

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Мозгов Роман Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК:331.108

Удосконалення механізму управління персоналом у ТЗОВ «Буський
консервний завод»»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГРИМАК Олег Ярославович,
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Мозгов Р. В. «Удосконалення механізму управління персоналом у ТЗОВ «Буський консервний завод»» . – *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретико-методологічні основи вивчення, оцінки та управління персоналом на підприємстві: визначено сутність та підходи до розуміння управління персоналом. Подано ґрунтовну оцінку конкурентних переваг підприємства, а також пропозиції щодо удосконалення управління персоналом у ТЗОВ «Буський консервний завод».

Ключові слова: персонал, сучасні підходи, особливості управління персоналом, HR-менеджер, ефективність, система управління, підвищення ефективності управління, удосконалення організації управління персоналом.

SUMMARY

Mozgov R. V. “Improvement of the personnel management mechanism at the of PrJSC «Busky Cannery Plant»” – *Manuscript*.

Qualification work for obtaining the Master’s degree in specialty 073 *Management*, Educational and Professional Program Organization and Administration Management – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Hzhyskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work highlights the theoretical and methodological foundations of the study, assessment and management of personnel at the enterprise: the essence and approaches to understanding personnel management are determined. A thorough assessment of the competitive advantages of the enterprise is provided, as well as proposals for improving personnel management at the Busky Cannery Plant.

Keywords: personnel, modern approaches, features of personnel management, HR manager, efficiency, management system, increasing management efficiency, improving the organization of personnel management.

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.
“ ____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мозгов Роман Володимирович

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення механізму управління персоналом у ТЗОВ «Буський консервний завод»»

керівник проєкту (роботи) _____ Гримак О. Я., к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 2025 року
№ _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві 1.1. Сутність управління персоналом та його роль у системі менеджменту підприємства 1.2. Механізм управління персоналом: структура, функції та інструменти 1.3. Методологічні підходи до удосконалення управління персоналом у сучасних умовах 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Буський консервний завод» 2.2. Діагностика чинної системи управління персоналом підприємства 2.3. Виявлення проблем і недоліків у механізмі управління персоналом підприємства 2.4 SWOT-аналіз системи управління персоналом РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення механізму управління персоналом у ТзОВ «Буський консервний завод» 3.1. Формування оновленої моделі механізму управління персоналом підприємства 3.2. Запровадження сучасних методів мотивації та оцінювання персоналу 3.3. Цифровізація управління персоналом і впровадження HR-tech інструментів 3.4.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів Висновки.
Список літературних джерел.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві	8
1.1. Сутність управління персоналом та його роль у системі менеджменту підприємства	8
1.2. Механізм управління персоналом: структура, функції та інструменти	18
1.3. Методологічні підходи до удосконалення управління персоналом у сучасних умовах	22
РОЗДІЛ 2. Аналіз механізму управління персоналом у ТзОВ «Буський консервний завод»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Буський консервний завод»	27
2.2. Діагностика чинної системи управління персоналом підприємства	34
2.3. Виявлення проблем і недоліків у механізмі управління персоналом підприємства	39
2.4 SWOT-аналіз системи управління персоналом	43
РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення механізму управління персоналом у ТзОВ «Буський консервний завод»	47
3.1. Формування оновленої моделі механізму управління персоналом підприємства	47
3.2. Запровадження сучасних методів мотивації та оцінювання персоналу	50
3.3. Цифровізація управління персоналом і впровадження HR-tech інструментів	55
3.4. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

У сучасних умовах трансформаційної економіки, зростання конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища ключовим фактором успішного розвитку підприємств харчової промисловості є ефективне управління персоналом. Людський капітал виступає не лише виконавцем виробничих процесів, а й носієм знань, компетенцій, професійного досвіду, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Особливої ваги ці питання набувають для підприємств переробної галузі, де якість управління трудовими ресурсами безпосередньо впливає на продуктивність, собівартість продукції, якість товарів та стабільність виробничих процесів.

ТзОВ «Буський консервний завод» є одним із представників переробної промисловості Львівщини, що спеціалізується на виготовленні консервованої продукції харчового призначення. В умовах зростаючого попиту на якісні харчові продукти, посилення вимог до технологічної безпеки, а також необхідності оперативного реагування на зміну ринкової кон'юнктури, підприємство стикається з рядом проблем, серед яких кадрові: дефіцит кваліфікованих працівників, недостатня мотивація персоналу, потреба у підвищенні професійної компетентності, низький рівень цифровізації HR-процесів.

Актуальність теми визначається також потребою адаптації системи управління персоналом вітчизняних підприємств до сучасних світових підходів, зокрема компетентнісної моделі, процесного управління, використання KPI, цифрових інструментів HR-tech, системи безперервного розвитку працівників. Удосконалення кадрової політики ТзОВ «Буський консервний завод» здатне забезпечити підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію внутрішніх процесів, формування висококваліфікованого, мотивованого та результативного персоналу.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління

персоналом у ТзОВ «Буський консервний завод». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. розкрити сутність управління персоналом та визначити його роль у системі менеджменту підприємства;
2. проаналізувати структуру, принципи та інструменти сучасного механізму управління персоналом;
3. надати організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Буський консервний завод»;
4. дослідити діючу систему управління персоналом на підприємстві, визначити її ефективність та проблемні аспекти,
5. сформуванати напрями удосконалення механізму управління персоналом відповідно до потреб і стратегічних цілей підприємства,
6. обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві. Предметом дослідження – механізм управління персоналом та напрями його удосконалення в ТзОВ «Буський консервний завод». Методи дослідження: порівняльний аналіз, системний та структурний підходи, статистичні методи, методи економічного аналізу, графічний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, внутрішня документація ТзОВ «Буський консервний завод», статистичні дані підприємства за останні три роки.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексної моделі удосконаленого механізму управління персоналом для підприємств переробної галузі, що враховує галузеву специфіку, сучасні HR-технології та стратегічні цілі розвитку підприємства. Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТзОВ «Буський консервний завод», що дозволить підвищити ефективність кадрової політики, оптимізувати HR-процеси та забезпечити підвищення результативності персоналу.

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві

1.1. Сутність управління персоналом та його роль у системі менеджменту підприємства

Персонал будь-якого підприємства є ключовим ресурсом, від якого залежить ефективність діяльності, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та стратегічні перспективи розвитку організації. На відміну від матеріальних чи фінансових ресурсів, персонал є носієм інтелектуального капіталу, професійних знань, навичок, досвіду, цінностей та мотиваційних стимулів, що формують здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток. Тому управління персоналом посідає центральне місце у системі менеджменту підприємства, визначаючи якість реалізації всіх інших управлінських функцій.

Управління персоналом у сучасному розумінні – це комплексна система заходів, спрямованих на формування, використання, розвиток і збереження кадрового потенціалу організації відповідно до її стратегічних цілей[4]. До основних елементів цієї системи належать: планування чисельності та структури персоналу, добір кадрів, професійна адаптація, навчання та підвищення кваліфікації, мотивація, оцінювання результатів діяльності, кар'єрний розвиток, організація праці, соціальне забезпечення та формування корпоративної культури.

Управління персоналом реалізується через кадрову політику, що визначає принципи, правила та підходи до роботи з працівниками. Ефективна кадрова політика спрямована на гармонізацію інтересів працівників та підприємства, створення умов для розкриття потенціалу працівників, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності кадрового складу. Сутність управління персоналом проявляється у виконанні низки специфічних функцій:

- планування персоналу, що визначає потребу підприємства в кадрах відповідної кваліфікації;

- добір та відбір кадрів, спрямовані на залучення найбільш компетентних працівників;
- адаптація персоналу, яка забезпечує ефективне входження працівника в колектив і виробничий процес;
- мотивація, що формує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів;
- оцінювання результатів діяльності, що дає змогу контролювати якість виконання завдань та визначати потреби у розвитку;
- розвиток і навчання персоналу, які сприяють підвищенню кваліфікації та професійної мобільності;
- управління трудовою поведінкою та дисципліною;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- управління кар'єрою та формування кадрового резерву[1].

Планування персоналу є однією з базових і стратегічно важливих функцій управління персоналом, оскільки забезпечує підприємство працівниками необхідної кількості та відповідної кваліфікації для досягнення виробничих, економічних і стратегічних цілей. У сучасному менеджменті планування персоналу розглядається як безперервний процес аналізу потреб у кадрах, прогнозування їх майбутньої кількості, структури та компетенцій, а також розроблення заходів щодо раціонального використання трудових ресурсів.

Планування персоналу – це процес визначення кількісної та якісної потреби підприємства у працівниках на певний період з урахуванням цілей розвитку, особливостей виробництва, технологічних змін та ситуації на ринку праці. Воно охоплює прогнозування майбутньої потреби в кадрах, аналіз наявного трудового потенціалу та розроблення заходів щодо забезпечення підприємства необхідним персоналом. Метою планування персоналу є забезпечення своєчасного, збалансованого і якісного укомплектування персоналом, мінімізація ризиків кадрового дефіциту та перенавантаження, а також створення умов для стабільного й ефективного функціонування підприємства. Основні завдання включають:

- ✓ визначення поточної кадрової ситуації (аналіз чисельності, структури, рівня кваліфікації та продуктивності працівників);
- ✓ формування прогнозу щодо майбутньої потреби в персоналі відповідно до стратегії підприємства;
- ✓ визначення кадрового дефіциту або надлишку;
- ✓ планування заходів з добору, адаптації, навчання, перепідготовки, скорочення чи перерозподілу персоналу;
- ✓ формування кадрового резерву та планування кар'єри працівників;
- ✓ оцінка впливу змін у виробництві, технологіях та ринку на потреби в кадрах.

Планування персоналу забезпечує стабільну роботу підприємства, запобігаючи кадровим кризам, дозволяє уникнути кадрового дефіциту, що може зупинити виробництво або знизити якість продукції, сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, формує основу для ефективного добору та розвитку персоналу, забезпечує узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства, оптимізує витрати на персонал, знижуючи непродуктивні витрати.

У переробній промисловості, зокрема на таких підприємствах, як ТзОВ «Буський консервний завод», які працюють у сезонних та змінних умовах, планування персоналу має особливо важливе значення. Воно дозволяє планувати сезонні потреби в робітниках, уникати кадрових «провалів» у період пікового виробництва забезпечувати виробничі лінії кваліфікованими працівниками, підвищувати ефективність виробничих процесів.

Добір та відбір кадрів є однією з найбільш відповідальних функцій управління персоналом, адже саме на цьому етапі формується кадровий потенціал підприємства, який визначає рівень його продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності[3]. Від ефективності добору залежить якість виконання виробничих процесів, стабільність колективу, зниження кадрових ризиків та витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. У сучасних умовах ця функція набуває стратегічного характеру, адже підприємства

прагнуть залучити не лише кваліфікованих, а й мотивованих, лояльних та здатних до розвитку працівників.

Добір кадрів – це процес пошуку та залучення кандидатів, які відповідають потребам підприємства за професійними, кваліфікаційними та особистісними характеристиками. Відбір кадрів – це процес оцінювання кандидатів із метою визначення найбільш придатного для заміщення вакансії. Добір та відбір є взаємопов'язаними етапами, що формують цілісну систему забезпечення підприємства персоналом. Результатом ефективного добору є формування пулу кандидатів, а результатом відбору - найм оптимального претендента. Метою добору є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, які володіють необхідними компетенціями та можуть ефективно виконувати поставлені завдання. Основні завдання:

- ✓ визначення потреби підприємства у кадрах;
- ✓ формування вимог до посади (посадові інструкції, професіограми);
- ✓ пошук потенційних кандидатів;
- ✓ інформування цільової аудиторії про вакансії;
- ✓ відбір кандидатів відповідно до встановлених критеріїв;
- ✓ прийняття рішення щодо найму.

Методи відбору кадрів це співбесіда, тестування, виробничі випробування.

Співбесіда

Найпоширеніший метод, який може бути:

- ✓ структурованим;
- ✓ компетентнісним;
- ✓ ситуаційним;
- ✓ груповим (ассесмент);
- ✓ панельним (з участю кількох керівників).
- ✓ Тестування

Включає такі види тестів:

- ✓ професійні;
- ✓ психометричні;

- ✓ логічні;
- ✓ тестування здібностей;
- ✓ особистісні опитувальники.

Виробничі випробування

Особливо актуальні на підприємствах переробної промисловості, таких як ТзОВ «Буський консервний завод». Працівник проходить практичне випробування, демонструючи навички в реальних умовах виробництва.

Добір та відбір кадрів забезпечують формування якісного кадрового потенціалу підприємства, зниження ризику неефективних кадрових рішень, скорочення плинності кадрів, забезпечення стабільної продуктивності праці, узгодження кадрового складу зі стратегічними цілями підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення корпоративної культури. Правильно організований добір дозволяє підприємству залучити кваліфікованих працівників, забезпечити безперервність технологічного процесу та сформувати кадровий потенціал, здатний реагувати на виклики ринку.

Адаптація персоналу є однією з ключових функцій управління персоналом, що забезпечує ефективне входження нового працівника в організаційне середовище, виробничий процес та корпоративну культуру підприємства. Вона спрямована на скорочення періоду професійного й психологічного звикання працівника до умов праці, вимог посади та колективу, що дозволяє досягти стабільного рівня продуктивності та ефективності роботи в максимально короткі терміни. Адаптація персоналу - це процес цілеспрямованого ознайомлення нового працівника з особливостями підприємства, його структурою, нормативами, корпоративними стандартами, посадовими обов'язками, режимом роботи та правилами поведінки, необхідними для ефективного виконання трудових функцій[5]. Управлінська мета адаптації полягає у забезпеченні швидкого включення працівника в організаційний процес, зниженні стресу, підвищенні лояльності та мотивації. Ефективна адаптація зменшує витрати підприємства, пов'язані з плинністю кадрів, помилками у роботі, низькою продуктивністю нових працівників у період входження в посаду.

Адаптація є комплексним явищем і включає кілька взаємопов'язаних напрямів це професійна адаптація, організаційна адаптація, соціально-психологічна адаптація, економічна адаптація, інформаційна адаптація. Професійна адаптація полягає в ознайомленні працівника з конкретними виробничими завданнями, технологічними процесами, обладнанням, стандартами якості, нормами часу та методами роботи. Професійна адаптація особливо важлива для переробних підприємств, таких як ТзОВ «Буський консервний завод», де від працівника вимагається чітке дотримання технологічних норм. Організаційна адаптація спрямована на ознайомлення працівника зі структурою підприємства, підпорядкованістю, посадовими інструкціями, системою звітності, порядком прийняття рішень. Це дозволяє працівнику швидко інтегруватися у систему менеджменту. Соціально-психологічна адаптація пов'язана з включенням працівника у колектив, виробленням позитивних комунікацій, формуванням корпоративної культури та налагодженням стосунків з колегами. Сприятливий психологічний клімат пришвидшує професійне зростання та стабілізує трудову поведінку. Економічна адаптація передбачає ознайомлення з системою оплати праці, преміювання, соціальним пакетом, графіком роботи, режимами змінності, пільгами та компенсаціями. Інформаційна адаптація полягає у формуванні у працівника базового набору знань про політики, правила, стандарти та вимоги підприємства. Підприємства використовують різні механізми для підвищення ефективності адаптації наставництво (менторинг), стандартні програми адаптації, навчальні модулі та стажування, welcome-тренінги, адаптаційні співбесіди, чек-листи адаптації, електронні системи адаптації (HRM-платформи), оцінювання результатів за КРІ[2]. Для ТзОВ «Буський консервний завод» доцільно застосовувати комбіновану модель адаптації з акцентом на професійне навчання, оскільки виробничі процеси є специфічними, технологічно точними і вимагають практичного освоєння. Адаптація персоналу забезпечує:

- скорочення періоду входження працівника у посаду;
- зниження кількості помилок і виробничих простоїв;

- зменшення плинності кадрів;
- підвищення рівня мотивації та залученості;
- формування стабільного та згуртованого колективу;
- підвищення продуктивності праці;
- ефективність кадрових рішень;
- створення позитивного іміджу роботодавця.

На підприємствах переробної промисловості адаптація має особливе значення, оскільки пов'язана з дотриманням технологічних стандартів, санітарних вимог, норм безпеки та якості продукції. Неправильна або недостатня адаптація може призвести до технологічних помилок, браку продукції, зниження продуктивності та фінансових втрат.

Мотивація персоналу - це процес формування у працівників внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають їх до ефективної діяльності, підвищення результативності, розвитку професійних компетентностей і досягнення очікуваних організаційних результатів[13]. Управління мотивацією передбачає створення системи умов і стимулів, які узгоджують інтереси працівників і підприємства, забезпечують задоволення потреб персоналу та сприяють підвищенню продуктивності праці. Основна мета мотивації це забезпечення високого рівня зацікавленості та залученості працівників у процес досягнення цілей підприємства. Основні завдання:

- визначення потреб та мотиваційних чинників працівників;
- формування ефективної системи матеріальних і нематеріальних стимулів;
- встановлення справедливої системи оплати праці;
- стимулювання професійного розвитку;
- підвищення рівня задоволеності роботою;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату;
- зниження плинності кадрів.

Система мотивації ґрунтується на класичних і сучасних мотиваційних теоріях:

- ✓ ієрархія потреб А. Маслоу (фізіологічні, безпека, соціальні контакти, повага, самореалізація);
- ✓ двофакторна теорія Ф. Герцберга (гігієнічні чинники та мотиватори);
- ✓ теорія очікувань В. Врума (результат – зусилля – винагорода);
- ✓ теорія справедливості Адамса (сприйняття справедливості винагороди);
- ✓ теорія потреб Мак-Клелланда (влада, успіх, причетність) [28].

Розуміння мотиваційних факторів дозволяє підприємству формувати збалансовану, гнучку та ефективну систему стимулювання працівників. Види мотивації працівників – матеріальна, нематеріальна, соціально-психологічна. Матеріальна мотивація включає всі види фінансового стимулювання вона є фундаментальним, особливо у виробничих колективах, де працівники орієнтуються на стабільність доходу. Нематеріальна мотивація передбачає використання нематеріальних стимулів зокрема визнання досягнень, кар'єрне зростання та службове підвищення, можливості навчання, комфортні умови праці, корпоративна культура, гнучкі графіки роботи, командні заходи, участь у прийнятті рішень. Нематеріальна мотивація відіграє важливу роль у формуванні лояльності та зменшенні плинності кадрів. Соціально-психологічна мотивація спрямована на формування позитивного соціального середовища в колективі.

Для розробки ефективної системи мотивації на підприємстві необхідно пройти такі етапи, як аналіз потреб і очікувань працівників, діагностика існуючої системи стимулювання, розроблення системи мотиваційних інструментів, встановлення чітких критеріїв оцінювання праці, впровадження системи стимулювання, контроль та коригування. Для підприємств харчової та переробної промисловості мотивація має особливе значення, оскільки:

- ✓ робота часто виконується в інтенсивному, змінному або сезонному режимі;
- ✓ працівники піддаються фізичним навантаженням;
- ✓ необхідно дотримуватися суворих технологічних норм;
- ✓ важливо зменшити кількість браку;
- ✓ висока плинність може призвести до простоїв виробництва[11].

Отже, ефективна система мотивації дозволяє підприємству утримати кваліфікованих працівників, підвищити продуктивність виробничих процесів, забезпечити стабільну якість продукції, зменшити втрати від браку, сформувати відповідальне ставлення працівників до своїх обов'язків. Мотивація забезпечує стимулювання високих результатів, узгодження цілей працівника та підприємства, покращення дисципліни та відповідальності, створення сприятливих умов праці, підвищення рівня задоволеності та лояльності, формування стабільного та згуртованого колективу, зміцнення конкурентних переваг підприємства. Без ефективної мотивації навіть найкраща система відбору, навчання чи оцінювання персоналу не дасть очікуваних результатів, оскільки працівники не матимуть внутрішнього стимулу до продуктивної діяльності.

Оцінювання результатів діяльності - це систематичний процес визначення рівня виконання працівником своїх посадових обов'язків, досягнення встановлених показників (KPI) та відповідності компетенцій вимогам посади. Мета оцінювання полягає у контролі якості роботи, виявленні сильних і слабких сторін, формуванні основи для прийняття кадрових рішень (преміювання, підвищення, навчання, ротація). Ефективна система оцінювання сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та відповідальності персоналу.

Розвиток і навчання персоналу - це організація процесів підвищення кваліфікації, професійного вдосконалення, освоєння нових знань, компетенцій і технологій. Основними формами виступають тренінги, семінари, стажування, внутрішні курси та самоосвіта. Ця функція спрямована на підвищення конкурентоспроможності працівників, підготовку до змін у виробництві та забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. Розвиток персоналу є важливим чинником інноваційної активності та довгострокового успіху підприємства.

Управління трудовою поведінкою та дисципліною передбачає формування правил і норм поведінки на підприємстві, контроль за їх дотриманням, застосування заходів заохочення та дисциплінарної відповідальності. Основна

мета - забезпечення організованості, відповідальності, дотримання технологічних стандартів і трудового розпорядку. Ефективна дисципліна знижує ризики виробничих порушень, підвищує якість роботи та створює умови для стабільного функціонування підприємства.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату це створення позитивних міжособистісних стосунків, довірливих комунікацій, взаємоповаги та взаємодопомоги між працівниками. Сприятливий клімат сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню мотивації, лояльності та командності. Важливими інструментами є корпоративна культура, ефективна комунікація, командні заходи, психологічна підтримка та стиль керівництва. Позитивний соціально-психологічний клімат є основою продуктивної праці та низької плинності кадрів.

Управління кар'єрою - це планування та організація професійного зростання працівників відповідно до їх здібностей, потенціалу та інтересів. Формування кадрового резерву передбачає підготовку працівників до зайняття ключових посад у майбутньому[6]. Ця функція забезпечує підприємству безперервність управління, своєчасну заміну керівників, розвиток внутрішнього потенціалу та мінімізацію ризиків, пов'язаних із дефіцитом кваліфікованих кадрів. Системне кар'єрне планування підвищує мотивацію та лояльність персоналу.

Роль управління персоналом у системі менеджменту підприємства є багатовимірною. По-перше, воно забезпечує оптимальне використання трудового потенціалу, створює умови для підвищення продуктивності праці, що прямо впливає на фінансові результати. По-друге, ефективне управління персоналом сприяє зниженню плинності кадрів, скороченню витрат на підбір і навчання працівників. По-третє, сучасні підходи до управління персоналом формують культуру інновацій, розвиток творчого мислення та здатність організації впроваджувати нові технології й удосконалювати виробничі процеси. У контексті стратегічного менеджменту управління персоналом виконує роль інструмента досягнення довгострокових цілей підприємства. Працівники виступають активними учасниками процесів стратегічного планування,

розробки та реалізації інновацій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності діяльності підприємства. Тому роль кадрової служби трансформується від виконання адміністративних функцій до стратегічного партнера керівництва.

Особливого значення управління персоналом набуває для підприємств харчової та переробної промисловості, де технологічні процеси потребують високої дисципліни праці, професійної компетентності, дотримання норм безпеки та стандартів якості. На таких підприємствах, зокрема у ТзОВ «Буський консервний завод», ефективна робота з персоналом визначає якість кінцевої продукції, стабільність виробничих циклів, ефективність взаємодії між підрозділами та гнучкість організації.

Отже, управління персоналом є комплексною, багатофункціональною та стратегічно важливою системою, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, сприяє зростанню конкурентних переваг та формуванню кадрового потенціалу, здатного відповідати викликам сучасного ринку. Саме вдосконалення механізму управління персоналом стає одним із ключових резервів підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Буський консервний завод» у сучасних умовах.

1.2. Механізм управління персоналом: структура, функції та інструменти

Механізм управління персоналом є складною системою організаційних, правових, соціальних, економічних та психологічних засобів, що забезпечують формування, використання, розвиток і збереження кадрового потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних цілей. У сучасних умовах ефективність цього механізму визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільність виробничих процесів. Під механізмом управління персоналом розуміють сукупність методів, інструментів, функцій та процедур, спрямованих на раціональне формування та використання кадрового потенціалу.

Він охоплює весь життєвий цикл працівника на підприємстві - від пошуку та добору до оцінювання, мотивації, розвитку й управління кар'єрою.

Механізм управління персоналом діє на основі кадрової політики підприємства, яка визначає принципи, цілі, правила та пріоритети роботи з персоналом.

Таблиця 1.1

Структура механізму управління персоналом підприємства

Елемент механізму	Зміст / характеристика
Організаційний блок	HR-відділ, розподіл повноважень, організація робочих місць, система комунікацій
Нормативно-правовий блок	КЗпП України, внутрішні положення, посадові інструкції, колективний договір
Соціально-економічний блок	Система оплати праці, мотиваційні програми, умови праці, соціальний пакет
Психологічний блок	Корпоративна культура, стиль керівництва, конфлікт-менеджмент, психологічний клімат
Інформаційно-технологічний блок	HRM-системи, цифровий кадровий облік, онлайн-навчання, HR-аналітика

Структурно механізм управління персоналом включає кілька взаємопов'язаних елементів:

Організаційний блок який передбачає:

- кадрову службу, HR-відділ або відповідальних працівників;
- розподіл повноважень і відповідальності між керівниками;
- організацію трудових процесів;
- систему комунікацій та інформаційних потоків.

Цей блок забезпечує координацію всіх функцій управління персоналом.

Нормативно-правовий блок який складається з:

- Кодексу законів про працю України;
- законодавчих актів та стандартів у сфері праці;

- внутрішніх регламентів і положень (положення про оплату праці, положення про оцінювання, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції);
- колективного договору.

Правова база гарантує законність кадрових рішень і формує стандарти поведінки персоналу.

Соціально-економічний блок який включає:

- систему оплати праці;
- соціальний пакет;
- програми мотивації;
- умови праці;
- заходи соціального захисту;
- корпоративну культуру.

Соціально-економічні інструменти забезпечують задоволення потреб працівників та формують їхню лояльність.

Психологічний блок котрий охоплює:

- механізми формування позитивного соціально-психологічного клімату;
- комунікації між працівниками;
- керівний стиль;
- вирішення конфліктів;
- психологічну підтримку.

Психологічні методи забезпечують комфорт працівників, їхню залученість і ефективну взаємодію.

Інформаційно-технологічний блок, що передбачає:

- використання HRM-систем;
- цифрові інструменти для обліку кадрів, оцінювання та навчання;
- автоматизацію кадрових процесів;
- аналіз HR-аналітики.

Цифровізація є важливою умовою ефективної кадрової роботи в сучасних умовах[12].

Інструменти механізму управління персоналом

Група інструментів	Конкретні інструменти
Економічні	Оклади, премії, бонуси, доплати, компенсації, участь у прибутку
Адміністративні	Положення, регламенти, інструкції, накази, норми, контроль
Соціально-психологічні	Корпоративні цінності, комунікації, командна робота, моральні стимули
Організаційні	Оптимізація структури, розподіл функцій, наставництво, ротація
Інноваційно-цифрові	HRM-системи, електронний документообіг, LMS-навчання, HR-аналітика

Для реалізації управлінських функцій підприємства використовують широкий набір інструментів:

Економічні інструменти

- тарифні ставки, оклади, премії;
- бонусні програми;
- участь у прибутку;
- матеріальні заохочення;
- пільги та компенсації.

Адміністративні інструменти

- нормативи, інструкції;
- регламенти роботи;
- посадові обов'язки;
- дисциплінарні заходи.

Соціально-психологічні інструменти

- корпоративні цінності;
- психологічний клімат;
- стиль керівництва;

- командні заходи;
- індивідуальні бесіди[8].

Організаційні інструменти

- структуризація підрозділів;
- розподіл обов'язків;
- оптимізація робочих місць;
- програми наставництва;
- внутрішні комунікаційні системи.

Інноваційні та цифрові інструменти

- HRM-програми (BAS, «КАДРИ», BambooHR, PeopleForce тощо);
- електронні системи оцінювання;
- онлайн-навчання та LMS;
- HR-аналітика;
- цифровий кадровий документообіг.

Ефективний механізм управління персоналом забезпечує узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, формування професійного та мотивованого колективу, оптимізацію витрат на персонал, розвиток інноваційного потенціалу, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. Для ТзОВ «Буський консервний завод» вдосконалення механізму управління персоналом є критично важливим, оскільки підприємство працює в умовах сезонності, технологічної складності процесів та необхідності залучення кваліфікованих робітників, здатних забезпечувати стабільність та якість виробництва.

1.3. Методологічні підходи до удосконалення управління персоналом у сучасних умовах

Удосконалення системи управління персоналом є одним із ключових завдань сучасних підприємств, що прагнуть забезпечити високу конкурентоспроможність, адаптивність та продуктивність у динамічному ринковому середовищі. У світлі цифрової трансформації, інтелектуалізації праці,

зміни поколінь на ринку праці та посилення вимог до професійної компетентності працівників виникає потреба у формуванні сучасних методологічних підходів до управління персоналом. Ці підходи визначають принципи, інструменти, засоби та напрями удосконалення кадрової політики підприємства.

Таблиця 1.3.

Основні методологічні підходи до управління персоналом та їх характеристика

Методологічний підхід	Коротка характеристика
Системний підхід	Розглядає управління персоналом як взаємопов'язану систему функцій, процесів та інструментів, орієнтовану на стратегічні цілі підприємства.
Компетентнісний підхід	Передбачає управління персоналом через систему компетенцій, визначення профілів посад, оцінювання та розвиток працівників відповідно до компетентнісних моделей.
Процесний підхід	Трактує управління персоналом як послідовність стандартних HR-процесів; забезпечує їх оптимізацію, прозорість і синхронізацію.
Стратегічний підхід	Орієнтує кадрову політику на довгострокові цілі підприємства; формує кадровий резерв, управління талантами, прогнозування потреб у персоналі.
Інноваційний підхід	Передбачає впровадження сучасних HR-tech інструментів, цифровізації, онлайн-навчання, автоматизації HR-процесів.
Особистісно-орієнтований підхід	Враховує індивідуальні потреби та цінності працівника, формує персональні траєкторії розвитку, гнучкі умови праці.
Соціально-психологічний підхід	Фокусується на кліматі в колективі, комунікаціях, стилі керівництва та ефективній взаємодії між працівниками.
Бенчмаркінг	Передбачає порівняння HR-практик із найкращими зразками ринку для удосконалення власної системи.
Agile-підхід	Забезпечує гнучке управління HR-процесами, оперативний зворотний зв'язок, швидку адаптацію до змін та командність.

Методологічні підходи є концептуальною основою, на якій ґрунтується побудова ефективної системи управління персоналом. Їх застосування дозволяє

адаптувати кадрові процеси до умов розвитку економіки, технологій та соціальних змін.

Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів - персоналу, технологій, організаційної структури, інформаційних потоків та методів управління. Управління персоналом, відповідно, також розглядається як система, що включає функції, методи, інструменти та результативні показники. Особливістю системного підходу є інтегрованість кадрових процесів у загальну систему менеджменту, взаємозв'язок між функціями планування, добору, мотивації, оцінювання і розвитку, управління персоналом як безперервний цикл, орієнтація на стратегічні цілі підприємства. Переваги в тому що забезпечує цілісність, логічність та узгодженість кадрової політики, дозволяє уникнути хаотичних рішень.

Компетентнісний підхід передбачає управління персоналом на основі визначених компетенцій - знань, навичок, поведінкових характеристик і цінностей, необхідних працівнику для виконання своїх функцій. Основні елементи даного підходу це формування компетентнісних моделей для посад, оцінювання персоналу за компетенціями (assessment, 360°, інтерв'ю за компетенціями), підбір кадрів відповідно до компетентнісних профілів, формування індивідуальних планів розвитку[30]. Перевагами такого підходу є підвищення якості добору персоналу, розвиток працівників, зниження ризику невідповідності посадам, узгодження кадрів зі стратегією підприємства.

Процесний підхід розглядає управління персоналом як послідовність взаємопов'язаних бізнес-процесів: добір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація, комунікації тощо. Сутність підходу полягає у визначенні ключових HR-процесів, стандартизації процедур, оптимізації та усуненні дублювань, підвищенні прозорості та результативності кадрової роботи. Перевагами є те що він дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, підвищити якість HR-послуг, забезпечує єдині правила взаємодії персоналу.

Стратегічний підхід передбачає узгодження кадрової політики зі стратегічними напрямками розвитку підприємства. У рамках цього підходу HR-відділ виступає не лише адміністративною одиницею, а й стратегічним партнером керівництва. Основні принципи:

- довгострокове планування потреб у кадрах;
- кадрова політика як інструмент забезпечення стратегічних цілей;
- формування кадрового резерву;
- управління талантом (talent management).

Як перевагами є те, що він забезпечує підприємству кадрову стабільність і підготовку до майбутніх викликів.

Інноваційний підхід ґрунтується на використанні нових технологій, методів та управлінських практик у сфері HR. Він передбачає впровадження інновацій у такі напрями, як мотивація, розвиток персоналу, комунікації, оцінювання та цифровізація кадрової роботи. Основні елементи даного підходу впровадження HR-tech рішень (HRM-системи, LMS, електронні кабінети працівника), застосування методів e-learning, цифрові карти компетенцій, автоматизація підбору персоналу, використання HR-аналітики. До переваг відносимо зниження витрат часу, оптимізація HR-процесів, підвищення точності та швидкості кадрових рішень[9].

Особистісно-орієнтований підхід акцентує увагу на індивідуальних потребах, мотивах, кар'єрних прагненнях і потенціалі працівника. Він передбачає персоналізований підхід до розвитку, навчання та мотивації.

Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на соціальних та психологічних чинниках трудової діяльності: мотивації, комунікаціях, стосунках у колективі, лідерстві та стилях управління. Бенчмаркінг передбачає систематичне порівняння HR-практик підприємства з найкращими практиками ринку або лідерів галузі з метою виявлення недоліків та запозичення ефективних рішень. Гнучкий (agile) підхід в управлінні персоналом активно поширюється у сфері HR, передбачає гнучкість, швидку реакцію на зміни, використання коротких циклів навчання та розвитку.

Комплексне застосування описаних підходів дозволяє підприємству сформувати гнучку, адаптивну та ефективну HR-систему, забезпечити відповідність персоналу сучасним технологічним вимогам, підвищити мотивацію, лояльність та продуктивність працівників, зменшити плинність кадрів, оптимізувати витрати підприємства, забезпечити системність і стратегічність кадрових рішень, створити умови для інноваційного розвитку виробництва. Для ТзОВ «Буський консервний завод» ці підходи є актуальними з огляду на потребу в модернізації виробництва, адаптації персоналу до сучасних технологій, підвищення продуктивності праці та мінімізації сезонних кадрових ризиків.

РОЗДІЛ 2. Аналіз механізму управління персоналом у ТзОВ «Буський консервний завод»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Буський консервний завод»

ТзОВ «Буський консервний завод» є підприємством переробної галузі харчової промисловості Львівської області, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту консервованої продукції рослинного походження. Підприємство працює на ринку понад два десятиліття, забезпечуючи населення високоякісними продуктами тривалого зберігання та здійснюючи переробку місцевої сировини. Завод має важливе значення для економічного розвитку регіону, оскільки сприяє створенню робочих місць, співпраці з фермерськими господарствами та розвитку харчової переробки на Львівщині.

ТзОВ «Буський консервний завод» створене з метою виробництва консервованих продуктів, таких як овочеві консерви, салати, мариновані овочі, соки, пасти, ягідна та фруктова продукція. Підприємство використовує як власну, так і закуплену сировину від фермерських господарств Львівського та сусідніх регіонів, що дозволяє підтримувати стабільну якість та доступність сировинної бази. Девіз ТзОВ «Буський консервний завод» - «Якість у всьому». Тому, керівництво постійно працює над асортиментом, оптимізуючи і розширюючи його, у залежності від потреб клієнтів і цілей забезпечення найвищої якості реалізованих товарів. Постійно ведеться робота по удосконалюванню рівня пропонованих послуг - швидкості і якості обслуговування, зручності представлення асортименту, скорочення термінів поставки та ін.

Підприємство самостійно формує програму робіт (послуг) та здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку та покриття витрат ґрунтуючись на економічній доцільності та комерційних інтересах. Підприємство працює у межах чинного законодавства України, має всі необхідні дозволи та сертифікати для виробництва харчової продукції, дотримується стандартів безпеки та якості (зокрема ДСТУ та санітарно-гігієнічних вимог). За організаційно-правовою формою завод є товариством з обмеженою

відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління, можливість залучення інвестицій та захист інтересів власників.

Організаційна структура управління ТзОВ «Буський консервний завод» представлена на рисунку 2.1.

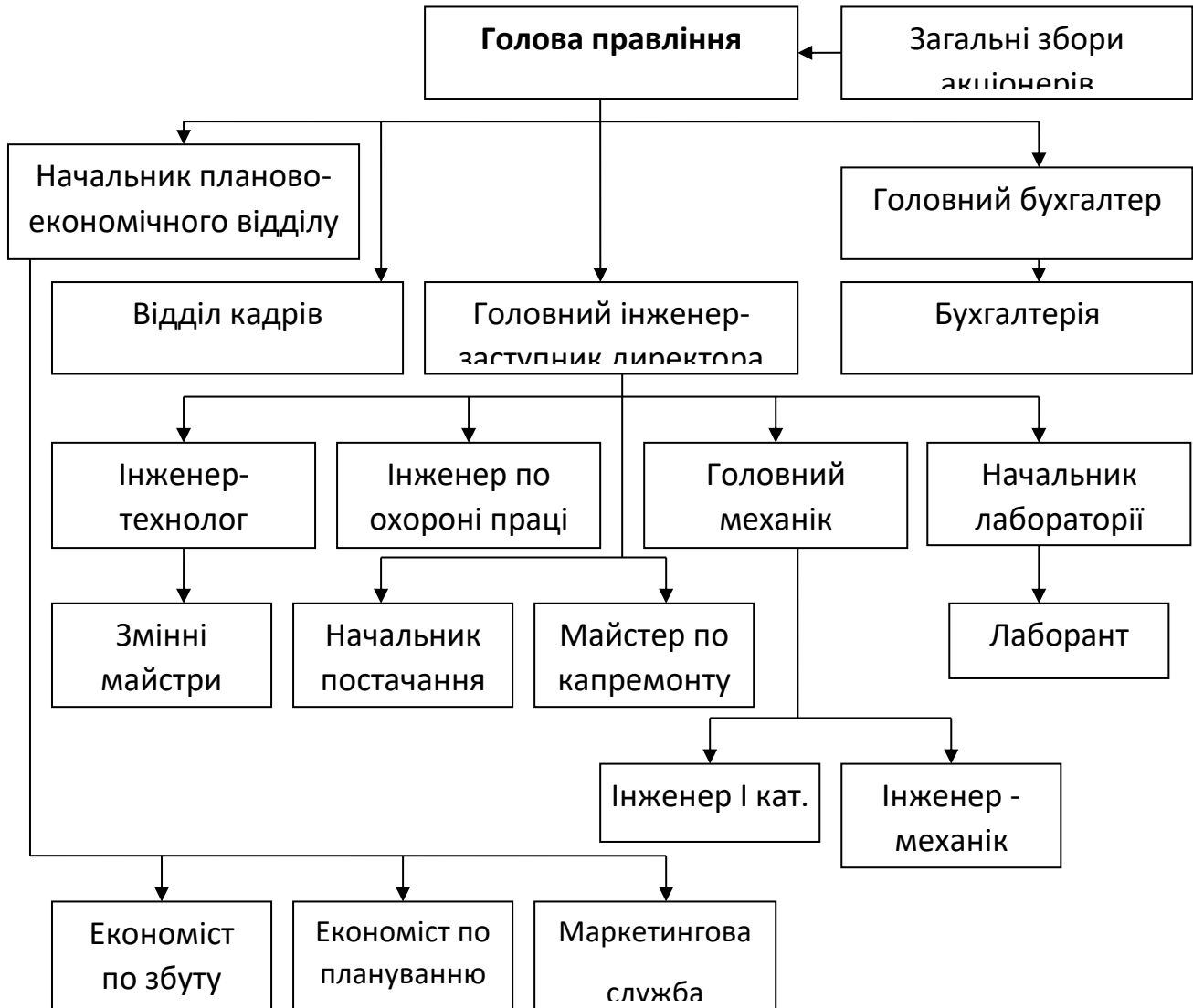


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТзОВ «Буський консервний завод».

Управління підприємством здійснюється за класичною моделлю лінійно-функціональної структури, яка включає:

- ✓ директора підприємства (вищу ланку управління),
- ✓ заступника директора з виробництва,
- ✓ головного технолога,

- ✓ начальника відділу постачання та логістики,
- ✓ відділ збуту та маркетингу,
- ✓ фінансово-економічну службу,
- ✓ бухгалтерію,
- ✓ кадрову службу (HR),
- ✓ виробничі підрозділи (цехи, лінії переробки, склад).

Організаційна структура забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності, що є важливим для ефективності виробничих процесів і управління персоналом. Основні види діяльності підприємства включають:

- ✓ виробництво овочевих та фруктових консервів;
- ✓ виготовлення маринадів та солінь;
- ✓ виготовлення томатної пасты, соків, пюре;
- ✓ виробництво салатів і закруток;
- ✓ фасування продукції;
- ✓ зберігання та пакування готової продукції;
- ✓ реалізація через гуртові та роздрібні канали.

Виробництво має сезонний характер, що впливає на кадрову політику, оскільки в періоди високих навантажень підприємству потрібна більша кількість працівників, особливо у виробничих підрозділах. Технологічний процес вимагає дотримання стандартів санітарії, температурних режимів, технологічних карт і норм часу.

Підприємство оснащено сучасними та частково модернізованими технологічними лініями, що включають:

- ✓ автоматизовані лінії миття, очищення та нарізання сировини;
- ✓ лінії термічної обробки (стерилізатори, пастеризатори);
- ✓ лінії фасування та закупорювання;
- ✓ холодильне та складське обладнання;
- ✓ системи контролю якості.

Наявність сучасного обладнання дозволяє забезпечити стабільну якість, знизити виробничі витрати та оптимізувати працю персоналу. Для аналізу діяльності підприємства традиційно використовуються такі показники:

- ✓ обсяг виробництва;
- ✓ обсяг реалізації;
- ✓ собівартість продукції;
- ✓ фінансовий результат (прибуток/збиток);
- ✓ рентабельність виробництва;
- ✓ продуктивність праці;
- ✓ чисельність працівників і фонд оплати праці.

Аналізуючи актив балансу ТзОВ «Буський консервний завод» за період 2022–2024 років (табл. 2.1), можна відзначити загальну позитивну динаміку зростання активів підприємства. Загальна сума активів збільшилася на 8764 тис. грн, що становить зростання у 1,5 раза. Основним джерелом такого підвищення стало збільшення як необоротних, так і оборотних активів. Необоротні активи за аналізований період зросли на 1663 тис. грн (у 1,9 раза), що свідчить про оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Оборотні активи також продемонстрували приріст - на 7101 тис. грн, тобто у 1,5 раза, що є позитивною тенденцією, оскільки саме ця група активів забезпечує основний обіг ресурсів і отримання прибутку підприємством.

У 2024 році спостерігається певне зниження загального обсягу активів порівняно з 2023 роком - на 2755 тис. грн (90,2%). Це зумовлено збільшенням залишків готової, але нереалізованої продукції, зростанням коштів на рахунках, а також підвищенням інших оборотних активів, що є наслідком сезонності та коливань виробничого циклу. Серед негативних чинників варто підкреслити зростання дебіторської заборгованості:

- на 926 тис. грн у порівнянні з 2022 р.,
- на 718 тис. грн у порівнянні з 2023 р.

Структура активів демонструє зростання питомої ваги оборотних засобів, що за умов переробного підприємства загалом є позитивною ознакою, оскільки підвищує гнучкість у виробничих процесах.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансово-майнового стану ТзОВ «Буський консервний завод»
(на кінець року), тис. грн**

Показник	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., рази
Необоротні активи, всього	1787	3766	3450	1,9
– незавершені капітальні інвестиції	1	36	358	358
– основні засоби	1786	3730	3092	1,7
Оборотні активи, всього	14880	24420	21981	1,5
– виробничі запаси	5723	1393	2053	0,36
– готова продукція	2603	12160	10618	4,1
– товари	1	1	1	1
– дебіторська заборгованість	4458	4862	5465	1,3
– інша поточна дебіторська заборгованість	302	106	221	0,73
– грошові кошти	–	899	–	–
– інші оборотні активи	1793	4999	3623	2,0
Баланс, всього	16667	28186	25431	1,5
Власний капітал, всього	1343	1541	1744	1,3
– статутний капітал	196	196	196	1
– додатковий капітал	163	163	163	1
– нерозподілений прибуток	984	1182	1385	1,4
Довгострокові зобов'язання	440	1363	4790	10,9
– довгострокові кредити	440	1363	4790	10,9
Поточні зобов'язання, всього	14884	25282	18897	1,3
– короткострокові кредити	176	–	272	1,5
– кредиторська заборгованість	10836	17984	12314	1,1
– поточні зобов'язання за рахунками	132	231	231	1,8
– інші поточні зобов'язання	3740	7067	6080	1,6

Проведений аналіз структури пасивів засвідчує, що джерела фінансування збільшилися переважно за рахунок зростання власного капіталу на 401 тис. грн, що становить майже 30% приросту, головним чином через збільшення нерозподіленого прибутку. Зобов'язання впродовж періоду коливалися незначно, що свідчить про фінансову стабільність. Підприємству вдалося

зменшити короткострокову кредитну заборгованість у 2023 році, а також частково скоротити кредиторську заборгованість та платежі до бюджету.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності діяльності ТзОВ «Буський консервний завод» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2024 до 2022, +/-
Дохід від реалізації	24065	44052	27864	+ 3799
Собівартість реалізації	18690	36118	24693	+ 6003
ПДВ	3098	5540	–	–
Інші вирахування	315	18	–	–
Прибуток	1962	2376	3171	+ 1209
Податок на прибуток	175	233	236	+ 61
Чистий прибуток	127	198	203	+ 76
Власний капітал	16667	28186	25431	+ 8764
Основні фонди	1787	3766	3450	+ 1663
Оборотні фонди	14880	24420	21981	+ 7101
Кількість працівників, чол.	84	76	65	– 19
Рівень рентабельності, %	10,5	6,6	12,8	+ 2,3
Норма прибутку, %	11,8	8,4	12,5	+ 0,7
Продуктивність праці	286,5	579,63	428,67	+ 142,17

Незважаючи на зростання собівартості продукції на 6003 тис. грн, підприємству вдалося збільшити прибуток на 1209 тис. грн, що забезпечило підвищення рентабельності та норми прибутку. Це свідчить про позитивні управлінські рішення, оптимізацію асортименту та ефективне регулювання витрат. Розраховані показники свідчать, що рівень платоспроможності і рівень фінансової незалежності мають значення, що значно перевищують нормативні межі. Це підтверджує задовільний та достатньо стабільний фінансовий стан підприємства, хоча певні внутрішні резерви з підвищення ефективності все ще є.

Загалом, ТЗОВ «Буський консервний завод» демонструє стійку позитивну динаміку, потенціал для подальшого розвитку та хороші перспективи завдяки оптимізації управлінських рішень і ефективному використанню активів.

Таблиця 2.3

Фінансові коефіцієнти ТЗОВ «Буський консервний завод», 2024 р.

Показник	Фактичне значення	Критичне значення	Співвідношення фактичного до критичного	Коефіцієнт вагомості
Рівень платоспроможності				0,6
Коефіцієнт покриття	1,16	1,5	0,77	0,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,30	0,7	0,43	0,3
Рівень фінансової незалежності				0,4
Коефіцієнт автономії	0,07	0,5	0,14	0,4
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,26	0,85	0,31	0,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	12,6	0,5	25,2	0,3

Зазвичай діяльність консервного заводу характеризується помірною рентабельністю та стабільними обсягами виробництва, що залежить від урожайності сировинних культур та економічної ситуації на ринку. Оскільки підприємство функціонує у конкурентному середовищі, важливими є якість

продукції, ефективність логістики, стабільні канали збуту та кваліфікований персонал.

На підприємстві працюють:

- ✓ виробничі працівники (основна маса персоналу);
- ✓ інженерно-технічні працівники;
- ✓ спеціалісти з контролю якості;
- ✓ працівники складу та логістики;
- ✓ адміністративно-управлінський персонал;
- ✓ допоміжний персонал.

Структура персоналу відображає виробничу специфіку, а сезонна зайнятість формує потребу у тимчасових кадрах у пікові періоди. Підприємство працює в умовах активної конкуренції на ринку продовольчих товарів, необхідності відповідати сучасним стандартам якості та безпечності харчових продуктів, змін у законодавстві, зростання вимог споживачів, потреби в інноваційних технологіях виробництва, логістичних викликів, кадрового дефіциту в регіоні.

Ці фактори зумовлюють необхідність удосконалення механізму управління персоналом, модернізації HR-процесів, підвищення продуктивності праці та формування стабільного кадрового резерву.

2.2. Діагностика чинної системи управління персоналом підприємства

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від стану його системи управління персоналом, яка забезпечує формування, використання, розвиток та утримання кадрового потенціалу[7]. Для ТзОВ «Буський консервний завод» це особливо актуально, оскільки підприємство функціонує в умовах сезонності, технологічної складності виробництва та дефіциту кваліфікованих працівників на ринку праці. Проведення діагностики дає змогу виявити сильні та слабкі сторони існуючої HR-системи, визначити рівень задоволеності персоналу, оцінити організаційну

структуру, мотиваційну систему, кадрові процеси та ефективність використання трудових ресурсів.

Кадрова структура підприємства характеризується високою часткою виробничих працівників, серед яких переважають робітники середнього рівня кваліфікації. Підприємство має стабільний основний штат, але в період пікового навантаження додатково залучає сезонних працівників.

Таблиця 2.4

Аналіз кадрової структури ТзОВ «Буський консервний завод»

Категорія персоналу	Частка у структурі, %	Характеристика	Проблеми / виклики
Виробничий персонал	55–65 %	Основні працівники цехів та ліній переробки	Дефіцит кадрів у сезон, старіння частини працівників
Інженерно-технічні працівники	10–15 %	Технологи, механіки, майстри, інженери	Недостатня кількість висококваліфікованих фахівців
Спеціалісти	10–12 %	Логісти, маркетингологи, бухгалтери, економісти	Обмежені можливості розвитку
Адміністративний персонал	5–7 %	Директор, управлінці	Високе навантаження у період пікової діяльності
Сезонні робітники	10–20 %	Наймаються у літньо-осінній період	Висока плинність, складність адаптації

Особливості кадрової структури:

- 55–65% - основні виробничі працівники;
- 10–15% - інженерно-технічний персонал;
- 10–12% - спеціалісти (логісти, маркетингологи, економісти);
- 5–7% - адміністративно-управлінський апарат;
- 10–20% - сезонні працівники.

Основні проблеми це дефіцит виробничих працівників у сезонний період, старіння частини робітників, недостатня кількість технологів і кваліфікованих майстрів, висока плинність серед молодих працівників.

Система добору має традиційний характер і спирається на такі інструменти:

- об'яви на локальних ресурсах;
- рекомендації працівників;
- співпраця з центром зайнятості;
- сезонний рекрутинг.

Таблиця 2.5

Оцінка системи добору та відбору персоналу

Елемент аналізу	Поточний стан	Виявлені недоліки
Джерела залучення кандидатів	Локальні ресурси, центр зайнятості, рекомендації	Обмежена географія пошуку, слабе використання онлайн-ресурсів
Процес відбору	Співбесіда, коротке випробування	Відсутність компетентнісного підходу, суб'єктивність оцінки
Документація	Мінімально формалізована	Немає професіограм та посадових моделей
Залучення сезонних працівників	Оперативний підбір перед сезоном	Нестача часу на адаптацію, низька якість підготовки

Відбір здійснюється переважно через співбесіду та коротке практичне випробування. Недоліки: відсутність сучасних HR-tech інструментів, невизначені компетентнісні моделі для посад, переважання суб'єктивної оцінки керівника, обмежений доступ до кваліфікованих фахівців через локальність ринку праці.

Таблиця 2.6

Характеристика системи адаптації персоналу

Показник	Стан на підприємстві	Проблеми
Наявність програми адаптації	Частково, на неформальній основі	Відсутність формалізованих процедур
Наставництво	Є для виробничих працівників	Не має системного характеру
Інструктаж з ОП та технологій	Проводиться завжди	Немає супроводу в перші тижні
Соціальна адаптація	Обмежена	Не проводиться оцінка адаптації, бракує підтримки новачків

Адаптація працівників на підприємстві відбувається, але має неформальний характер. Сильні сторони:

- ✓ новачкам призначають наставників;
- ✓ здійснюється первинний інструктаж з охорони праці;
- ✓ існують технологічні карти та стандарти.

Недоліки: відсутність формалізованої програми адаптації, недостатня увага до соціально-психологічного адаптування, низький рівень супроводу працівника у перші тижні роботи, відсутність оцінки результатів адаптації.

Мотиваційна система підприємства базується переважно на матеріальних стимулах:

- ✓ погодинна та відрядна оплата праці;
- ✓ премії за виконання норм;
- ✓ доплати за понаднормову роботу;
- ✓ сезонні бонуси.

Таблиця 2.7

Оцінка системи мотивації персоналу

Компонент мотивації	Поточний стан	Недоліки
Матеріальна мотивація	Відрядна та погодинна оплата, премії	Немає KPI, непрозорість бонусів
Нематеріальна мотивація	Практично відсутня	Не використовуються методи морального стимулювання
Соціальні стимули	Мінімальні	Немає корпоративних програм
Кар'єрна мотивація	Слабка	Відсутність системи кар'єрного зростання

Недоліки мотиваційної системи низька частка нематеріальних стимулів, відсутність прозорої системи KPI, обмежені можливості кар'єрного зростання, недостатня гнучкість системи преміювання, нерівномірність навантаження у сезон. Проблема сезонності спричиняє високу плинність, що негативно впливає на кадрову стабільність.

Оцінювання ефективності працівників здійснюється епізодично та має здебільшого формальний характер. Основний акцент - на показниках виконання виробничих норм[7]. Недоліки: відсутність комплексної системи оцінювання (KPI, компетенції, поведінкові індикатори), недостатня регулярність, відсутність прозорих критеріїв, мінімальний зворотний зв'язок працівникам, слабкий зв'язок між оцінюванням та мотивацією.

Навчання та розвиток персоналу організовується в основному як інструктажі, навчання на робочому місці, короткі технологічні тренінги. Як недоліки це відсутність системної програми навчання, недостатнє фінансування, низький рівень інвестицій у розвиток персоналу, брак інноваційних методів (онлайн-курси, LMS, тренінги з soft skills). Це обмежує розвиток технологічних компетенцій та кадрового резерву.

Трудова дисципліна забезпечується правилами внутрішнього розпорядку. Проте існують проблеми такі як запізнення, порушення режимів роботи, недостатній контроль у сезонні періоди, нерегулярне застосування заходів дисциплінарного впливу. Позитивним є наявність чіткого нормування праці, контролю якості продукції, фіксації виробничих порушень.

Таблиця 2.8

Підсумкова діагностика системи управління персоналом (узагальнення)

Компонент HR-системи	Сильні сторони	Слабкі сторони / проблеми
Добір кадрів	Оперативний пошук сезонних працівників	Відсутність системності, сучасних інструментів
Адаптація	Є наставництво	Не формалізовано, мінімальна підтримка
Мотивація	Є премії та доплати	Відсутність нематеріальної мотивації
Оцінювання	Контроль норм виробітку	Немає KPI, регулярної оцінки
Навчання	Інструктажі існують	Немає системи розвитку персоналу
Дисципліна	Загалом дотримується	Порушення у сезон, слабкий контроль
Соціальний клімат	Доброзичливий	Відсутня командність
Кар'єра і резерв	-	Немає розвитку та резерву

На підприємстві переважає доброзичливий трудовий клімат, проте існують ризики такі як стресові навантаження в сезон, відсутність командоутворюючих заходів, обмеженість комунікацій між підрозділами, невеликі можливості самореалізації. Позитивним є взаємодопомога та підтримка між робітниками. Підприємство майже не має сформованої системи управління кар'єрою. Це спричиняє відсутність кадрового резерву, низькі перспективи кар'єрного розвитку, відсутність індивідуальних планів розвитку, відсутність системи наставництва для перспективних працівників що знижує мотивацію і збільшує ризик втрати кваліфікованих фахівців.

Проведена діагностика засвідчила, що система управління персоналом ТзОВ «Буський консервний завод» функціонує, але має значний потенціал для вдосконалення. Виявлено такі ключові проблеми:

- ✓ недостатня формалізація HR-процесів;
- ✓ низький рівень цифровізації управління персоналом;
- ✓ слабка система мотивації та оцінювання;
- ✓ відсутність стратегічного планування персоналу;
- ✓ недостатність навчання та кадрового резерву;
- ✓ сезонний дефіцит кадрів;
- ✓ високий рівень плинності серед молодих працівників.

Ці проблеми знижують ефективність використання кадрового потенціалу та обмежують можливості підприємства у забезпеченні стабільного виробництва.

2.3. Виявлення проблем і недоліків у механізмі управління персоналом підприємства

На основі проведеної діагностики кадрової системи ТзОВ «Буський консервний завод» можна стверджувати, що механізм управління персоналом має низку недоліків, які знижують ефективність використання кадрового потенціалу та негативно впливають на результативність виробництва. Виявлені проблеми стосуються усіх ключових елементів HR-системи: добору, адаптації, мотивації, оцінювання, навчання, дисципліни, комунікацій та кар'єрного

розвитку персоналу. Їх усунення є необхідною умовою підвищення стабільності виробничих процесів, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. Основні проблеми у сфері планування та забезпечення потреби в персоналі полягають у відсутності довгострокового кадрового планування, несвоєчасності реагування на сезонні кадрові потреби, відсутність прогнозування чисельності персоналу для пікового навантаження, слабка аналітика ринку праці та потреб підприємства. Як наслідок нестача працівників у сезон, перевантаження наявного персоналу, зниження якості продукції.

При оцінці системи добору та відбору персоналу було виявлено такі проблеми: використання обмежених каналів залучення кандидатів, низький рівень формалізації процесу, переважання суб'єктивності у відборі, відсутність компетентнісних профілів посад, слабкий рекрутинг кваліфікованих інженерно-технічних кадрів. Як наслідок висока плинність, низька якість підбору персоналу, недостатня відповідність працівників вимогам виробничих процесів. Адаптаційний процес є неформалізованим і недостатньо ефективним.

Таблиця 2.9

Проблеми у системі адаптації персоналу

Проблема	Опис	Негативні наслідки
Відсутність програми адаптації	Процес носить неформальний характер	Дезорганізація праці новачків
Неповне наставництво	Не всі працівники закріплюються за наставником	Зниження швидкості входження в роботу
Недостатня соціальна адаптація	Відсутні заходи підтримки	Стрес, незадоволення персоналу
Відсутність оцінки адаптації	Новачки не проходять перевірку результатів	Низька закріплюваність кадрів

Основні проблеми:

- ✓ відсутність системної програми адаптації;
- ✓ слабка соціальна підтримка нових працівників;
- ✓ неповне супроводження в перші дні роботи;

- ✓ відсутність оцінювання результатів адаптації.

Як наслідок низький рівень закріпленості новачків, збільшення помилок у роботі, зниження продуктивності у перші тижні роботи.

Таблиця 2.10

Проблеми у системі мотивації працівників

Проблемний напрям	Суть проблеми	Вплив на персонал
Матеріальне стимулювання	Непрозора система премій, відсутність KPI	Зниження мотивації
Нематеріальна мотивація	Відсутність морального стимулювання	Низька лояльність працівників
Соціальні стимули	Мінімальний соціальний пакет	Підвищення плинності кадрів
Кар'єрна мотивація	Немає механізму підвищення та росту	Втрата перспективних працівників

Система мотивації має низку серйозних недоліків:

- ✓ домінування матеріальних стимулів і майже повна відсутність нематеріальних;
- ✓ відсутність прозорої системи преміювання;
- ✓ відсутність KPI та індикаторів результативності;
- ✓ слабка кар'єрна мотивація;
- ✓ обмежені соціальні стимули.

Наслідки: низький рівень мотивації, незацікавленість у довгостроковій роботі, підвищена плинність кадрів.

Оцінювання діяльності проводиться нерегулярне та формальне.

Виявлені недоліки: відсутність систематичної атестації, відсутність моделі компетенцій, низький рівень зворотного зв'язку, невикористання сучасних методів (KPI, 360°, рейтингова оцінка). Це призводить до неможливості об'єктивно оцінити ефективність працівників, невміння визначати потреби у навчанні та розвитку. Навчання має епізодичний характер та недостатнє

фінансування. Через відсутність плану підвищення кваліфікації, невикористання сучасних методів навчання, брак внутрішніх тренінгів і наставництва, низький інвестиційний рівень у розвиток персоналу.

Що спричиняє кадровий застій, низький рівень технологічної компетентності, неготовність персоналу до інновацій.

Попри загалом задовільний рівень дисципліни, виявлено проблеми із запізненнями та прогулом у сезон, нерегулярність контролю з боку керівників, відсутність системи превентивної дисципліни, неефективність заходів заохочення та стягнень. Як наслідок збільшення порушень технологічних норм, зниження продуктивності.

Соціальний клімат у цілому позитивний, але має проблемні зони: підвищене стресове навантаження у сезон, недостатня взаємодія між підрозділами, відсутність командних заходів, слабкий розвиток корпоративної культури. Це призводить до зниження командної роботи, конфліктні ситуації, зменшення залученості.

Таблиця 2.11

Узагальнення проблем механізму управління персоналом у ТзОВ

«Буський консервний завод»

Група проблем	Ключові недоліки	Вплив на діяльність підприємства
Стратегічні	Відсутність стратегії, HR-цифровізація низька	Неможливість планування розвитку
Організаційні	Недосконала структура, слабка формалізація процесів	Хаотичність кадрових рішень
Функціональні	Недоліки у доборі, адаптації, мотивації, оцінці	Зниження продуктивності
Соціально-психологічні	Обмежені комунікації, слабка корпоративна культура	Плинність кадрів, конфлікти

Проблеми управління кар'єрою та кадровим резервом це один із найслабших компонентів HR-системи. Основні недоліки: відсутність кадрового резерву, немає визначених кар'єрних траєкторій, відсутні програми розвитку перспективних працівників, нестача системного наставництва. Наслідки: втрата потенційних лідерів, складність заміни ключових кадрів, слабка мотивація до розвитку.

Виявлені проблеми можна згрупувати у такі блоки:

Стратегічні проблеми - відсутність довгострокової HR-стратегії і низька цифровізація HR-процесів. Організаційні проблеми - слабка формалізація функцій HR, відсутність кадрової аналітики, недосконала структура управління персоналом. Функціональні проблеми - недоліки у доборі, мотивації, адаптації та оцінюванні, низький рівень навчання та розвитку, відсутність кар'єрного менеджменту. Соціально-психологічні проблеми - середній рівень залученості персоналу, обмежені комунікації та відсутність корпоративної культури.

Механізм управління персоналом ТЗОВ «Буський консервний завод» потребує комплексного вдосконалення, зокрема через:

- ✓ модернізацію HR-процесів;
- ✓ впровадження сучасних методів мотивації;
- ✓ розбудову системи оцінювання;
- ✓ посилення програм навчання;
- ✓ формування кадрового резерву;
- ✓ підвищення рівня автоматизації;
- ✓ розвиток корпоративної культури та комунікацій.

2.4 SWOT-аналіз системи управління персоналом

SWOT-аналіз є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічної діагностики, який дозволяє всебічно оцінити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також визначити можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Проведення SWOT-аналізу дає змогу сформулювати основу для

розроблення дієвих стратегічних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління персоналом підприємства.

Таблиця 2.12

SWOT-матриця системи управління персоналом ТзОВ «Буський консервний завод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Стабільний основний штат працівників. • Наявність технологічно досвідчених робітників і майстрів. • Відносно позитивний соціально-психологічний клімат. • Наявність практики наставництва та інструктажу. • Чіткий розподіл функцій між підрозділами. • Дотримання правил трудової дисципліни.	• Відсутність формалізованої HR-стратегії. • Низька ефективність добору персоналу, обмежені канали рекрутингу. • Неформалізована система адаптації. • Недостатня система мотивації, відсутність KPI. • Нерегулярна оцінка персоналу. • Недостатня кількість заходів кар'єрного розвитку. • Відсутність кадрового резерву. • Низький рівень інвестицій у навчання.

Таблиця 2.13

Можливості (Opportunities) та загрози (Threats) для системи управління персоналом

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розширення співпраці з місцевими навчальними закладами для залучення молодих кадрів. • Запровадження HRM-систем та автоматизація кадрових процесів. • Залучення державних програм підтримки зайнятості. • Впровадження сучасних методів навчання (онлайн-курси, тренінги). • Модернізація системи мотивації через нематеріальні стимули. • Розвиток корпоративної культури та тимбилдингу. • Формування системи кадрового резерву.	• Дефіцит кваліфікованих працівників у регіоні. • Сезонність виробництва, що ускладнює кадрове планування. • Зростання рівня конкуренції серед роботодавців. • Міграція робочої сили за кордон. • Економічна нестабільність та коливання ринку сировини. • Ризик зростання заборгованості та неплатежів з боку партнерів.

Взаємозв'язок «Сильні сторони - Можливості» (S-O) Підприємство має потенціал для розвитку завдяки:

- ✓ наявності стабільного ядра кваліфікованого персоналу;

- ✓ готовності до впровадження сучасних HR-технологій;
- ✓ можливості підсилення кадрової політики через навчання, тренінги, корпоративну культуру.

Стратегія S–O: розвиток корпоративної культури, модернізація кадрових процесів, автоматизація HR-функцій.

Взаємозв'язок «Слабкі сторони - Можливості» (W–O) полягає у:

- ✓ формування HR-стратегії;
- ✓ впровадження формальних процедур добору, оцінювання і мотивації;
- ✓ створення системи навчання і розвитку персоналу;
- ✓ розбудови кадрового резерву.

Стратегія W–O: активне використання зовнішніх можливостей для подолання внутрішніх недоліків (інновації, програми підтримки, цифровізація).

Взаємозв'язок «Сильні сторони - Загрози» (S–T) Оскільки підприємство має міцний кадровий фундамент, воно здатне протистояти зовнішнім загрозам, таким як:

- ✓ конкуренція на ринку праці;
- ✓ міграція кадрів;
- ✓ сезонність попиту на працівників.

Стратегія S–T: посилення мотивації, удосконалення умов праці, підвищення лояльності персоналу.

Взаємозв'язок «Слабкі сторони - Загрози» (W–T) Найбільш критичним є поєднання недостатньо сильних HR-процесів із зовнішніми економічними ризиками:

- ✓ слабка система мотивації на тлі конкуренції за робочу силу;
- ✓ відсутність кар'єрного зростання в умовах міграції кадрів;
- ✓ обмежене навчання при високих технологічних вимогах.

Стратегія W–T: термінова модернізація HR-системи, скорочення слабких ланок у доборі, мотивації та розвитку персоналу.

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що ТзОВ «Буський консервний завод» має достатній внутрішній потенціал для розвитку системи управління

персоналом. Однак подальший прогрес можливий лише за умови модернізації HR-процесів, впровадження сучасних інструментів мотивації та цифрових технологій, підвищення кваліфікації працівників, а також формування кадрового резерву. Отримані результати SWOT-аналізу є основою для формування конкретних напрямів удосконалення, що будуть розглянуті в розділі 3.

РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення механізму управління персоналом у ТзОВ «Буський консервний завод»

3.1. Формування оновленої моделі механізму управління персоналом підприємства

Ефективність діяльності сучасних підприємств значною мірою визначається станом та функціональністю механізму управління персоналом. Результати аналізу, проведеного у попередніх підрозділах, засвідчили наявність суттєвих недоліків у кадровій системі ТзОВ «Буський консервний завод», що зумовлює необхідність її глибокої модернізації. Формування оновленої моделі механізму управління персоналом має базуватися на принципах стратегічності, системності, адаптивності, цифровізації та орієнтації на індивідуальний розвиток працівника.

Оновлена модель управління персоналом повинна інтегрувати сучасні управлінські підходи, зокрема компетентнісний, процесний, стратегічний, соціально-психологічний та інноваційний, що забезпечує всебічне охоплення кадрових процесів і підвищує ефективність функціонування підприємства[10].

Концептуальні засади оновленої моделі. Модель модернізованого механізму управління персоналом має спиратися на такі ключові концепції: стратегічна спрямованість, компетентнісний підхід, цифровізація HR-процесів, орієнтація на розвиток і мотивацію працівників, соціально-психологічний комфорт.

Стратегічна спрямованість це коли кадрова політика повинна узгоджена зі стратегією розвитку підприємства, а HR-процеси - спрямовані на забезпечення виробництва кваліфікованими, мотивованими та компетентними працівниками. Компетентнісний підхід - кожна посада має мати чітко визначений профіль компетенцій, що дозволяє підвищити якість добору, оцінювання та розвитку персоналу[15]. Цифровізація HR-процесів - використання HRM-систем, електронного документообігу, онлайн-навчання та HR-аналітики підвищує оперативність, прозорість та точність кадрових рішень[14]. Орієнтація на

розвиток і мотивацію працівників - оновлена модель передбачає комплексний підхід до мотивації - поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, формування кадрового резерву. Соціально-психологічний комфорт включає підвищення якості робочого середовища, покращення комунікацій та формування позитивного клімату забезпечують стабільність та продуктивність персоналу.

Оновлена модель складається з кількох взаємопов'язаних елементів, які утворюють інтегровану систему HR-менеджменту. Система стратегічного планування персоналу передбачає: прогнозування потреби у кадрах на коротко- і довгострокову перспективу, аналіз сезонності виробництва, формування кадрового резерву для ключових посад, управління трудовими потоками. Удосконалена система рекрутингу та відбору включає: розширення каналів пошуку (онлайн-платформи, партнерство зі ЗВО, рекрутингові агенції), застосування компетентнісного підходу, професіограми та моделі компетенцій, стандартизовані методи оцінювання кандидатів[16]. Формалізована система адаптації це оновлена модель передбачає: створення програми адаптації для всіх категорій працівників, закріплення наставників, поетапний контроль проходження адаптації, оцінювання результатів на завершальному етапі.

Мотиваційно-стимулююча система передбачає: запровадження KPI для основних категорій персоналу, створення прозорості системи преміювання, впровадження нематеріальних стимулів (грамоти, публічне визнання, участь у прийнятті рішень), розширення соціального пакету, покращення умов праці.

Система оцінювання результативності включає: регулярну атестацію, комбіновані методи оцінювання (KPI, компетентнісний аналіз, оціночні листи), фіксацію результатів у HRM-системі, інтеграцію оцінювання з мотивацією та кар'єрним зростанням[17].

Система розвитку та навчання персоналу включає такі складові: формування річного плану розвитку персоналу, використання онлайн-платформ (LMS), внутрішнє навчання і наставництво, програми розвитку soft skills, підготовка лідерського кадрового резерву. Система управління трудовою

поведінкою та соціально-психологічним кліматом передбачає: регулярні опитування персоналу, заходи з тімбілдингу, заходи підтримки у сезонні періоди, прозору систему заохочень і дисциплінарних заходів, розвиток корпоративної культури. Цифрова інфраструктура HR-процесів включає: впровадження HRM-систем (наприклад, PeopleForce, BambooHR, BAS Кадри), автоматизацію кадрового документообігу, цифровий облік кадрів, графіків, результатів оцінювання, застосування HR-аналітики для прийняття управлінських рішень[19].

Модель оновленого механізму управління персоналом (схематичне подання).

Оновлена модель включає такі взаємопов'язані блоки:

- ❖ Стратегічний блок – кадрова політика, прогнозування, HR-стратегія
- ❖ Операційний блок – рекрутинг, адаптація, навчання, оцінювання
- ❖ Мотиваційно-стимулюючий блок – матеріальна й нематеріальна мотивація, корпоративна культура
- ❖ Соціально-психологічний блок – клімат, комунікації, трудова дисципліна
- ❖ Інноваційно-цифровий блок – HRM-система, аналітика, цифровий документообіг.

Усі блоки взаємодіють між собою, формуючи цілісну систему модернізованого кадрового менеджменту, спрямовану на забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Оновлення механізму управління персоналом забезпечить:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- покращення якості трудового життя;
- формування корпоративної культури;
- забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками;
- стратегічну стійкість підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Оновлена модель механізму управління персоналом для ТЗОВ «Буський консервний завод» спрямована на комплексне вирішення наявних кадрових

проблем та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Її реалізація стане основою для модернізації HR-процесів, підвищення ефективності працівників та зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі.

3.2. Запровадження сучасних методів мотивації та оцінювання персоналу

Результати діагностики кадрової системи засвідчили, що на ТзОВ «Буський консервний завод» існуюча система мотивації та оцінювання персоналу є переважно традиційною, слабо формалізованою та не забезпечує достатнього рівня стимулювання працівників до підвищення продуктивності. Запровадження сучасних інструментів мотивації та систематизація процесу оцінювання є ключовими елементами оновленого механізму управління персоналом, що сприятиме підвищенню результативності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури.

Сучасна мотиваційна система має бути орієнтована на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуальний підхід до працівника та створення сприятливих умов для професійного саморозвитку[11]. Система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) дає можливість:

- ✓ забезпечити прозорість преміювання;
- ✓ прив'язати винагороду до результатів;
- ✓ мотивувати працівників до підвищення продуктивності;
- ✓ підвищити справедливість розподілу премій.

Пропоновані КРІ для працівників підприємства - продуктивність праці (норма виробітку), відсоток виконання технологічних норм, рівень браку, своєчасність виконання завдань, ефективність використання сировини, участь у покращенні виробничих процесів. Для отримання належного ефекту від впровадження таких показників оцінки необхідно проводити щомісячний моніторинг даних показників, виплачувати квартальна премія за підсумками роботи, проводити диференційований підхід до категорій персоналу.

Таблиця 3.1

**Основні напрями модернізації системи мотивації персоналу ТзОВ
«Буський консервний завод»**

Напрямок мотивації	Суть оновлення	Очікуваний ефект
Впровадження KPI	Формування ключових показників для працівників виробництва та адміністративного персоналу	Зростання продуктивності, прозорість преміювання
Мотивація на компетентнісній основі	Визначення профілів компетенцій для посад, оцінка працівників на відповідність	Покращення якості добору та розвитку персоналу
Нематеріальні стимули	Визнання, інформування, тимбілдинг, участь у прийнятті рішень	Підвищення лояльності та залученості
Соціальні стимули	Транспорт, харчування, страхування, додаткові відгули	Зменшення плинності кадрів
Програми розвитку персоналу	Навчання, тренінги, наставництво, кадровий резерв	Підвищення кваліфікації, формування майбутніх керівників

Компетентнісна модель дозволить виявити сильні та слабкі сторони працівників, забезпечити розвиток ключових професійних компетенцій, встановити відповідність працівника вимогам посади, формувати кадровий резерв[18]. Компетентності поділяються на професійні (володіння технологіями, дотримання стандартів), поведінкові (відповідальність, командна взаємодія, точність), управлінські (для майстрів і керівників змін).

Оновлена модель нематеріальних стимулів передбачає публічне визнання працівників («Кращий працівник місяця»), участь у виробничих нарадах, можливість подання власних пропозицій, інформування працівників про

результати діяльності підприємства, створення корпоративних традицій (святкування досягнень, професійних свят)[19]. Нематеріальна мотивація сприяє формуванню корпоративної культури, підвищенню лояльності, зміцненню командної роботи, зниженню психологічної напруги у пікові періоди.

Таблиця 3.2

Пропонована система соціальних стимулів для працівників

Соціальний стимул	Зміст заходу	Очікуваний результат
Транспортні витрати	Часткова компенсація або організований транспорт	Зменшення запізнень, зростання дисципліни
Харчування	Часткове фінансування або корпоративна їдальня	Підвищення задоволеності персоналу
Медичне страхування	Базовий пакет для основного штату	Підвищення лояльності
Додаткові відгули	За відсутність порушень дисципліни	Покращення клімату та дисципліни
Матеріальна допомога	Одноразові виплати з нагоди життєвих ситуацій	Підвищення довіри до керівництва

Слід розширити соціальні стимули через що доцільно впровадити часткове компенсування харчування або трансферу працівників, медичне страхування (за можливості), надання додаткових вихідних/відгулів, преміювання за відсутність прогулів та порушень дисципліни. З метою підвищення мотивації підприємству потрібно запровадити індивідуальні плани розвитку працівників, проводити внутрішні навчальні семінари, організувати виробничі тренінги, створити кадровий резерв для майбутніх керівників.

Ефективне оцінювання відіграє ключову роль у формуванні продуктивної поведінки працівників і дозволяє визначати напрями їхнього розвитку. Сучасна система оцінювання повинна включати такі методи КРІ-оцінювання (кількісні показники результативності), оцінювання за компетентностями, метод 360° (для

керівників і майстрів), рейтингова та бальна оцінка, самооцінювання працівників, атестація раз на рік.

Таблиця 3.3

Система оцінювання результативності персоналу

Складова оцінювання	Зміст	Періодичність	Результат оцінювання
КРІ-оцінювання	Порівняння результатів праці з плановими	Місяць / квартал	Розмір премії
Оцінка компетентностей	Аналіз професійних та поведінкових компетенцій	Щороку	Індивідуальний план розвитку
Метод 360° (для майстрів і керівників)	Оцінка колегами, підлеглими, керівництвом	Щороку	Корекція стилю керівництва
Самооцінювання	Аналіз власних здобутків і прогалин	Раз на півроку	Формування кар'єрних цілей
Атестація	Комплексна оцінка знань, навичок, поведінки	Раз на рік	Рішення щодо підвищення / резерву / донавчання

Алгоритм процесу оцінювання має таку послідовність Підготовчий етап (формування критеріїв оцінювання, ознайомлення працівників з вимогами), Збір даних (облік результатів виробітку, аналіз дисципліни, оцінка майстром, самооцінювання), Оцінка та аналіз (розрахунок підсумкових балів, визначення сильних та слабких сторін працівника), Зворотний зв'язок (бесіда працівника і керівника, обговорення можливостей розвитку), Прив'язка результатів до мотивації (коригування розміру премії, рекомендації щодо навчання). Запровадження HRM-системи (PeopleForce, BambooHR, Zoho People, «BAS: Кадри») забезпечить електронний облік показників, автоматичний розрахунок KPI, прозорість оцінювання, аналіз результатів у динаміці, формування рекомендацій для персоналу[20]. Цифровізація оцінювання дозволить удосконалити кадрову аналітику та підвищити об'єктивність управлінських рішень.

Таблиця 3.4

Порівняння існуючої та оновленої систем мотивації та оцінювання

Елемент системи	Наявний стан	Оновлена система	Очікуваний ефект
Мотивація	Переважно матеріальна та неструктурована	KPI, компетентнісна мотивація, програми розвитку	Підвищення продуктивності
Нематеріальна мотивація	Практично відсутня	Визнання, комунікації, корпоративна культура	Підвищення лояльності
Соціальні стимули	Мінімальні	Розширений соціальний пакет	Скорочення плинності кадрів
Оцінювання	Формальне, нерегулярне	Комплексна система оцінювання	Об'єктивність, розвиток персоналу
Дисциплінарні механізми	Неструктуровані	Прозора система заохочень і стягнень	Покращення дисципліни

Реалізація запропонованих заходів забезпечить:

- ✓ зростання продуктивності праці працівників;
- ✓ зниження рівня браку;
- ✓ справедливу систему преміювання;
- ✓ покращення трудової дисципліни;
- ✓ підвищення задоволеності працею;
- ✓ скорочення плинності персоналу;
- ✓ формування кадрового резерву;
- ✓ покращення якості прийняття управлінських рішень.

Впровадження сучасних методів мотивації та оцінювання персоналу є важливою складовою оновленого механізму управління персоналом на ТзОВ «Буський консервний завод». Застосування комбінації KPI, компетентнісного підходу, сучасних методів нематеріальної мотивації та цифрових HR-технологій сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників, оптимізації виробничих процесів та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

3.3. Цифровізація управління персоналом і впровадження HR-tech інструментів

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу цифровізація HR-процесів стає ключовим фактором підвищення ефективності управління персоналом. Для підприємств переробної промисловості, зокрема ТзОВ «Буський консервний завод», впровадження HR-tech інструментів є стратегічно важливим кроком, який забезпечує модернізацію кадрового менеджменту, підвищення продуктивності праці, покращення дисципліни та прискорення прийняття управлінських рішень. Цифрові технології створюють можливості для автоматизації рутинних завдань, підвищення прозорості, формування якісної HR-аналітики та зниження ризику кадрових помилок. Сучасні HRM-системи дозволяють інтегрувати всі кадрові процеси в єдину інформаційну платформу, роблячи систему управління персоналом більш прогнозованою, системною та ефективною[26].

Основні цілі цифровізації системи управління персоналом ТзОВ «Буський консервний завод»

Ціль цифровізації	Зміст / характеристика	Очікуваний результат
Автоматизація HR-процесів	Перехід від паперових операцій до цифрових систем	Зменшення часу на кадрові операції
Підвищення точності обліку	Впровадження електронних особових справ, табелів, карток працівника	Мінімізація помилок та дублювання даних
Оцифрування оцінювання	Запровадження KPI, електронних звітів, цифрових форм оцінювання	Прозорість та об'єктивність оцінки
Підтримка розвитку персоналу	Використання LMS-платформ для навчання	Підвищення кваліфікації, створення кадрового резерву
Посилення мотивації	Автоматичне преміювання, HR-аналітика	Підвищення продуктивності та лояльності
Підтримка прийняття рішень	Аналітичні звіти, статистичні панелі	Обґрунтовані управлінські рішення

Метою цифрової трансформації HR-процесів у ТзОВ «Буський консервний завод» є:

- підвищення точності та оперативності кадрового обліку;
- інтеграція HR-процесів у цифрове середовище;
- автоматизація процесів рекрутингу, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу;
- підвищення продуктивності праці за рахунок ефективних HR-аналітик;
- зменшення адміністративного навантаження на керівників і кадрову службу;
- забезпечення прозорості мотивації та преміювання.

Сучасні HR-tech інструменти для підприємства це . HRM-система (Human Resource Management System), системи для рекрутингу та автоматичного відбору кандидатів, система електронної адаптації працівників, впровадження LMS-платформи (Learning Management System), електронна система оцінювання персоналу, впровадження електронного табелювання та контролю робочого

часу. Для ТзОВ «Буський консервний завод» доцільно впровадити такі інструменти та цифрові рішення:

HRM-система (Human Resource Management System) включає:

- PeopleForce
- BambooHR
- Zoho People
- BAS «Кадри»
- Hurma HRM

Ці системи забезпечують автоматизацію кадрового обліку, формування електронних особових справ, електронний документообіг, ведення табелю робочого часу, аналіз продуктивності, формування KPI, зберігання історії оцінювання та навчання.

Системи для рекрутингу та автоматичного відбору кандидатів (ATS-систем (Applicant Tracking System)) їх запровадження забезпечує: автоматичний пошук та відбір кандидатів, створення електронної бази резюме, скорочення часу на найм, мінімізацію людського фактору у відборі, можливість оцінювання кандидатів за компетентнісними моделями. До таких систем відносимо Jooble Recruiter, Workable, CleverStaff. Електронна система адаптації включає: онлайн-інструктаж, цифрові навчальні модулі, чек-листи адаптації, фіксацію результатів адаптації в HRM-системі, автоматичні нагадування керівникам і наставникам[21].

Це скорочує час входження у роботу та знижує кількість помилок серед новачків.

Для розвитку персоналу доцільно впровадити систему управління навчанням (LMS), яка дозволяє:

- створювати онлайн-курси;
- проводити внутрішні тренінги;
- зберігати навчальні матеріали;
- організовувати атестації та тести;
- автоматично формувати індивідуальні плани розвитку.

Електронна система оцінювання персоналу полягає в тому що у HRM-системі можна інтегрувати модуль: KPI-аналітики, оцінювання компетентностей, 360°-оцінки, моніторингу виконання поставлених цілей, формування індивідуальних профілів продуктивності. Це дозволяє зробити оцінювання регулярним і прозорим. Також пропнуємо впровадження електронного табелювання та контролю робочого часу через встановлення електронних турнікетів або системи QR-реєстрації, фіксація часу приходу/відходу, автоматичне нарахування годин, прив'язка до системи заробітної плати. Це значно зменшує порушення дисципліни та забезпечує точний облік робочого часу.

Цифровізація ключових HR-процесів включає автоматизацію рекрутингу, модернізацію адаптації нових працівників, оцифрування оцінювання та мотивації. Кожен з перерахованих процесів має вимоги для їх впровадження. Автоматизація передбачає створення цифрового профілю вакансії, електронну воронку рекрутингу, автоматичне ранжування кандидатів за компетенціями, формування звітності щодо ефективності найму.

Модернізація адаптації нових працівників передбачає скорочення навантаження на наставників, стандартизація процесів, підвищення швидкості засвоєння інформації, зниження плинності нових працівників.

Оцифрування оцінювання та мотивації дозволяє автоматично нараховувати премії, формувати рейтинги працівників, відслідковувати динаміку результатів, приймати об'єктивні управлінські рішення.

Таблиця 3.6

Переваги впровадження HRM-системи на підприємстві

Функція HRM-системи	Опис можливості	Переваги для підприємства
Кадровий облік	Електронні дані про кожного працівника	Відсутність паперових архівів, оперативність
Управління робочим часом	Табелювання, графіки змін	Точність обліку, менше порушень дисципліни
Оцінювання персоналу	KPI, компетентності, оцінювання 360°	Справедливість преміювання
Управління навчанням	Індивідуальні плани розвитку, курси	Підвищення кваліфікації персоналу

Аналітика	Панелі моніторингу, звіти	Обґрунтовані рішення керівництва
Документообіг	Накази, заяви, електронні підписи	Прискорення HR-операції

Запровадження цифрових HR-технологій забезпечить:

- підвищення швидкості кадрових процесів;
- зменшення помилок і дублювання інформації;
- зростання точності обліку персоналу;
- зниження рівня порушень дисципліни;
- формування прозорості системи мотивації;
- підвищення ефективності рекрутингу;
- поліпшення корпоративної культури;
- зростання продуктивності праці;
- стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства.

Дані, наведені в таблиці 3.7 демонструють необхідні фінансові вкладення у цифрову трансформацію системи управління персоналом ТзОВ «Буський консервний завод» та їх очікуваний економічний ефект. Інвестиції стосуються впровадження ключових HR-tech інструментів, здатних істотно підвищити ефективність кадрових процесів, скоротити тривалість адміністративних операцій та оптимізувати трудові витрати.

Таблиця 3.7

Інвестиції у цифровізацію та очікуваний економічний ефект

Напрямок інвестицій	Орієнтовні витрати (грн/рік)	Очікуваний ефект
HRM-система	25 000 – 70 000	Зменшення часу HR на 40–50%
ATS-система	10 000 – 30 000	Прискорення найму на 30–50%
LMS-платформа	15 000 – 50 000	Підвищення кваліфікації персоналу
Електронний облік часу	20 000 – 80 000	Зменшення прогулів на 15–20%

Цифровий документообіг	5 000 – 25 000	Скорочення часу оформлення документів у 3–4 рази
------------------------	----------------	--

Першочерговим напрямом є впровадження HRM-системи, вартість якої становить від 25 000 до 70 000 грн на рік. Таке вкладення забезпечує комплексну автоматизацію кадрового обліку, процесів оцінювання, табелювання та аналітики. Очікуваний ефект полягає у зменшенні часу роботи кадрової служби на 40–50%, оскільки рутинні операції переводяться в автоматизований формат. Ще одним важливим компонентом є ATS-система (Applicant Tracking System) для автоматичного управління процесом найму. З орієнтовною вартістю від 10 000 до 30 000 грн на рік, вона дозволяє істотно скоротити час підбору персоналу за рахунок автоматичного сортування резюме, рейтингу кандидатів та цифрової воронки рекрутингу. Це дає можливість прискорити процес найму на 30–50%. Інвестиції у LMS-платформу (Learning Management System), які коливаються від 15 000 до 50 000 грн, забезпечують формування системи внутрішнього навчання працівників. Таке рішення сприяє регулярному підвищенню кваліфікації персоналу, стандартизації навчальних програм та розвитку кадрового резерву. Запровадження LMS дозволяє збільшити рівень професійної підготовки працівників, покращити компетентності та зменшити кількість помилок у виробничому процесі.

Впровадження систем електронного контролю робочого часу потребує інвестицій у розмірі 20 000–80 000 грн на рік. Такі системи забезпечують точний облік приходу і виходу працівників, автоматичне ведення табелів та зменшення людського фактора в питаннях дисципліни. Очікуваний ефект полягає у зменшенні кількості прогулів на 15–20%, що позитивно впливає на стабільність виробничих процесів та оптимізацію фонду оплати праці.

Окремим напрямом цифровізації є запровадження електронного документообігу, що потребує відносно невеликих інвестицій - 5 000–25 000 грн на рік. Завдяки переходу на електронні форми заяв, наказів, звітів та договорів, підприємство може значно прискорити документообіг та мінімізувати час на оформлення кадрових документів. Узгодження та підписання документів

скорочуються у 3–4 рази, що підвищує загальну швидкість роботи кадрової служби та керівників підрозділів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що інвестиції у цифровізацію HR-процесів є економічно виправданими та забезпечують суттєвий позитивний ефект для підприємства. Вони не лише знижують адміністративне навантаження, але й підвищують якість управлінських рішень, сприяють підвищенню дисципліни, продуктивності та лояльності персоналу. У довгостроковій перспективі цифровізація стає стратегічною перевагою підприємства, яка підвищує його конкурентоспроможність та операційну ефективність.

У процесі цифрової трансформації системи управління персоналом ТзОВ «Буський консервний завод» підприємство може зіткнутися з низкою ризиків, характерних для впровадження HR-tech інструментів. Таблиця 3.8 узагальнює основні ризики, їх можливі наслідки та заходи, які доцільно застосовувати для їх мінімізації. Своєчасне врахування цих факторів забезпечує успішну реалізацію цифрових рішень та попереджає проблеми, що можуть виникнути в процесі модернізації кадрової системи.

Таблиця 3.8

Ризики цифровізації та шляхи їх мінімізації

Ризик	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Опір персоналу змінам	Зниження ефективності впровадження	Тренінги, пояснювальні зустрічі
Технічні збої	Помилки в обліку, зупинка процесів	Резервне копіювання, техпідтримка
Недостатність компетенцій	Неправильне використання систем	Навчання працівників HRM-системам
Кіберзагрози	Втрата або витік даних	Захист інформації, шифрування
Фінансові витрати	Повільна окупність	Пілотні запуск, поетапне впровадження

Першим вагомим ризиком є опір персоналу змінам, який часто виникає внаслідок страху перед новими технологіями або небажання змінювати звичні методи роботи. Такий опір може знизити ефективність упровадження цифрових HR-рішень, уповільнити адаптацію працівників до нових систем та спричинити погіршення внутрішньої комунікації. Для мінімізації цього ризику доцільно організовувати тренінги, інформаційні зустрічі, консультації, у ході яких працівникам пояснюються переваги цифровізації та надаються рекомендації щодо роботи зі сучасними інструментами.

Другим ризиком є технічні збої, які можуть призвести до помилок у кадровому обліку, тимчасового порушення роботи HR-процесів або затримок у прийнятті управлінських рішень. Щоб уникнути таких негативних наслідків, важливо забезпечити регулярне резервне копіювання даних, використання надійних систем та наявність доступної технічної підтримки.

Наступним ризиком є недостатність компетенцій працівників, які можуть не мати навичок роботи з цифровими платформами або використовувати їх неефективно. Така невідповідність знижує якість роботи HRM-систем і може призвести до частих помилок. Для мінімізації цього ризику доцільно проводити навчання та підвищення кваліфікації, зокрема спеціальні тренінги з роботи з HRM-системами, онлайн-курсами чи системами електронного документообігу.

Четвертим ризиком є кіберзагрози - можливість несанкціонованого доступу, втрати або витоку конфіденційних персональних даних. З огляду на чутливість кадрової інформації, необхідно забезпечити високий рівень кібербезпеки шляхом використання сучасних систем шифрування, захисту даних, обмеження доступу, багаторівневої авторизації та регулярного аудиту інформаційної безпеки.

Останній ризик, відображений у таблиці, - фінансові витрати, які супроводжують процес цифровізації. Оскільки впровадження HR-tech рішень інколи вимагає значних інвестицій, можливим наслідком є повільна окупність, особливо за умови комплексної модернізації кадрової системи. Для зменшення цього ризику рекомендується виконувати поетапне впровадження цифрових

інструментів або розпочинати з пілотних проєктів, що дозволить протестувати рішення у невеликому масштабі та поступово розширювати їх використання.

Узагальнюючи, можна відзначити, що ефективне управління ризиками цифровізації є важливою умовою успішної реалізації HR-tech інструментів на підприємстві. Використання запропонованих заходів мінімізації дає змогу значно знизити можливі негативні наслідки, забезпечити стабільність HR-процесів та сприяти підвищенню ефективності механізму управління персоналом.

Цифровізація HR-процесів є необхідною передумовою модернізації системи управління персоналом на ТзОВ «Буський консервний завод». Впровадження HR-tech інструментів забезпечить інтеграцію кадрової роботи в єдину цифрову екосистему, підвищить ефективність управлінських рішень, сприятиме зміцненню дисципліни, розвитку персоналу та формуванню конкурентоспроможної кадрової політики підприємства.

3.4. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічна ефективність удосконалення механізму управління персоналом полягає у співвідношенні отриманих результатів та витрат на реалізацію відповідних заходів. Запропоновані у підпунктах 3.1–3.3 рішення спрямовані на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, оптимізацію витрат на найм і адаптацію працівників, удосконалення системи мотивації та цифровізацію HR-процесів. Ефект від реалізації цих заходів може бути оцінений як у прямому (економія коштів), так і в непрямому вигляді (підвищення ефективності виробництва, зниження втрат, ріст прибутковості підприємства).

На ТзОВ «Буський консервний завод» плинність кадрів є однією з проблем, що впливає на витрати підприємства. Кожна заміна працівника включає витрати на:

- ✓ пошук і відбір персоналу;
- ✓ навчання та адаптацію новачка;

- ✓ втрати продуктивності у період адаптації.

Для переробних підприємств середня вартість заміни одного працівника становить орієнтовно 15–25 тис. грн. Після впровадження системи мотивації (KPI, соціальні стимули), системної адаптації, розвиткових програм очікується зниження плинності на 10–15%. При зменшенні кількості звільнень хоча б на 8 осіб на рік:

$$8 \text{ працівників} \times 20\,000 \text{ грн} = 160\,000 \text{ грн економії на рік}$$

Впровадження електронних систем контролю робочого часу знижує кількість прогулів та запізнень на 15–20%. Середня вартість одного дня прогулу для підприємства: недовиробіток, оплата простоїв, порушення ритму виробництва. Орієнтовний збиток: 800–1000 грн/день.

При зменшенні запізнень та пропусків на 120 людино-годин/рік:

$$120 \text{ год} \times 120 \text{ грн/год} = 14\,400 \text{ грн економії}$$

Економічний ефект від запровадження HRM-системи становитиме.

Інвестиції: 25 000 – 70 000 грн/рік Економія: скорочення часу HR-працівників на 40–50%, зменшення витрат на паперовий документообіг, підвищення точності обліку.

Таблиця 3.9

Економічний ефект від впровадження HRM-системи

Показник	Значення
Зменшення часу роботи HR-фахівців	45%
Середня зарплата HR-працівника, грн/міс	20 000
Річна економія робочого часу, грн	108 000
Загальна економія, грн	108 000

Якщо HR-працівник витрачав 100% часу, то завдяки цифровізації економія становить: $0,45 \times \text{середня зарплата HR} \times 12 \text{ міс}$, за умови зарплати 20 000 грн:

$$0,45 \times 20\,000 \times 12 = 108\,000 \text{ грн економії на рік}$$

Отже, HRM-система повністю окупається.

Економічний ефект від автоматизації рекрутингу (ATS-система) становитиме при інвестиціях 10 000 – 30 000 грн/рік, ефект буде скорочення часу на пошук та відбір на 30–50%, зниження кількості невдалих наймів, зменшення часу керівників на перегляд резюме. Якщо раніше витрати становили близько: $300 \text{ год/рік} \times 120 \text{ грн/год} = 36\,000 \text{ грн}$ то скорочення на 40% дає економію: $36\,000 \times 0,4 = 14\,400 \text{ грн/рік}$

Економічний ефект від запровадження LMS-платформи при інвестиціях 15 000 – 50 000 грн, отримаємо економію від зниження кількості помилок у роботі на 10–20%, швидшої адаптації нових працівників (економія часу майстрів), підвищення якості роботи. Це щонайменше 2% продукції може виходити із браком. Якщо річний обсяг продукції становить 20 млн грн, зниження браку на 0,3% дає:

$$20\,000\,000 \times 0,003 = 60\,000 \text{ грн економії}$$

Економічний ефект від цифрового документообігу при інвестиціях 5 000 – 25 000 грн матимемо ефект за рахунок скорочення часу на оформлення документів у 3–4 рази, економія паперу, друку, архівації, прискорення погодження рішень. Орієнтовна економія - 10 000–15 000 грн/рік

Таблиця 3.10 узагальнює результати економічного ефекту, отриманого внаслідок впровадження комплексу заходів щодо удосконалення механізму управління персоналом на ТзОВ «Буський консервний завод». Підрахунок здійснено на основі попередніх часткових розрахунків, що стосувалися окремих напрямів модернізації – мотивації, оцінювання, цифровізації HR-процесів та підвищення дисципліни працівників. Зведений ефект демонструє загальну економічну вигоду підприємства від реалізації запропонованих заходів протягом одного року.

Таблиця 3.10

Зведений економічний ефект від удосконалення механізму управління персоналом

Джерело економічного ефекту	Економія, грн/рік
Зниження плинності кадрів	160 000
Скорочення прогулів	14 400
HRM-система	108 000
ATS-система	14 400
LMS-платформа	60 000
Цифровий документообіг	12 000
Загальний економічний ефект	369 000 грн/рік

Найбільшу частку економічного результату забезпечує зниження плинності кадрів, що становить 160 тис. грн на рік. Це пояснюється значною вартістю заміни працівників – включаючи витрати на пошук, відбір, навчання та період адаптації. Навіть незначне зменшення плинності дозволяє підприємству заощадити суттєві кошти, підвищити стабільність трудового колективу та зменшити втрати продуктивності.

Другим вагомим джерелом економії є впровадження HRM-системи, економічний ефект від якої становить 108 тис. грн на рік. За рахунок автоматизації рутинних HR-процесів значно скорочується час роботи кадрової служби, зменшується ризик помилок, прискорюється документообіг та підвищується ефективність адміністративного управління.

LMS-платформа забезпечила економію на рівні 60 тис. грн, що стало наслідком скорочення виробничих помилок та зниження браку завдяки покращенню навчання персоналу. Підвищення компетентності працівників і стандартизація навчальних процесів напряду вплинули на якість виробленої продукції. Впровадження ATS-системи дало економічний ефект у розмірі 14,4 тис. грн, що є результатом прискорення процесів рекрутингу, зниження ризику неякісного найму та оптимізації навантаження на HR-відділ.

Аналогічно, скорочення прогулів через запровадження систем електронного контролю часу забезпечило підприємству також 14,4 тис. грн економії, оскільки зменшення кількості пропущених годин прямо впливає на продуктивність та рівень фактичних витрат на оплату праці. Запровадження електронного документообігу дало додаткові 12 тис. грн економії завдяки зменшенню витрат на папір, друк, архівацію та часу на погодження документів. У підсумку загальний економічний ефект від удосконалення механізму управління персоналом за всіма напрямками становить 369 тис. грн на рік, що свідчить про високу результативність і доцільність впроваджених заходів. Цей показник перевищує максимальний обсяг інвестицій у цифровізацію та кадрову модернізацію, що підтверджує повну окупність і значну ефективність запропонованих змін уже в перший рік їх застосування.

Таким чином, результати зведеного економічного ефекту обґрунтовують економічну доцільність переходу до оновленої моделі управління персоналом, зміцнюють конкурентоспроможність підприємства та створюють основу для довгострокового розвитку людського потенціалу. Запропоновані заходи:

- мають високий рівень окупності,
- забезпечують зростання продуктивності,
- формують довгостроковий позитивний ефект,
- значно підвищують ефективність механізму управління персоналом.

Економічні розрахунки підтверджують, що модернізація механізму управління персоналом, включаючи впровадження HRM-, ATS- та LMS-систем, оновлення мотиваційної моделі та удосконалення оцінювання, є економічно доцільною та результативною. Проведені розрахунки показують суттєвий економічний ефект, який перевищує витрати на цифровізацію та організаційні зміни. Це забезпечує підприємству можливість підвищити продуктивність праці, знизити втрати, покращити якість управлінських рішень та посилити конкурентоспроможність. Також розрахунки, підтвердили високу економічну ефективність впроваджених заходів. Загальний річний економічний ефект становить приблизно 369 тис. грн, що перевищує можливі витрати на реалізацію запропонованих HR-інструментів.

Найсуттєвішими джерелами економії є зниження плинності кадрів, оптимізація роботи HR-служби завдяки HRM-системі, підвищення якості персоналу через навчання та зменшення втрат, пов'язаних з порушеннями дисципліни. Показник строку окупності інвестицій становить від 2,5 до 8 місяців, що підтверджує доцільність і швидку ефективність модернізації.

Узагальнюючи, можна зазначити, що комплекс заходів, запропонований у третьому розділі, є практично здійсненим, економічно обґрунтованим та стратегічно важливим для підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Буський консервний завод». Його реалізація забезпечить формування сучасної та результативної системи управління персоналом, здатної підтримувати конкурентоспроможність підприємства, підвищувати продуктивність праці, зміцнювати кадровий потенціал та створювати умови для сталого розвитку організації.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено теоретичні, методологічні та практичні аспекти удосконалення механізму управління персоналом на підприємстві переробної галузі на прикладі ТЗОВ «Буський консервний завод». На основі проведеного аналізу було сформовано науково обґрунтовані висновки та розроблено практичні рекомендації щодо модернізації системи роботи з персоналом відповідно до сучасних умов господарювання.

У першому розділі розкрито сутність управління персоналом, його функції, роль і місце у системі менеджменту підприємства. Досліджено структуру механізму управління персоналом та його ключові елементи - добір, адаптацію, мотивацію, оцінювання, навчання та розвиток. Визначено сучасні методологічні підходи до удосконалення кадрової політики, серед яких компетентнісний, адаптивний, інноваційний та системний підходи. Узагальнення теоретичних положень підтвердило, що ефективне управління персоналом є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

У другому розділі проведено всебічний аналіз організаційно-економічних характеристик ТЗОВ «Буський консервний завод», оцінено поточний стан кадрової роботи та ефективність наявного механізму управління персоналом. Динаміка фінансово-економічних показників засвідчила загальне зростання обсягів діяльності підприємства, проте разом з тим виявлено низку проблем: зростання дебіторської заборгованості, недостатній рівень мотивації працівників, нерівномірність навантаження персоналу, відсутність системної адаптації та формалізованої оцінки результативності праці. Було визначено ключові проблеми у кадровій сфері: плинність кадрів, недостатня дисципліна, відсутність цифрових HR-процесів, обмеженість можливостей розвитку персоналу та низька інтеграція системи мотивації з показниками ефективності.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо удосконалення механізму управління персоналом на підприємстві. Сформовано оновлену модель HR-системи, яка враховує сучасні підходи до рекрутингу, адаптації,

оцінювання, мотивації та розвитку працівників. Запропоновано впровадження таких інструментів, як система KPI, компетентнісні моделі, система наставництва, програми внутрішнього навчання, оновлена система соціальної та нематеріальної мотивації. Особливу увагу приділено цифровізації HR-процесів, зокрема впровадженню HRM-системи, ATS-системи, LMS-платформи, електронного документообігу та систем електронного контролю робочого часу. Економічне обґрунтування підтвердило високий рівень ефективності реалізації запропонованих заходів. Загальний щорічний економічний ефект становить близько 369 тис. грн, що перевищує навіть максимальні витрати на впровадження цифрових та організаційних інновацій. Основними джерелами економії стали зниження плинності кадрів, оптимізація роботи HR-служби, зменшення втрат робочого часу, покращення дисципліни та підвищення кваліфікації працівників. Розрахований строк окупності становить від 2,5 до 8 місяців, що підтверджує швидку віддачу інвестицій.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що запропоновані заходи забезпечують формування сучасної, ефективної та стійкої системи управління персоналом на ТзОВ «Буський консервний завод». Їх впровадження сприятиме:

- підвищенню продуктивності праці та результативності діяльності працівників;
- зниженню плинності кадрів та зміцненню трудової дисципліни;
- підвищенню мотивації та лояльності персоналу;
- формуванню компетентного кадрового потенціалу;
- оптимізації витрат на HR-процеси;
- зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таким чином, удосконалення механізму управління персоналом є стратегічно важливим напрямом розвитку ТзОВ «Буський консервний завод», який забезпечує не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, але й створює передумови для довгострокового економічного та організаційного успіху підприємства.

Список використаних джерел

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure40-23>.
3. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>. (дата звернення: 10.08.2025).
4. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
5. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
6. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.
7. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11.
8. Дикань О.В., Бобітко В.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 5(16). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-23>.

9. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.
10. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5, №1. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.040>.
11. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.
12. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69.
13. Кузьмін О.Є , Мельник О. Г , Бондарецька О. М. та Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.
14. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського державного університету*. 2022. Випуск 100 Частина 2. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262.
15. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.
16. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
17. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.

- 18.Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Економіка та підприємництво*. 2020 р. № 3 (114), частина 1. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-23>.
- 19.Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224. DOI: [10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26).
- 20.Причепа І. та Яворська К. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. 5-те вид. DOI: 10.32702/2307–2105–2019.5.57.
- 21.Продіус О.І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 4 (50). С. 57-65. DOI: 10.15276/ETR.04.2020.8. DOI: 10.5281/zenodo.4498108.
- 22.Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
- 23.Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
- 24.Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 10.08.2025).
- 25.Щербань О. Підхід до стратегічного управління персоналом підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип.24. С. 249-254. DOI:<https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.26>
- 26.Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і*

торгівля : збірник наукових праць. 2023. Вип. 36. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.

- 27.Sabri, S. M., Mutalib, H. A., & Hasan, N. A. (2019). Exploring the Elements of Employees' Motivation in Hospitality Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(14), 13–23.
- 28.Beheshti, N. (2019, January 16). *10 Timely Statistics About The Connection Between Employee Engagement And Wellness*. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=12ecacfc22a0>.
- 29.McLean & Company. (n.d.). HR Research for HR Professionals / McLean & Company. URL: <https://hr.mcleanco.com/>.
- 30.Khan H., Rehmat M., Butt T. H., Farooqi S., & Asim J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>.
- 31.*Employee Engagement & Motivation / Factsheets / CIPD*. (n.d.). CIPD. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/reasons/engagement/factsheet>
- 32.Wendy R. Boswell (n.d.). Organizational Systems And Employee Motivation URL: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/75918/Colvin11_Organizational_systems.pdf?sequence=1.