % та 100 % тарифної ставки за роботу в надурочний час) - у відповідності із ст.106 КЗпП України. [43]

За суміщення професій (з урахуванням обсягів додатково виконаних робіт) від 30 до 80 %;

За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт (з урахуванням обсягів додатково виконаних робіт) – від 30 до 45 %;

- За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника – до 100% тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника.

1.7. Надавати за поданням керівників підрозділів всім працівникам, які протягом поточного року не мали порушень трудової та виробничої дисципліни додаткову відпустку за безперервний стаж роботи на підприємстві з оплатою в розмірі середньої заробітної плати на термін:

- Безперервний стаж роботи від 5 до 10 років – 2 календарних дні;
- Безперервний стаж роботи від 10 до 15 років – 3 календарних дні;
- Безперервний стаж роботи більше 15 років – 4 календарних дні

1.8. Надавати працівникам відпустку на 3 робочих дні із збереженням заробітної плати з нагоди:

- проведів на військову службу – батькам;

- шлюбу працівника або його дітей;
- у випадку смерті рідних по крові або по шлюбу чоловіка або дружини, батьків (вітчима, мачухи), дитини (пасинка, падчерки), братів, сестер

1.9. По можливості виробництва надавати працівникам один день з збереженням заробітної плати:

- працівникам з приводу їх дня народження;
- батькам, діти яких ідуть в 1-й клас або випускні класи – перший (1 вересня) та останній дзвоник;
- батькові з приводу народження дитини. [43]

1.10. Виконувати в повному обсязі кошторис витрат на соціальний розвиток колективу.

1.11. Створити необхідні умови для проходження працівниками медичних оглядів за рахунок підприємства. Виділяти кошти на придбання медикаментів – 2000 грн на рік. За наявністю коштів у випадках довгострокового лікування, операції, консультації у медичному закладі працівника надавати матеріальну допомогу до 2000 грн

1.12. По можливості забезпечити працівників городами та надавати допомогу в їх обробітку та перевезенні врожаю.

1.13. Надавати матеріальну допомогу або преміювати працівників до наступних свят (виходячи з фінансових можливостей підприємства):

- 1 січня – Новий рік;
- 7 січня – Різдво Христове;
- 8 березня – Міжнародний жіночий день;
- Пасха (Великдень);
- 1 травня – День міжнародної солідарності трудящих;
- 9 травня – День Перемоги;
- 24 серпня – День незалежності України;
- III неділя жовтня – День працівників харчової промисловості.

1.14. Надавати одноразову грошову допомогу працівникам у зв'язку з:

- Нагоди одруження (перший раз) - до 1400 грн.;
- Народженням дитини - до 1400 грн.;

- Смертю працівника заводу - до 1400 грн.;
- Смертю кровних родичів - до 1400 грн.;
- Смертю пенсіонерів заводу - до 300 грн.

1.15. При досягненні працівника пенсійного віку, надавати премію в залежності від стажу роботи на даному підприємстві:

- від 1 до 5 років - 1 середньомісячну зарплату;
- від 5 до 10 років - 2 середньомісячні зарплати;
- від 10 до 15 років - 3 середньомісячні зарплати;
- від 15 до 20 років - 4 середньомісячні зарплати;
- більше 20 років - 5 середньомісячних зарплат.

1.16. За довголітню і добросовісну працю преміювати на честь ювілеїв жінок (40, 50, 55 років) та чоловіків (40, 50, 60 років) у розмірі до 700 грн. в залежності від стажу роботи і трудового внеску в колектив. Для проведення урочистих зборів для привітання ювілярів та іменинників купувати квіти за рахунок прибутку, що залишається в колективі.

1.17. Розробити та погодити комплексні заходи, на виконання яких виділити кошти не менш, як 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік, для досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій та пожеж. [43]

2. Зобов'язання представника трудового колективу:

2.1. Забезпечити виконання виробничих програм, прийняти їх у відповідності з укладеними договорами.

2.2. Забезпечити правильну експлуатацію, збереження та раціональне використання обладнання, інструментів, техніки і матеріалів, інших виробничих ресурсів, переданих колективу для виконання робіт.

2.3. Дотримуватися трудової дисципліни та режиму робочого часу.

2.4. Сприяти власнику у виконанні програми та законів по поліпшенню виробництва, фінансовому оздоровленню підприємства.

2.5. Відстоювати інтереси працівників підприємства при розгляді програми

соціально-економічного розвитку, не допускати відставання в розвитку соціальної сфери від темпів розвитку виробництва.

2.6. Добиватися своєчасного інформування працівників про всі зміни в організації виробництва і праці.

2.7. Запобігати виникненню в процесі виробництва колективних трудових спорів чи конфліктів, а в разі їх непередбаченого виникнення вирішувати їх без призупинення виробництва.

2.8. Розглядати проект реструктуризації підприємства та переліки майна підприємства, що підлягає списанню, продажу, консервації, передачі в оренду та приймати відповідні рішення.

2.9. Представляти інтереси працівників підприємства в комітеті кредиторів та у випадках проведення процедур банкрутства з правом дорадчого голосу.

2.10. Спільно з власником ТОВ "Гайсинський молокозавод" забезпечити на підприємстві гласність умов оплати праці, порядку виплати премій, доплат, допомог, винагород та інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

2.11. Контролювати правильність застосування власником ТОВ "Гайсинський молокозавод" встановлених у колективному договорі норм про оплату праці. Вся система оплати праці повинна бути поставлена в залежність від результатів праці кожного працівника і виробничого підрозділу в цілому.

2.12. При можливості забезпечити працівників необхідними путівками в санаторії, будинки відпочинку, табори відпочинку. Контролювати надання працівникам пільг і компенсацій, встановлених трудовим законодавством, даним колективним договором і Галузевою угодою. Постійно інформувати працівників підприємства щодо надання власником передбачених соціальних пільг, допомоги, гарантій та компенсацій. [43]

Проаналізувавши положення Колективного договору ТОВ «Гайсинський молокозавод», можна зробити висновок про наявну *систему додаткового* (до державного соціального страхування та захисту трудових прав) *соціального захисту працівників підприємства*, партнерські відносини між власником та трудовим колективом. Однак надання більшості додаткових соціальних благ

залежить від фінансового стану підприємства, який за 2021 рік не був задовільним, а це може негативно позначитись на збереженні наявного трудового потенціалу заводу, обмежені можливості стимулювання продуктивної праці працівників.

Система оцінки персоналу складається з поточного та ситуаційного оцінювання працівників. Діяльність робітників та керівництва виробничих оцінюється за показниками:

- виконання планів виробництва в номенклатурі та асортименті;
- відсоток бракованої продукції;
- витрачання сировини, пакувальних матеріалів;
- витрачання енергоресурсів, палива;
- технічний стан обладнання, дотримання графіків обслуговування та профілактичного ремонту обладнання та техніки.

За результатами оцінки аналізуються причини відхилень у виконанні виробничих планів, поламок обладнання, ухвалюються оперативні управлінські рішення щодо усунення критичних інцидентів та їх недопущення.

Оцінювання фахівців заводоуправління має періодичний характер. Керівництвом раз на квартал проводяться оперативні наради для відстеження фінансово-економічних показників діяльності підприємства, продуктивності праці персоналу. Однак системного щорічного оцінювання персоналу структурних підрозділів заводоуправління, яке б було побудовано на триєдиній основі аналізу ефективності праці, компетентностей та трудової поведінки не існує.

Для оцінки набутих компетентностей та забезпечення професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємстві створюється тарифно-кваліфікаційні комісії, які за результатами перевірочних процедур приймають рішення про присвоєння робітникам вищого тарифно-кваліфікаційного розряду.

Підсистема розвитку персоналу представлена:

- навчанням посадових осіб та працівників, зайнятих на роботах з підвищеною небезпекою, з питань охорони праці – 1 раз на 3 роки;

- навчанням всіх працівників правилам промислової санітарії та гігієни праці – щороку;
- виробниче навчання – інженерно-технічні працівники та начальники виробничих підрозділів навчаються в різних навчальних центрах та закладах 1 раз в 3 роки по різних напрямках;
- щорічне навчання в виробничих цехах проводиться по мірі необхідності з залученням заводської атестаційної комісії, підвищення розрядів, та навчання при роботі на новому обладнанні.

За період з 2019 по 1 півріччя 2022 року включно навчання пройшли 57 працівників, з них:

19 працівників – з питані покращення якості продукції;

20 працівників – підвищили кваліфікацію в різних навчальних центрах;

18 фахівців – в інформаційному напрямку, змін в законодавстві.

Таким чином, система розвитку персоналу є розвиненою. Однак, якщо за 3 роки навчання пройшли 57 працівників, що складає 20,6% середньооблікової чисельності персоналу, то відповідно весь персонал оновить свої компетентності шляхом формального навчання, організованого підприємством, лише за $100\% : 20,6\% \times 3 = 14,6$ років. Цей строк є достатньо довгим для забезпечення конкурентоспроможності робочої сили, навичок персоналу, оскільки навіть за законодавством про працю, роботодавець зобов'язаний забезпечити, а самі працівники зобов'язані пройти підвищення кваліфікації не рідше, ніж 1 раз на 5 років.

Проаналізувати фактичний розвиток підсистем управління персоналом можна і методом аналізу витрат на персонал, оскільки переважна більшість програм системи управління персоналом потребують фінансового забезпечення.

Проаналізуємо далі всі витрати підприємства на персонал за 2019-2021 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Витрати на персонал ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2019-2021 рр

Показники	Значення показника, по роках			
	2019	2020	2021	I півріччя 2022 рр.
Пряма оплата праці	13851,9	15790,0	19454,6	9968,2
Оплата за невідпрацьований час (лікарняні, відпустки, оплата простоїв, тощо)	1403,4	1352,1	1872,9	893,3
Премії та нерегулярні виплати (одноразові премії та виплати – за підсумками роботи за рік, матеріальна допомога, премії за спеціальними системами преміювання)	-	-	-	-
Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах	-	-	-	-
Витрати на оплату житла працівників	-	-	-	-
Витрати на соціальне забезпечення працівників (оплата путівок, оздоровчих, витрати на страхування працівників, тощо)	-	-	-	-
Витрати на навчання та розвиток персоналу, всього (оплата праці викладачів та інструкторів виробничого навчання, оплата послуг, зовнішніх організацій та консультантів, експертів, викладачів тощо, вартість навчальних матеріалів та амортизація навчального обладнання)	115,8	74,1	38,2	28,4
Витрати на утримання громадських служб (медпунктів, дитсадочків, бібліотек, дитячих кімнат, тощо), які перебувають на балансі підприємства	-	-	-	-
Нарахування на фонд оплати праці (ЄСВ)	3374,7	3798,6	4788,2	2480,0
Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією	66,3	147,2	119,7	83,0
Компенсації, згідно з чинним законодавством, за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників	-	-	-	-
Витрати на підбір персоналу (оплата оголошень про вакансії, розміщень на сайтах роботи)	4,2	3,0	13,5	1,5

Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Як видно з даних таблиці 2.9, фактично на підприємстві отримали фінансування підсистема стимулювання праці (лише в частині компенсацій за працю), підсистема охорони праці, підсистема розвитку персоналу та підсистема рекрутингу.

Найшвидшими темпами зростали витрати на пряму оплату праці – на 40,4% у 2021 році порівняно з 2019рр.; витрати на охорону праці – на 80,5% у 2021 році порівняно з 2019рр. та витрати на підбір персоналу – у 3,2 рази. Стрімке зростання витрат на підбір персоналу пояснюється високими рівнями плинності кадрів, зростанням вартості інформаційно-реklamних послуг провайдерів їх надання (сайтів роботи).

Порівняння темпів зростання витрат на оплату праці (+40,4%) з темпами зростання продуктивності праці (+37,1%) свідчить про необхідність оптимізації персоналу для забезпечення в майбутньому прибуткової діяльності товариства.

Найзагрозливішою, в плані зростання трудового потенціалу, є тенденція щорічного скорочення витрат на навчання персоналу – більше ніж в 3 рази (у 2021 році порівняно з 2019 роком). Це в майбутньому звужує шанси підприємства на подальший інтенсивний інноваційний розвиток підприємства.

Забезпечувальна підсистема управління персоналом (рис. 1.1) має бути представлена:

- кадровим забезпеченням – кваліфікованим персоналом служби управління персоналом;
- організаційним забезпеченням – наявністю організаційних документів, що регламентують процеси та програми управління персоналом;
- науково-методичним забезпеченням – підготовленими відповідно до останніх здобутків управлінської науки, описами бізнес-процесів, методиками, анкетами, опитувальниками, чек-листами, тестами, навчальними програмами тощо, які домагають якісно здійснювати процедури функціональної підсистеми управління персоналом;
- нормативно-правовим забезпеченням – нормативними актами держави, місцевої влади та внутрішніми нормативними актами, що регламентують

використання людських ресурсів на підприємстві, трудові відносини;

- фінансовим забезпеченням управління персоналом – наявністю та розподілом бюджету підприємства на фінансування програм функціональної підсистеми управління персоналом;

- інформаційно-програмним забезпеченням – наявністю програмних комплексів для автоматизованого здійснення функцій управління персоналом (комплексі HRIS), прикладних програм та задіяння потенціалу соціальних медіа для виконання окремих функцій управління персоналом;

- матеріально-технічних забезпеченням – наявністю канцелярського приладдя, меблів, комп'ютерної техніки для виконання функцій управління персоналом.

Проаналізувавши наявний склад та якість елементів забезпечувальної підсистеми управління персоналом, можна акцентувати увагу на наступних критичних аспектах.

Кадрове забезпечення управління персоналом наразі представлено лише інспектором з кадрів та частково – економістом (який здійснює функції планування людських ресурсів), частково – службою бухгалтерії (нарахування заробітної плати), частково – інспектором з охорони праці (функціонал підсистеми охорони праці та частково – навчання персоналу). Інспектор з кадрів кваліфікаційно та за своїми посадовими обов'язками не спроможний ефективно виконувати повний функціонал системи управління персоналом. Тому відмінно та якісно виконуються лише функціонал кадрового діловодства та адміністрування, охорони праці, оплати праці та виплати інших компенсацій. Водночас, виконання інших функцій значно обмежено компетентнісними та часовими можливостями інспектора з кадрів. Цим пояснюється не повне задіяння всіх підсистем управління персоналом, що по суті – є потенціалом для інновацій в системі управління персоналом підприємства навіть без значних фінансових інвестицій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1 Основні виклики воєнного та повоєнного часу до стратегій управління персоналом вітчизняних підприємств

З 24 лютого 2022 року в результаті повномасштабного вторгнення російської федерації, Україна почала жити в умовах воєнного стану, запровадженого Указом Президента №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні». Повномасштабні бойові дії противника поставили перед керівництвом країни, бізнесом та громадянами нові виклики, зокрема:

- були повністю або частково зруйновано майно підприємств, засоби виробництва, фізичні та біо активи підприємств, фермерських господарств, домогосподарств;

- значна частина економічно активного населення, в тому числі й зайняті працівники, з міркувань безпеки виїхали з місць постійного проживання за кордон та інші регіони країни. За даними УВКБ ООН – від початку російського вторгнення майже третина українців були змушені залишити свої будинки: в Україні близько 6,5 млн осіб були внутрішньо переміщеними на 27 жовтня в результаті війни, а чисельність біженців з України в країнах Європи сягнула 4,75 млн осіб; [45]

- понад 1 млн осіб (переважно чоловіки) було мобілізовано у Збройні сили України, прикордонну службу, Нацгвардію, Національну поліцію. [46]

- війна зруйнувала логістичні шляхи дистрибуції продукції та ланцюжки постачань: через блокування портів морські логістичні потоки для експорту продукції українських виробників, частина вантажного наземного транспорту була залучена для воєнних цілей, як і трафік їх руху, повністю скасовані авіатранспортні перевезення;

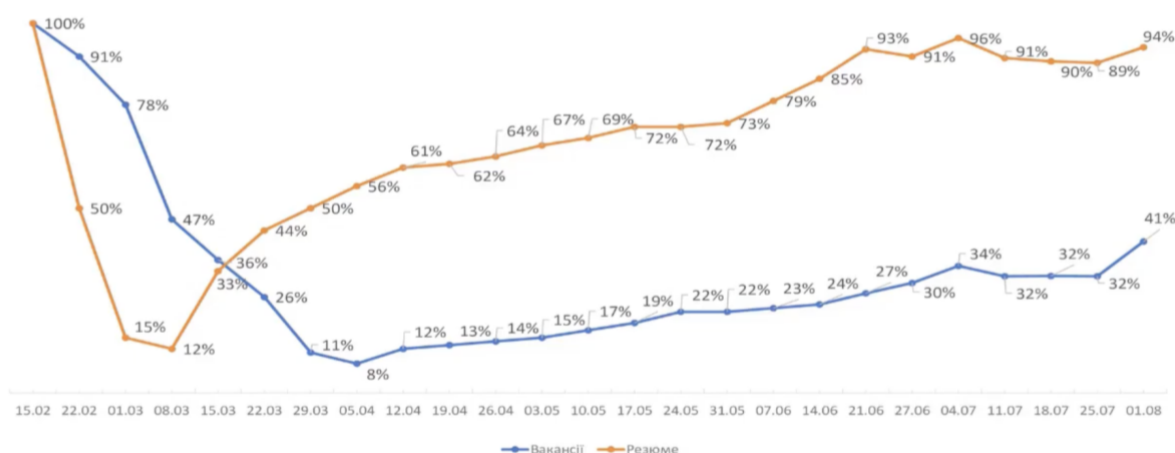
- звуження доходів населення внаслідок припинення чи шокового призупинення діяльності підприємств, установ, організацій, спричинило зменшення обсягів продажів та, відповідно, доходів підприємств, увігнавши

навіть успішні підприємства у кризовий стан. За оцінками МВФ Україна втратить до кінця 2022 року 35% всього валового внутрішнього продукту [47] і лише підтримки міжнародних фондів, Європейського Союзу, фінансової допомоги окремих країн вдається зберігати доходи громадян та забезпечувати підтримку господарської діяльності підприємств та суб'єктів малого та середнього бізнесу. Згідно з результатами останнього опитування Європейської Бізнес Асоціації, у повному обсязі станом на липень 2022 року працювали вже 47% компаній (тоді як у квітні таких було всього 28%) [48];

- ринок праці відреагував на масштабне вторгнення різким скороченням пропозиції роботи, що не призвело до збільшення безробіття через відтік людських ресурсів за кордон чи в інші регіони як біженців та внутрішньо переміщених осіб.

За даними порталу robota.ua (рис. 3.1) момент рівноваги між пропозицією праці та попитом на неї був досягнений у середині березня 2022 року, а далі спостерігається відновлення кількості резюме (порівняно з початком війни), досягнувши станом на 01.08.2022 рівня 94% від довоєнного стану. Водночас попит роботодавців на працівників (за кількістю опублікованих вакансій) скоротився за 2 місяці з початку війни на 92%, не відновившись повністю, становив на початок серпня лише 41% від довоєнного рівня.

Вакансії та резюме, вся Україна. Динаміка в цифрах



Дані з порталу Rabota.ua

Рисунок 1.1 – Динаміка попиту та пропозиції на ринку праці України за період з 22.02.2022 по 01.08.2022, за даними порталу robota.ua

Вище зазначене свідчить про зміну позицій сторін трудових відносин на ринку праці – вперше за останні роки ринкова сила переходить від працівників до роботодавців, дозволяючи їм диктувати умови залучення та використання робочої сили та компетентностей людей.

За опитуванням керівників українських бізнесів, проведеним консалтинговою компанією EY у липні 2022 року, лише 51% зазначили, що їхня операційна діяльність ведеться в повному обсязі, 48% компаній були змушені переглянути фінансові плани у бік зменшення бюджетів, стільки ж сказали, що їх компанії перебувають у процесі трансформації бізнесу. [49]

При цьому найбільше постраждав та відчув падіння бізнесу у грошовому еквіваленті сектор торгівлі – на це вказали 92% респондентів – представників сектору, аграрний сектор – 75% респондентів, сектор FMCG – 70%, промисловість – 67%. Найменш постраждалим від війни був лише сектор ІТ-розробки, де 21% респондентів заявили, що відчували навіть зростання бізнесу, і 58% – збереження довоєнного рівня доходів. [49]

Найбільш постраждалими виявилися підприємства на тимчасово окупованих територіях та в місцевостях, де велися або проводяться активні бойові дії. ТОВ «Гайсинський молокозавод» працював та продовжує працювати в тилу, тому відчуває менше втрат, ніж молокопереробні підприємства південних, північно-східних та східних регіонів, однак відчуває тиск економічної кризи, спричиненої війною.

Проте для підприємств, які не зупинили діяльність, з'являється, на думку світових експертів молокопереробної галузі, багато можливостей для розвитку бізнесу. Так, на думку лектора з молочного скотарства кількох університетів, в тому числі закордонних, співзасновник і керівник проектів American Dairy Technology – Іон Морару, вперше за останні роки Україна почала досить активно продавати сири та вершкового масла в ЄС, головною причиною чого є більш приваблива ціна українського товару та зняття торговельних обмежень з боку європейських партнерів. [50]

Менш оптимістичні прогнози розвитку молочної галузі наводять вітчизняні експерти. Так, Яна Лінецька, аналітик Асоціації виробників молока,

проаналізувала як тенденції розвитку світового ринку молочної продукції, сировинної бази (поголів'я корів), так і реалії воєнного часу, зокрема, суттєве зниження платоспроможності населення та блокування експорту продукції. Згідно результатів її аналізу:

- нестача молока на ринку та висока собівартість штовхатимуть ціни на молоко вгору;
- Україна не є вагомим гравцем на молочній арені світу і не має суттєвого впливу на формування цін на молочні продукти, але вона є найбільшим постачальником кормів, що становлять близько 70% собівартості виробництва молока;
- високі ціни на енергоносії впливають на всю економіку, однак в молочному секторі це матиме особливий вплив на енергоємні роботи, зокрема розпилювальних сушарок для сухого збираного і незбираного молока та сироватки;
- поголів'я корів за продовження активних бойових дій скоротиться, що призведе до скорочення надходження молока на переробні заводи в межах 22%;
- питання відновлення експорту молочної продукції в країни ЄС та світу залишається складним для вирішення. [51]

Ці тенденції слід враховувати при формуванні повоєнної стратегії розвитку молокопереробного підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод» і підприємство вже правильно орієнтувалося в своїй інноваційній діяльності на зменшення собівартості продукції за рахунок впровадження енергоощадних технологій та власних джерел генерації електричної енергії. Але в каналах збуту продукції до припинення бойових дій слід переорієнтуватися на внутрішнього споживача, заповнюючи ті ринкові ніші, які виявились вільними після руйнування потужностей виробників молочної продукції з тимчасово окупованих територій. Для цього має активізуватись маркетингова діяльність підприємства, переорієнтовані канали збуту продукції. А у післявоєнний час слід обрати стратегії поступового виходу на європейський, арабський, азіатський ринок молочно-сирної продукції.

За результатами опитувань українських компаній найгострішими викликами повномасштабної війни для компаній стали:

- переміщення працівників в інші регіони України / інші країни;
- загроза життю та здоров'ю працівників;
- необхідність скорочення витрат на ведення бізнесу;
- значна зміна / руйнування ланцюгів постачання / ускладнення логістики;
- падіння показників діяльності, що впливає на можливості залучення інвестицій та кредитів. [49]

Відповідно до вище зазначеного, фокус уваги не тільки HR-підрозділів, а й вищого керівництва українських компаній перемістився на вирішення гострих проблем воєнного стану:

- забезпечення фізичної безпеки, здоров'я та добробуту співробітників;
- забезпечення безперебійної роботи бізнесу;
- збереження відносин з вітчизняними партнерами / клієнтами;
- відновлення ланцюгів постачання / логістичних ланцюгів;
- збереження відносин з іноземними партнерами / клієнтами. [49]

Відповідно до цього компанії або вже впровадили або планували вжити наступні антикризові заходи в період війни (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Антикризові заходи українських компаній в період війни

Антикризові заходи	Впроваджено до 31.05.2022	Планується впровадити до кінця 2022 року
Призупинення набору нових працівників	79%	57%
Замороження підвищень соціальних виплат	67%	48%
Призупинення набору персоналу на вакансії, що утворилися внаслідок звільнення співробітників за власним бажанням	50%	31%
Оптимізація щомісячного Фонду оплати праці	41%	39%
Скорочення пільг	35%	26%
Оптимізація чисельності персоналу (звільнення частини персоналу)	24%	19%
Оптимізація чисельності персоналу (переведення в рамках компанії / групи компаній)	23%	19%
Перегляд форм трудових відносин із співробітниками компанії (наприклад, переведення співробітників на позаштатні посади)	8%	6%

Джерело: ЕУ. Бліц-огляд щодо роботи компаній в умовах воєнного стану №2, липень 2022

Як видно з даних табл. 3.1, близько 40% українських компаній будуть вживати оптимізаційних заходів щодо персоналу – скорочувати пільги, переглядати умови оплати, преміальні системи, мотиваційні схеми, кожен п'ятий український роботодавець планує скорочувати чисельність персоналу до кінця 2022 року в різний спосіб, а третина компаній вже зробили це з початку війни до середини літа. Тобто на ринок праці вийде значна маса працівників, а ті, хто залишаться, ймовірно будуть у стані демотивації. Однак це дає певні можливості для роботодавців провести необхідні ротації, позбутися неефективних працівників, залучити за технологіями прямого пошуку цінні кадри, таланти (особливо серед ВПО, які втратили роботи через фактичне знищення підприємства).

Цікаво, що за дослідженням ЕУ, трансформації бізнесу стають новою нормою, яка спричинена прискоренням технологічних та цифрових інновацій і 85% керівників по всьому світові були залучені до двох чи більше трансформацій протягом останніх 5 років. [52] Уточнимо, що під трансформацією слід розуміти запровадження змін для покращення продуктивності та забезпеченню сталого розвитку. І хоча трансформації не завжди проходять успішно (67% опитаних керівників мають досвід невдалої трансформації), а емоційне навантаження на співробітників під час трансформації зростає на 30%, поміщення людей ту центрі перетворень збільшує шанси на успіх будь-якої трансформації в 2,5 рази. [52]

В цьому аспекті розвиток внутрішніх комунікацій всередині компанії, запровадження прозорих політик та правил допоможе пережити успішно будь-яку кризу. За свідченням керівників та HR-менеджерів українських компаній в період кризи успішними виявилися кейси певної децентралізації управління (делегування повноважень керівниками на місцях приймати оперативні рішення щодо виводу персоналу на роботу, впровадження гнучких графіків та дистанційної роботи), налагодження неформальних каналів комунікації (через месенджери), живі зустрічі з топ-менеджментом, дозвіл на прояв соціальних ініціатив співробітників (щодо допомоги одне одному, ЗСУ та теробороні, ВПО тощо).

Ці тенденції слід враховувати при формуванні стратегії управління

персоналом в повоєнний час, використовуючи інструмент PESTLE-аналізу, яким систематизуємо наведені вище міркування та включимо до аналізу додаткові чинники (табл. 3.2).

Найбільш перспективними можливостями, які відкриває воєнний час, є певна лібералізація трудового та податкового законодавства. Зокрема, в результаті прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 1 липня 2022 року № 2352-IX: [54]

зменшено вимоги щодо повідомлення працівника про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці (замість попередження за 2 місяці в умовах мирного часу тепер воно здійснюється не пізніше як до запровадження таких умов);

запроваджено новація в регулюванні трудових відносин – призупинення дії трудового договору як тимчасового припинення роботодавцем забезпечення працівника роботою і тимчасового припинення працівником виконання роботи за укладеним трудовим договором у зв'язку із збройною агресією проти України, що виключає можливість обох сторін трудових відносин виконувати обов'язки, передбачені трудовим договором. Однак призупинення дії трудового договору має бути обґрунтованим об'єктивними обставинами неможливості продовження роботи за договором в умовах воєнного часу;

дерегульовано жорсткі вимоги щодо документального підтвердження комунікації роботодавця з працівниками (заяви, повідомлення, листки ознайомлень за наказами). Тепер, у період дії воєнного стану сторони трудового договору можуть домовитися про альтернативні способи створення, пересилання і зберігання наказів (розпоряджень) роботодавця, повідомлень та інших документів з питань трудових відносин та про будь-який інший доступний спосіб електронної комунікації, який обрано за згодою між роботодавцем та працівником. Ознайомлення працівників з наказами (розпорядженнями), повідомленнями, іншими документами роботодавця щодо їхніх прав та обов'язків допускається з використанням визначених у трудовому договорі

Таблиця 3.2 Матриця PESTLE-аналізу для розробки стратегії управління персоналом

Чинники	Загрози	Можливості
<p>P – політичні чинники Внутрішні: політика вищого керівництва до персоналу та HR Зовнішні: зміна політичного режиму, зміна країн-союзників / нейтральних / противників</p>	<p>Зміна вищого керівництва, та відповідно, політики до персоналу Втрата ринку збуту в Білорусі, скорочення сировинної бази та регіонів збуту продукції в окупованих регіонах країни</p>	<p>Формалізація політики управління персоналом у документі, відповідно до критеріїв побудови ефективної системи УП Зміна іміджу країни (упізнаваності, поваги) у світі дає можливість виходу продукції заводу на нові ринки збуту</p>
<p>E – економічні Стан ринку праці, спад / зростання економіки; обсяг ринку та попит на продукцію; доступ до інвестицій та інших фінансових ресурсів</p>	<p>Вимушена еміграція населення; економічний спад, звуження внутрішнього ринку збуту через суттєві зниження числа споживачів та їх платоспроможності; обмежений доступ до інвестицій та кредитів</p>	<p>Програми оптимізації персоналу (призупинення прийому на роботу, заміна лише ключових працівників, скорочення чисельності / перехід на неповну зайнятість), використання договорів з нефіксованим робочим часом. Зарплати не зростають на ринку. Участь у програмах підтримки бізнесу, експорту вітчизняної продукції</p>
<p>S – соціальні чинники Зміна поколінь, демографічні тенденції, міграція населення, соціальна структура персоналу, урбанізація, уподобання кандидатів на робочі місця</p>	<p>Все більше молодих працівників не бажають працювати за робітничими професіями, тяжіють до виїзду у великі міста та столицю; За кордоном після завершення війни може залишитись 10% біженців [55]; Уподобання кандидатів за роботодавцями з цікавим соціальним пакетом, гнучкими формами організації праці, гарними фізичними умовами, міцним HR-брендом</p>	<p>В компанії існують гарні передумови зміцнення HR-бренду: сучасне модернізоване за західними технологіями виробництво, наявність соціального захисту працівників. Для залучення молоді в подальшому потрібно пропонувати гнучкі форми зайнятості, надавати бонуси за принципом «кафетерію»: пропонувати обрати пільги та бонуси на вибір працівника (спорт, фітнес / кіносеанс / програми навчання / корпоративні поїздки / продукція зі знижками)</p>
<p>T – технологічні чинники нові технології як замісники людей та цифрові технології для HRM, нові навички персоналу;</p>	<p>Нові технології, застосовані конкурентами, можуть послабити позиції компанії на ринку, витіснити виробників з традиційним способом виробництва</p>	<p>Нові цифрові HR-технології дозволяють скоротити витрати часу на рутинні кадрові операції та вивільнити час на розвиток та удосконалення системи управління персоналом Персонал можна навчити новим навичкам під час незавантаженості виробництва</p>
<p>L – юридичні чинники Новації регуляторного законодавства</p>	<p>Можливе погіршення податкового та господарського законодавства з метою збільшення податкових надходжень</p>	<p>Новації трудового законодавства дають можливість укласти трудові договори з нефіксовним робочим часом, про дистанційну / надомну роботу; легше розривати трудові відносини з працівниками в умовах воєнного часу.</p>
<p>E – екологічні чинники Екологічна культура, переробка продуктів, зміна клімату, охорона праці</p>	<p>Забруднення територій внаслідок бойових дій, погіршення екологічної культури громадян в умовах війни, кліматичні зміни – інтенсифікація погодних умов (засухи змінюються надмірними зливами)</p>	<p>Розвиток екологічної культури на виробництві, внесення еко свідомості до цінностей корпоративної культури, розвиток практик Green HRM (автоматизація документообігу), заохочення екологічних ініціатив працівників, еко-акції</p>

засобів електронних комунікаційних мереж з накладенням удосконаленого електронного підпису або кваліфікованого електронного підпису. [54]

Одночасно в умовах війни трудове законодавство було доповнено новими прогресивними змінами, спрямованими на флексibilізацію трудових відносин, з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом», та спрощеним режимом регулювання трудових відносин (запровадженим Законом № 2434-IX від 19.07.2022). Ці нові норми дозволяють роботодавцю гнучко застосовувати працю працівників (особливо у випадках нестабільної зайнятості, перебоїв в поставках сировини, електрики, нерегулярних замовленнях продукції). Так, відповідно до договору про роботу не фіксованим робочим часом, роботодавець може залучати працівників до роботи не менше 32 години протягом місяця, оплачуючи фактично відпрацьований час, але не менше 32 годин. [55] Така форма трудового договору може виявитися зручною як для роботодавця (суттєва економія витрат на оплату праці в умовах скорочення попиту на продукцію), так і для працівника (можливість суміщати навчання з роботою, виховання дітей з роботою, кращий баланс «робота-життя»). Ця організація трудових відносин, разом із запровадженими раніше – дистанційною та надомною роботою – створюють всі умови для залучення на підприємство молодих працівників покоління Y та Z, які цінують свою свободу та вільний час, мобільність.

Варто розглянути можливості оптимізації режимів роботи, та переведення частини персоналу (за вимогами частини 3 статті 21¹ Кодексу законів про працю України – це має бути не більше 10% загальної кількості трудових договорів, стороною яких є цей роботодавець) на роботу за трудовим договорами з нефіксованим робочим часом – на тих робочих місцях, які не мають повної завантаженості в умовах кризи.

Можна обрати стратегію м'якої оптимізації, відповідно до якої призупиняється набір нових працівників, при цьому стимулюється вихід на пенсію працівників пенсійного віку, пропонується перехід на неповний робочий час тим працівникам, яким такий режим роботи підходить.

3.2 Основні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Гайсинський молокозавод» в умовах воєнного та повоєнного часу

В умовах скорочення попиту на продукцію підприємства, блокування експорту, підприємствам молокопереробної промисловості доведеться з високою ймовірністю зменшувати обсяги залученого людського ресурсу. Цей процес має відбуватись в рамках підсистеми планування людських ресурсів. На основі аналізу обсягів виробництва та реалізації продукції має здійснюватися коригуючі розрахунки трудомісткості виробництва та управління методом прямих обчислень трудомісткості виконання трудових операцій та необхідної чисельності основних та допоміжних робітників. Чисельність адміністративно-управлінського апарату може бути скоригована із використанням методу фінансових можливостей, норм керованості.

Однак оптимізацію персоналу робити це слід дуже обережно та продумано. На підприємстві мають залишитись ключові працівники – висококваліфіковані, мотивовані, внутрішньо залучені. Відфільтровувати таких працівників має система оцінювання персоналу, яка поки є достатньо примітивною на підприємстві.

Система оцінювання персоналу за умови розробки науково обґрунтованого методичного інструментарію допоможе не тільки відсіювати некомпетентних та немотивованих працівників, які є баластом підприємства, але й створювати основу для справедливого винагородження дієвих, результативних, ініціативних працівників, які є джерелом прогресивних змін в технологіях, продукції та управлінні підприємством.

Крім того, система оцінювання персоналу дозволяє виявити потреби у навчанні критичних професійних та цифрових навичок, культури якості продукції, бережливого виробництва та бути базою для планування кар'єрного розвитку працівників.

Для виконання цих завдань, система оцінювання має бути всебічною та складатися з блоків, представлених на моделі (рис. 3.2).

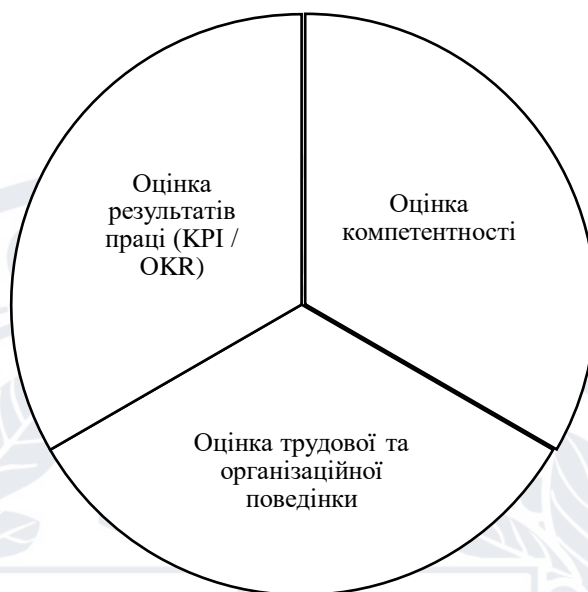


Рисунок 3.2 – Модель регулярної оцінки персоналу

Джерело: складено автором

Оцінку результатів праці, відповідно до передової HRM-практики, яка переконливо доводить її ефективність, доцільно здійснювати у відповідності до методології Управління за цілями (Management by Object – MBO). За цією методологією, керівникам та виконавцям ставляться конкретні вимірювані, амбітні, напружені, але досяжні та узгоджені з ними цілі, які виходять за рамки рутинного роботи, а мають бути спрямованими на досягнення стратегічних цілей підприємства. А прогрес у досягненні цих цілей відстежується за допомогою ключових індикаторів, які мають не бути фінансовими, проте дозволять виміряти рівень досягнення цілей. Так, для менеджера з персоналу такими показниками можуть бути рівень плинності кадрів або відносна економія трудовитрат, отримана за рахунок впровадження гнучких форм організації праці, тощо – залежно від обраних стратегічних завдань стратегії управління персоналом на поточний період часу.

Оцінка компетентності передбачає оцінку не тільки професійних знань та вмінь, але й професійно важливих особистісних якостей (відповідальності, ставлення до роботи, вольових якостей, комунікабельності, моральності, доброзичливості до колег інших soft skills), а також мотивованості працівника.

Оцінка трудової та організаційної поведінки дозволяє зміцнювати організаційну (корпоративну) культуру, підтримувати інноваційну політику вищого керівництва, високу культуру екологічності виробництва та високої якості та безпечності харчової продукції.

Створення підсистеми оцінювання персоналом відповідно до моделі, представленої на рис. 3.1, потребує стратегічного планування, визначення критичних факторів успіху, розробки на цій основі моделі корпоративних компетентностей, постановки цілей в системі МВО, визначення системи КРІ-показників для фахівців заводууправління та інженерно-технічного та керівного персоналу виробничих цехів.

Другою слабкою ланкою в функціональній підсистемі управління персоналом, виявленої в результаті наведеного в другому розділі роботи аналізу є система рекрутингу персоналу. Підбір та відбір персоналу здійснюється за традиційними критеріями – формальні вимоги: освіта, досвід роботи, а компетентності перевіряються за допомогою співбесіди. Водночас, сучасні технології пошуку та залучення персоналу – прямий пошук чи хедхантинг дозволяє знайти рідкісних фахівців, спроможних вивести компанію на новий рівень розвитку, впровадивши інновації у виробництві та управлінні (фінансами, маркетинговою діяльністю, людським ресурсом, виробництвом в цілому). Спади на ринках праці, особливо в обставинах невідвортної дії – війни та руйнування житла, евакуації в безпечні регіони – створюють унікальні можливості для пошуку та залучення на підприємство таких фахівців, які є носіями успішно впроваджених інновацій, технологій, видів продукції, способів дистрибуції, брендингу продукції. Але для успішного хед-хантингу спеціалісти служби управління персоналом самі мають володіти технологією прямого пошуку, пройти відповідне навчання.

Аналогічне стосується й методів відбору персоналу – застосування сучасних методів відбору (пробної роботи, вирішення кейсів, тестувань знань та навичок, загальних здібностей, поведінкового інтерв'ю, центрів оцінки) дозволяє сформувати ефективний та компетентний персонал, розвантажити керівника від рутинної роботи для вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства.

Потребує удосконалення й компенсаційна система. Варто спроектувати можливі системи преміювання за досягнення цільових значень ключових показників ефективності діяльності (KPI), критичних виробничих показників. Навіть за умови виплати премій за підсумком календарного року, справедлива система винагород за досягнення цілей, матиме сильний мотивуючий ефект.

Значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства криється і в системі нематеріального мотивування. Різні форми трудового суперництва, визначення переможців номінацій правильної трудової та соціальної поведінки (подання рацпропозицій, соціальних ініціатив від працівників, впровадження проектів бережливого виробництва чи еко ініціатив, дотримання правил техніки безпеки, недопущення браку тощо) має відбуватись прозоро, публічно та урочисто. Визнання перед колективом досягнень працівників матиме мотиваційний вплив на весь персонал.

Потребує розвитку *цільова підсистема управління персоналом*. Фактично на заводі наявні елементи ціннісної пропозиції для працівників:

- якісна продукція, яка користується визнанням у споживачів;
- давня та видатна історія підприємства, симбіоз традиційної рецептури та нових технологій виготовлення молочної продукції;
- сучасне модернізоване виробництва, нові виробничі лінії, які приваблюють молодь на завод, викликають довіру та повагу;
- соціальна захищеність працівників – відсутність заборгованостей по зарплаті, сплата податків у бюджет та внесків до системи соціального страхування, наявність колективного договору та додаткових пільг та гарантій для працівників;
- гарні умови праці на підприємстві, захист працівників від несприятливих чинників виробничого середовища;
- керівництво заводу, яке активно впроваджує інновації, модернізує виробництво, працює над суспільним благом не тільки для власників та персоналу, але й громади міста та району;
- соціальна відповідальність бізнесу: запровадження енергозберігаючих еко-технологій, безвідходного виробництва, сучасних систем очищення викидів

в атмосферу, участь у ініціативах розвитку інфраструктури громади, власні соціальні ініціативи допомоги армії та теробороні.

Однак, важливо тепер «загорнути» гарний продукт ціннісної пропозиції роботодавця в «обгортку» привабливого HR-бренду. Для цього потрібно реалізувати *програму формування HR-бренду*:

1. Провести аудит бренда роботодавця:
 - описати історію HR-бренда;
 - дослідити зовнішнє сприйняття бренда роботодавця (маркетингове дослідження впізнаваності бренда, опитування потенційних та реальних кандидатів на вакантні посади – що знають про роботодавця, чому б погодились на пропозицію роботи на заводі, що відштовхує);
 - дослідити внутрішнє сприйняття бренду роботодавця (анонімне опитування працівників щодо сильних та слабких сторін бренду).
2. Провести аналіз HR-бренду конкурентів за робочу силу / персонал (маркетингове дослідження бренду)
3. Здійснити аналіз цільової аудиторії HR-бренда – описати бажаний образ співробітника заводу до дрібних деталей: де живе, навчається, працює, рівень доходів, чого боїться та про що мріє, де проводить час, через які ресурси шукає інформацію, як та через які джерела буде шукати роботу, як буде перевіряти імідж роботодавця на ринку).
4. Формалізація ціннісної пропозиції (EVP) роботодавця відповідно до характеристик цільової аудиторії у філософії УП, місії, баченні, стратегії управління персоналом, політики управління персоналом підприємства – створення ядра HR-бренда.
5. Розроблення концепції просування HR-бренду у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
6. Внутрішня активація HR-бренду (з відстеженням реакцій співробітників від нового HR-бренду).
7. Зовнішня активація HR-бренду через канали доступу до цільової аудиторії.
8. Оцінка ефективності програми формування HR-бренду, уточнення /

удосконалення ціннісної пропозиції (EVP) роботодавця. [57]

Нові моделі управління персоналом, відповідно до яких трудовий потенціал розглядаються як стратегічний ресурс, що здатен забезпечити більший прибуток та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, передбачають наступні заходи щодо збереження та розвитку трудового потенціалу підприємства:

створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;

активне використання мотивації праці, у тому числі розширення повноважень робітників у прийнятті управлінських рішень;

формування міцних моральних цінностей для персоналу підприємства;

гнучке використання людських ресурсів, підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної інноваційної культури.

В новій удосконаленій системі управління персоналом об'єктом управління в умовах постіндустріальної економіки має стати компетентність як інтегральна здатність особистості успішно виконувати певний вид трудової діяльності. Структурно вона складається зі знань, умінь, навичок, здібностей, здатностей, професійно важливих особистісних якостей, цінностей, переконань, поглядів, типу та спрямованості мотивації, які забезпечують виняткову успішність людини у роботі.

Тому для успішного управління людськими ресурсами організації необхідно перевести систему управління персоналом на компетентнісну основу, що передбачає необхідність:

- розробки корпоративної моделі компетентностей;
- розробки профілей компетентностей на кожну посаду / професію;
- оцінку наявних у працівників рівнів розвитку компетентностей;
- проектування системи розвитку необхідних компетентностей у персоналу;
- розробку системи кар'єрного просування та індивідуального розвитку працівників, які мають унікальні компетентності або найвищий рівень розвитку

(рівень майстерності) критично важливих для підприємства професійних компетентностей;

- розробку системи утримання працівників, які мають унікальні компетентності або найвищий рівень розвитку (рівень майстерності) критично важливих для підприємства професійних компетентностей;

- розробку системи мотивації раціоналізаторства, ініціації та реалізації інноваційних проектів, проектів з удосконалення технології виробництва, пакування продукції, розширення ринків збуту, диверсифікації джерел та ланцюгів постачання сировини для виробництва продукції тощо.

Відповідно до результатів аналізу наявної системи управління персоналом ТОВ «Гайсинський молокозавод» було виявлено основну причину слабкості цільової та функціональної підсистем управління персоналом – слабкість кадрового забезпечення HR-діяльності. На підприємстві у штатному розписі передбачено посаду лише інспектора з праці, що вже є своєрідним індикатором несучасності та слабкості всієї системи управління персоналом, оскільки основне завдання інспектора з кадрів – вести кадровий облік, документування кадрових переміщень, готувати звітність з кадрів за обліковими даними. На сучасних підприємствах з чисельністю персоналу більше 100 осіб, за практикою успішних підприємств має бути введена посада менеджера (управителя) з персоналу (код КП 003:2010 – 1477.1).

В обов'язки менеджера з персоналу (відповідно до ДКХП) входить:

- організація роботи із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу;

- забезпечення роботи з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;

- участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими

ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, установи, організації, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології;

- вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;
- організація роботи з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства;
- розроблення та реалізація комплексу програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переведення працівників, їх залучення та закріплення з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності;
- інформування та консультування керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом;
- організація навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників;
- організація роботи з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів;
- створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок;
- організація розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контроль виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами;
- участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;
- постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку;
- організація ведення табельного обліку, складання і виконання графіків

відпусток,

- контроль стану трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
- складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом. [58]

Як видно з наведених завдань та обов'язків менеджера з персоналу, він найбільш повно може виконувати весь функціонал управління персоналом підприємства на основі попереднього налаштування цільової підсистеми – визначення стратегії управління персоналом, ідентифікації філософії управління персоналом, бачення, місії, формалізації корпоративної культури в розробленого та затвердженому Етичному Кодексі підприємства, налагодженні системи внутрішніх комунікацій.

Але успішне виконання завдань зі створення / модернізації всіх складових системи управління персоналом менеджером (управителем) з персоналу на підприємстві з персоналом майже 300 працівників можливе за умови максимальної діджиталізації HR-процесів. Наразі на ринку з'явилося багато пропозицій від провайдерів HRIS, які пропонують підписку на свої системи, серед них є вітчизняні системи:

- HURMA system,
- Peopleforce;
- BambooHR;
- Zoho та інші.

Зазвичай функціонал подібних HRIS передбачає:

- Автоматизацію рекрутингу – додавання потенційних співробітників у воронку вакансій з будь-якого місця в кілька кліків завдяки плагіну для Google Chrome; автоматизоване розміщення оголошень про вакансії на сайтах роботи; збереження всієї історії взаємодії, контактів, резюме та додаткових файлів у картках кандидатів, автоматизована аналітика рекрутингу;

- Автоматизацію адаптації нових працівників, завдяки якій можна ланцюжки завдань в рамках програми адаптації, призначати завдання новим співробітникам на випробувальний строк;

- Автоматизацію обліку робочого часу співробітників, відпусток, лікарняних та інших видів відсутності: кожен співробітник матиме доступ до цієї інформації в особистому кабінеті та подавати необхідні заявки чи інформацію HR-менеджеру миттєво;
- Автоматизацію розрахунку заробітної плати, премій та бонусів співробітникам з гнучким налаштуванням правил нарахування виплат;
- Автоматизацію системи оцінювання працівників за методологією МВО (KPI-системи / OKR-системи) – з постановкою цілей, показників їх досягнення, дашбордами відстеження прогресу, календарем зустрічей працівників з керівником з приводу досягнення цілей;
- Системи для проведення опитувань працівників за різними темами, проблемами, зокрема, щодо рівня залученості співробітників та задоволеності їх роботою в компанії;
- Автоматизована HR-аналітика для кожного процесу управління персоналом. [59], [60], [61], [62]

Більшість з цих систем має мобільний додаток, а також інтеграцію з месенджерами, корпоративними CRM-системами.

Середня вартість комплексної HRIS складає 400-450 доларів США в місяць для компаній з чисельністю співробітників від 250 до 300 співробітників.

Це заміняє роботу фактично одного HR-менеджера, однак створює зручності у користуванні системою не тільки фахівцю служби управління персоналом, а всім лінійним керівниками та простим співробітникам через систему сповіщень, нагадувань, обміну інформацією. Крім того, комплексна HRIS зі зручним, легким у розумінні інтерфейсом для користувачів сприяє зміцненню HR-бренду компанії в очах потенційних талантів особливо з покоління Z та α , які виходять на ринок праці в наступні 5-10 років.

Тому ТОВ «Гайсинський молокозавод» доцільно розглянути пропозицію заміни інспектора з кадрів на менеджера (управителя) з персоналу та придбання (можливо, у післявоєнних період) комплексної HRIS для автоматизації рутинних робіт при виконанні процесів функціональної системи управління персоналом.

При цьому, підприємство може здійснити заміну інспектора з кадрів на

менеджера (управителя) з персоналу без звільнення працівника, який обіймає зараз цю посаду, а якісно – направивши працюючого інспектора з кадрів на довгострокову програму підвищення кваліфікації чи магістерську освітню програму з підготовки менеджера з персоналу або на курси сучасних практичних навичок для HR-менеджерів.

Таким чином, напрямками удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Гайсинський молокозавод» в умовах воєнного та післявоєнного часу є:

1. Визначення та формалізація у вигляді документів – філософії, місії, бачення, стратегії та політики управління персоналом – складових цільової підсистеми управління персоналом

2. Реалізація програми формування та активації HR-бренду заводу через маркетингове дослідження наявного іміджу роботодавця.

3. Зміцнення підсистеми кадрового забезпечення шляхом заміни у штатному розписі інспектора з кадрів на посаду менеджера (управителя) з персоналу, який буде виконувати повний оновлений функціонал функціональної підсистеми системи управління персоналом.

4. Підсилення підсистеми рекрутингу персоналу новими методами залучення працівників, відбору найкращих кандидатів.

5. Створення системи оцінювання персоналу, що має бути побудована за методологією управління за цілями та передбачати систему об'єктивних показників ефективності роботи, компетентності та трудової поведінки працівників.

6. Впровадження у післявоєнний період комплексної автоматизованої інформаційної системи управління персоналом HRIS з метою скорочення витрат часу на виконання рутинних обліково-документаційних, аналітичних та типових комунікаційних операцій з кадрового адміністрування, рекрутингу, оцінювання персоналу, планування навчання тощо.

ВИСНОВКИ

Розвиток економічних відносин, зумовлений прогресом у технологіях, набув такого характеру та масштабу, що вчені називають поточний етап розвитку терміном «нова економіка». В новій, постіндустріальній економіці, першість у темпах розвитку та найбільші рівні прибутковості отримують галузі, засновані на знаннях, ноу-хау, креативних ідеях, втіленні мрій та бажань людей у реальність, навіть, віртуальну. Одночасно з цим залишаються на ринку й традиційні галузі – аграрна, добувна, переробна промисловість, які мають проводити технологічну трансформацію бізнесу. Цифровізація, як незворотній тренд, охоплює все більше сфер та видів трудових операцій – від обліку та алгоритмізованого прийняття рішень на аналізі даних. Не є виключенням й сфера управління персоналом організацій.

В роботі досліджено еволюцію поглядів науковців та практиків на діяльність з управління персоналом підприємств від часів становлення промислового виробництва до сьогодення. Сучасне управління персоналом ґрунтується на доведеній ефективності інвестувань у людей, їх здібності, таланти, професійний та особистісний розвиток, здоров'я та гарне самопочуття. У результаті огляду наукових джерел було запропоновано та обґрунтовано візуалізацію системи управління персоналом підприємства, яка складається з трьох великих підсистем: цільової, функціональної та забезпечувальної, які, у свою чергу, складаються з дрібніших підсистем, в рамках яких здійснюються процеси управління персоналом. Цю візуалізацію можна використовувати для аналізу рівня укомплектованості, стану, тенденцій розвитку та ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства.

У другому розділі роботи наводяться результати аналізу фінансово-економічного підґрунтя функціонування системи управління персоналом досліджуваного підприємства. Виявлено, що, не зважаючи на повну модернізацію технології виробництва, впровадження безвідходного виробництва, диверсифікації енергоресурсів, фінансовий стан підприємства у 2019 – I півріччі 2022 року не є

стабільним, оскільки підприємство сильно залежить від закупівельних цін на сире молоко, іншу сировину, зростання вартості енергоносіїв, води, електроенергії. Нестабільний фінансовий стан підприємства, ослаблення фінансової стійкості підприємства в кризові пандемічні та постпандемічні роки є обмежуючим фактором розвитку системи управління персоналом компанії.

Аналіз кадрового складу, руху персоналу засвідчив сприятливий за гендерно-віковою та функціональною структурою кадровий потенціал, що відповідає профілю підприємства та основним демографічним тенденціям. Однак тривожними є показники плинності кадрів, які щороку оновлюють персонал майже на чверть і свідчать про проблеми ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства.

Аналіз рівня укомплектованості та забезпеченості складових системи управління персоналом підприємства показав, що на підприємстві не розвинена цільова підсистема управління персоналом: не існує чіткої формалізованої філософії управління персоналом, стратегії та політики управління персоналом, хоча наявний високий потенціал її формування: загальною стратегією розвитку підприємства є орієнтація на підвищення якості продукції, оновлення виробничих потужностей, поліпшення збуту продукції, екологічності виробництва. На заводі існує висока культура якості продукції, промислової та харчової безпеки, заощадливості енергоресурсів.

Аналіз функціональної підсистеми управління персоналом виявив сильні складові (елементи) та добре організовані HR-процеси: охорона праці та промислова безпека; кадрове адміністрування; соціальний захист працівників; професійне навчання; соціальна відповідальність бізнесу. Достатньо архаїчно організовані та слабо методологічно підкріплені (відносно сучасних практик) підсистеми: залучення та відбору персоналу (рекрутингу); оцінювання працівників; мотивування та стимулювання праці; управління кар'єрою.

Причинами цього є слабкість кадрового та фінансового забезпечення функціональної підсистеми управління персоналом. У штаті передбачено лише посаду інспектора з кадрів, який функціонально та за своїми компетентностями не

спроможний організувати ефективне функціонування системи управління персоналом. А тиск цінового фактору (на сировину) на вартість виготовленої продукції спричиняє відносно скорочення витрат на персонал, та відповідно, погіршує фінансове забезпечення системи управління персоналом.

У результаті аналізу перспектив розвитку молокопереробної галузі в Україні, побудовано матрицю PESTLE-аналізу для розробки стратегії управління персоналом, відповідно до якої виявлено можливості, реалізація яких дозволить зміцнити управління персоналом в умовах воєнного стану та після війни:

- можливості використання новацій трудового законодавства, зокрема, договорів з нефіксованим робочим часом, пом'якшення умов вивільнення персоналу під час війни, дозволяє провести м'яку оптимізацію персоналу у разі скорочення виручки від реалізації продукції;
- використання воєнного часу для проведення трансформації системи управління персоналом: перенавчання, підвищення кваліфікації працівників, автоматизації системи управління персоналом;
- визначення філософії, місії, бачення, стратегії та політики управління персоналом, реалізація програми формування та активації HR-бренду заводу;
- зміцнення підсистему кадрового забезпечення шляхом заміни у штатному розписі інспектора з кадрів на посаду менеджера (управителя) з персоналу, який буде виконувати повний оновлений функціонал функціональної підсистеми системи управління персоналом;
- підсилення в методологічному плані підсистему рекрутингу персоналу новими методами залучення працівників, відбору найкращих кандидатів;
- створення системи оцінювання персоналу, що має бути побудована за методологією управління за цілями та передбачати систему об'єктивних показників ефективності роботи, компетентності та трудової поведінки працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить молокопереробному заводу зі славетною історією розвитку модернізувати, слідом за технологією виробництва, й систему управління персоналом, що забезпечить притік талантів на підприємство, його стійкий інноваційний розвиток у післявоєнний час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
2. Randy Alexander. Системи школи: характеристики та представники. URL: <https://uk.warbletoncouncil.org/escuela-sistemas-5317>
3. Основи економіки праці: навч. посібник для студ. екон. спец. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова ; Київ. екон. ін-т менеджменту. К. : Знання-Прес, 2000. 312 с.
4. Бандур С.І. Розвиток соціально-трудових відносин як передумова досягнення продуктивної зайнятості населення. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 1. С. 8-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_1_3.
5. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. К.: КНЕУ, 2003. 230 с.
6. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В. М. Данюк [та ін.] ; заг. ред. В. М. Данюк, В. М. Петюх; Київський національний економічний ун-т. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
7. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О. А. Грішнова. К. : Знання, 2004. 536 с.
8. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2013. Випуск 1. Том 2. С.95-98.
9. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2 жовтня 2020 р)*. Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 75 – 80. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41926/1/Збірник.pdf#page=75>
10. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Modern Economics, № 14 (2019), С. 60-65. DOI:
[https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09)

11. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом заходів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. № 3(57), 2019. С. 162-168. doi: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-162-168
12. Колот А. М., Кравчук О.І. Людина і нова економіка: діалектика розвитку *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 8-29.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_3.
13. L.B.P. da Silva, R. Soltovski, J. Pontes, F.T. Treinta, P. Leitão, E. Mosconi, L.M.M. de Resende, R.T. Yoshino, Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, Volume 168, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>.
14. 2021 Global Human Capital Trends special report. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 26.05.2022)
15. Zivile Stankeviciute, Asta Savaneviiene. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. Reprinted from: *Sustainability* 2018, 10, 4798, p. 1-23. doi:10.3390/su10124798.
16. Aust, I., Matthews, B., Muller-Camen, M. Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, Volume 30, Issue 3, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
17. Sereda H. Sustainable HRM in war and pandemic conditions. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices*. Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (July 28-29, 2022) / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Aleksander Sapiński, Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 63 p. P.37-42.
18. Зав'ялова Т.В., Нешпа О.В. Глосарій термінів та понять з курсу «Основи наукових досліджень» [Текст]: навч.-метод. вид. Мелітополь: ТОВ Колор Принт, 2019. 84 с.

19. Безгін К.С. Менеджмент: Конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 265 с.
20. Воронкова В. Г., Беличенко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ: ВД “Професіонал”, 2016. 576 с.
21. Балановська Т.І., Михайличенко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
22. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
23. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
24. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування". О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2016. 200с.
25. Dessler, Gary. Human resources management. 16th edition. New York: Pearson, 2018. 684 p.
26. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
27. Корбутяк В.І. Методологія системного підходу. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2010. 167 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/1855/1/107%20zah.pdf>
28. Офіційний сайт ТОВ «Гайсинський молокозавод». URL: <https://haisynmilk.com> (дата звернення: 08.09.2022)

29. Індекс інфляції за 2019 рік. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2019/> (дата звернення: 13.10.2022)
30. Індекс інфляції за 2020 рік. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2020/> (дата звернення: 13.10.2022)
31. Індекс інфляції за 2021 рік. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2021/> (дата звернення: 13.10.2022)
32. Баланс ТОВ «Гайсинський молокозавод» (Форма №1) за 2019 рік.
33. Баланс ТОВ «Гайсинський молокозавод» (Форма №1) за 2020 рік.
34. Баланс ТОВ «Гайсинський молокозавод» (Форма №1) за 2021 рік.
35. Звіт ТОВ «Гайсинський молокозавод» про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік.
36. Звіт ТОВ «Гайсинський молокозавод» про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік.
37. Звіт ТОВ «Гайсинський молокозавод» про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік.
38. Звіт ТОВ «Гайсинський молокозавод» про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 1 півріччя 2022 року.
39. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина I / За ред. професорів Загірняка М.В., Перерви П.Г, Маслак О.І. Кременчук, 2015. 736 с.
40. Ситник Л. С. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для здобувачів екон. спец. ВНЗ / Л. С. Ситник, В. О. Гурова, Є. О. Шаховалова; Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т, Каф. менеджменту. Вінниця : Нілан, 2016. 323 с. Зустріч з професією. Новини ТОВ «Гайсинський молокозавод
41. » від 08.11.2019. URL: <https://haisynmilk.com/news/zustrich-z-profesiyeyu>
42. Штатний розпис ТОВ «Гайсинський молокозавод» з 01 липня 2022 року.

43. Середня заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2022 році. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/7296-2010-11-24-12-33-39.html> (дата звернення: 08.09.2022)
44. Колективний договір ТОВ «Гайсинський молокозавод» на 2012-2016 рр. (чинний).
45. Офіційна сторінка ТОВ «Гайсинський молокозавод» у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/HaisynMilk/> (дата звернення: 05.09.2022)
46. Operational data portal: Ukraine Refugee Situation. The Operational Data Portal (ODP) of The UN Refugee Agency (UNHCR). URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine#_ga=2.228732760.514168680.1646989952-176134281.1646551413 (дата звернення: 05.11.2022)
47. Резніков назвав кількість мобілізованих українців. Слово і діло. 8 липня 2022. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/07/08/novyna/bezpeka/reznikov-nazvav-kilkist-mobilizovanyx-ukrayincziv> (дата звернення: 05.11.2022)
48. МВФ надалі утримується від макропрогнозу для України на 2023 рік. Interfax-Україна. 11.10.2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/864868.html> (дата звернення: 05.11.2022)
49. Деревянко А. Головна задача – вистояти. Що турбує бізнес в Україні під час війни. РБК-Україна. Новина від 22.07.2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html> (дата звернення: 05.11.2022)
50. EY CEO Imperative Study 2021 – опитування 300 CEO з Forbes 2000. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ceo-imperative-study/ey-ceo-imperative-study-2021-v3.pdf
51. Стало відомо, чи загрожує Україні молочна криза. Agronews: головні аграрні новини. URL: <https://agronews.ua/news/stalo-vidomo-chy-zagrozhuye-ukrayini-molochna-kryza/> (дата звернення: 10.11.2022).

52. Лінецька Я. Війна в Україні та світовий молочний ринок. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/vijna-v-ukraini-ta-svitovij-molocnij-rinok>. (дата звернення: 10.11.2022)
53. Transformation Leadership Study 2022: EY Knowledge analysis. URL: https://www.ey.com/en_cz/consulting/how-transformations-with-humans-at-the-center-can-double-your-success (дата звернення: 10.11.2022)
54. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова, Липень 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>
55. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 1 липня 2022 року № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
56. Гаврилова Лариса. 90% біженців з України повернуться додому. Не одразу... URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3580768-90-bizenciv-z-ukraini-povernetsa-dodomu-zvisno-ne-odrazu.html> (дата звернення: 17.10.2022)
57. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом» від 18 липня 2022 року № 2421-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2421-20#Text> (дата звернення: 18.10.2022)
58. Цимбалюк С.О. Управління брендом роботодавця [Електронний ресурс]: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 258, [6] с.
59. Кваліфікаційна характеристика менеджера (управителя з персоналу). Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. Випуск 1. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-3668>
60. HURMA – преміальний HR-продукт, який рекомендують гуру галузі. Сайт-визитівка HRIS HURMA. URL: <https://hurma.work> (дата звернення: 14.11.2022)
61. HRM система управління персоналом для вашого бізнесу. Сайт-визитівка HRIS Peopleforce. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 14.11.2022)

62. Feel free to elevate your employee experience. Сайт-визитівка HRIS BambooHR.

URL: <https://www.bamboohr.com> (дата звернення: 14.11.2022)

63. 8 электронных помощников HR-менеджера: что умеют и сколько стоят. URL:

<https://1-a-b-a.com/blog/615-vybiraem-hrmhrissistemu> (дата звернення: 12.11.2022)

