

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Удосконалення менеджменту персоналу  
на підприємстві**

ШИФР КРБ. МП.1.111-03.1.38

Здобувачка Дарія ЛАГНО

Керівники к.філ.н., доц. Ольга ПУРЦХВАНІДЗЕ  
ст., викл. Юлія ЛЕВЧУК

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність.** У мінливому світі сучасні бізнес-менеджери на підприємствах стикаються з постійними викликами, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягти успіху на ринку. Одним з ключових ресурсів, що визначають успіх організації, є її персонал. З огляду на це, системи управління персоналом стають невід'ємною частиною ефективного функціонування будь-якої компанії. Метою цього дослідження є виявлення проблем, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами в сучасних організаціях, та пошук оптимальних рішень для покращення цього процесу.

Зв'язок між успіхом бізнесу та ефективним управлінням людськими ресурсами є незаперечним. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі забезпечення високої якості роботи та задоволення потреб клієнтів є ключовими факторами успіху. Саме тому вдосконалення систем управління персоналом є актуальним завданням, яке потребує ретельного аналізу та пошуку оптимальних рішень.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»** розглянуто поняття менеджменту персоналу та його особливості на сучасному підприємстві.

У другому розділі **«ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»** проаналізовано сучасний стан хлібопекарської галузі, охарактеризовано діяльність підприємства ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» та проведено оцінку менеджменту персоналу на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4».

У третьому розділі **«ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»** запропоновано заходи оптимізації системи управління персоналом на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» та надано економічну ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Одеський Хлібозавод №4».

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 74 сторінки, 21 таблицю, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

**Ключові слова:** менеджмент персоналу, управління, персонал; хлібопекарська промисловість; ефективність управління.

## SUMMARY

**Topicality.** In a changing world, today's business managers in enterprises face constant challenges to remain competitive and succeed in the market. One of the key resources determining the success of an organization is its staff. In view of this, personnel management systems become an integral part of the effective functioning of any company. The purpose of this study is to identify problems related to human resource management in modern organizations and to find optimal solutions to improve this process.

The connection between business success and effective human resource management is undeniable. In today's competitive business environment, ensuring high quality work and meeting customer needs are key success factors. That is why the improvement of personnel management systems is an urgent task that requires careful analysis and the search for optimal solutions.

**In the first chapter** «THEORETICAL BASICS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A MODERN ENTERPRISE» the concepts of personnel management and its features in a modern enterprise are considered.

**In the second chapter** "CHARACTERISTICS OF THE ACTIVITIES OF THE «Odeskiy Hlibozavod №4 LLC» the current state of the bakery industry was analyzed, the activity of the «Odeskiy Hlibozavod №4 LLC» was characterized, and an assessment of personnel management at the «Odeskiy Hlibozavod №4 LLC» was carried out.

**In the third chapter** «WAYS TO IMPROVE THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT «ODESKY HLIBOZAVOD №4 LLC» measures to optimize the personnel management system at «Odeskiy Hlibozavod №4 LLC»

are proposed and the economic effectiveness of the proposed measures for «Odeskiy Hlibozavod №4 LLC» is provided.

The bachelor's thesis contains 74 pages, 21 tables, 6 figures. The list of links includes 36 titles.

**Keywords:** personnel management, management, personnel; bakery industry; management efficiency.

## ЗМІСТ

	<b>Стор.</b>
<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ</b>	10
1.1. 1.1. Поняття менеджменту персоналу	10
1.2. 1.2. Особливості менеджменту персоналу на сучасному підприємстві	17
Висновки до розділу 1	25
<b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»</b>	26
2.1. Сучасний стан хлібопекарської галузі	26
2.2. Характеристика діяльності ТОВ «Одеський Хлібозавод №4»	33
2.3. Оцінка менеджменту персоналу на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4»	39
Висновки до розділу 2	51
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»</b>	52
3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4»	52
3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів	60
Висновки до розділу 3	67
<b>ВИСНОВКИ</b>	68
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	72

## ВСТУП

У мінливому світі сучасні бізнес-менеджери на підприємствах стикаються з постійними викликами, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягти успіху на ринку. Одним з ключових ресурсів, що визначають успіх організації, є її персонал. З огляду на це, системи управління персоналом стають невід'ємною частиною ефективного функціонування будь-якої компанії. Метою цього дослідження є виявлення проблем, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами в сучасних організаціях, та пошук оптимальних рішень для покращення цього процесу.

**Мета роботи** - формування та обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту персоналом на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність та особливості поняття менеджменту персоналу на підприємстві;
- охарактеризувати особливості менеджменту персоналу на сучасному підприємстві;
- проаналізувати сучасний стан хлібопекарської галузі;
- дати характеристику діяльності ТОВ «Одеський Хлібозавод №4»;
- оцінити менеджмент персоналу на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4»;
- розробити заходи оптимізації системи управління персоналом на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4»;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** – ТОВ «Одеський Хлібозавод №4».

**Предмет дослідження** – система управління персоналом на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4».

Теоретичними й методичними засадами є спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

**Інформаційну базу дослідження** становили нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з тематики досліджень, форми річної звітності підприємства-бази дослідження.

**Результати дослідження** можуть бути використані підприємствами в процесі удосконалення системи менеджменту персоналу, отриманні високої ефективності роботи персоналу та якісної роботи підприємства.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розкрито зміст про поняття менеджменту персоналу та особливості менеджменту персоналу на сучасному підприємстві. Тому можна підбити підсумки, що головна мета управління людськими ресурсами - забезпечення гармонійної взаємодії між співробітниками та організацією. Метою управління людськими ресурсами також є створення ефективної команди співробітників, здатної досягати цілей організації. Найважливішою особливістю сучасного процесу вдосконалення управління людськими ресурсами є зміна форм розширення повноважень і контролю керівників на місцях; спільне прийняття управлінських рішень та зміцнення корпоративної довіри; налагодження механізмів планування кар'єри ключових працівників; всебічне усвідомлення проблем та цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними орієнтирами компанії; створення інноваційної корпоративної культури. Таким чином, управління людськими ресурсами є ефективним настільки, наскільки працівники організації успішно використовують свій потенціал для досягнення її цілей.

Тому для створення ефективних систем управління на підприємствах та вироблення власної організаційної філософії управління людськими ресурсами кожному підприємству необхідно виходити з власного досвіду роботи з персоналом та переймати практики провідних національних та міжнародних компаній.

В другому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено сучасний стан хлібопекарської галузі та її проблеми, проведено техніко-економічний аналіз ТОВ «Одеський Хлібозавод №4», розглянуто організаційну структуру підприємства, роботу й в'язки підрозділів та систему і методи управління персоналом, була проведена оцінка рівня мотивації персоналу. Суть системи управління персоналом на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» полягає в

розробці стратегії залучення та відбору компетентних співробітників, навчанні й розвитку співробітників для підвищення їхньої кваліфікації.

Система управління персоналом на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» організована на досить високому рівні і використовує переважно економічні методи управління. Проте вона має певні недоліки. Показники мотивації праці показують, що рівень мотивації праці варіюється залежно від посади та рівня, оскільки цінності характеризують готовність працівників працювати для досягнення особистих цілей та цілей компанії.

На цьому тлі для досягнення якісного зростання потенціалу працівників необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників до управління компанією, засновані на більшій участі працівників у формуванні стратегічних та оперативних планів. Крім того, однією з основних проблем, що перешкоджають професійному навчанню працівників підприємства, є низький рівень відповідальності роботодавців за рівень знань і кваліфікації своїх працівників.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи для підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4», було запропоновано такі шляхи удосконалення:

1. Удосконалення організаційної структури управління на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4». Було додано у відділ кадрів відділ управління персоналом.

2. Підвищення рівня освіти персоналу та покращення кваліфікації та професійних навичок персоналу. Було запропоновано персоналу здобуття повної вищої освіти в «ОНТУ» й запровадження коучингу для працівників.

3. Стимулювання професійного розвитку персоналу. Було встановлено систему стимулів та мотивації.

Прибуток збільшиться на 60556,16 тис. грн. завдяки покращенню системи управління персоналом. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом складає

2 роки і 11 місяців. Запропоновані заходи удосконалення системи управління персоналом є привабливим для впровадження. Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 9,79%. Таким чином, запропоновані й реалізовані заходи є ефективними.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Майкл Армстронг Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер.с англ. - К.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. – 23 с.
2. Девід Ульріх Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульріх. - ИД Вільямс, 2007. - 153 с.
3. Стівен Роббінс Менеджмент / С. Роббінс. - Williams, 2005. - №8. – 385с.
4. Пітер Друкер Менеджер эпохи / – М., 2000, 2001. – 432 с.
5. Річард Бойаціс Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бойаціс. - Гиппо, 2008. – 53 с.
6. Патрік Ленсіоні Пять вад команди / П. Ленсіоні. - Наш Формат. 2013. – 105 с.
7. Гарі Десслер Управління людськими ресурсами / Г. Десслер. – Pearson. 2020. – 343 с.
8. Уейн Кашію та Джон Будро Управління людськими ресурсами / У. Кашію, Д. Будро. - McGraw-Hill Education. – 2019. – 11 с.
9. Торрінгтон та Холл Управління людськими ресурсами / Торрінгтон, Холл. - Pearson Education Limited. – 2021. – 123 с.
10. Роберт Н. Люсьє та Джон Р. Гендон Управління людськими ресурсами / Р. Н. Люсьє, Р. Гендон. - SAGE Publications. – 2020. – 26 с.
11. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52;
12. Щокіна, М. Ф. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М50 Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К. : МАУП, 2007. – 95 с.
13. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.

14. Баєва О.В. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 155 с.
15. Горещькая В.В. Роль и место управления персоналом в компании В.В. Горещькая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. №2
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – К., 1997. – 406 с
17. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
18. Рубан Г. С. Работа с кадрами на производстве. - Киев: Техника, 1990. - 124 с.
19. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – 272 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
20. Виноградський М. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України <https://vkursi.pro/card/tov-odeskyi-khlibozavod-4-43370789> ни, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 500 с.
21. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств/ О.Єфімова//Персонал №2 – 2007. С. 67–72.
22. Месель-Веселяк В. Я. Виробництво зернових культур в Україні: потенційні можливості. Економіка АПК. 2018. № 5. С. 5-14.
23. Костецька Н. І. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку / Наталія Костецька // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 26-
24. Соколова Н.Ю. Аналіз проблем хлібопекарської галузі, стан ринку та актуальні шляхи розширення асортименту / Котузаки О.М., Пожиткова Л.Г. // ОНАХТ, 2018. - 5 ст.
25. Кондіус І.С. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні / Кондіус І.С // УДК 332.14, 2019. – 10 с.

26. Офіційний сайт Державної служби статистики України, [Електронний ресурс] / - Режим доступу: URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
27. Хлібна правда: чому виробництво хліба скорочується? - Режим доступу: URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/hlibna-pravda-comu-virobnictvo-hliba-skorocuetza>.
28. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129
29. Продукція ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» [Електронний ресурс] / - Режим доступу: URL: <https://listex.info/tm/odeskiy-hlibozavod-4>.
30. «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства» [Електронний ресурс] / - Режим доступу: URL: <https://opendatabot.ua/court/106163863-57a212d821aa6d258cb5a7da519724f6>.
31. Організаційна структура ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» Режим доступу: URL:[https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI\\_2020/SOC\\_Zahist/KOL\\_DOGOVORA/Iyul\\_2020/42-hlibozavod-4.pdf](https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2020/SOC_Zahist/KOL_DOGOVORA/Iyul_2020/42-hlibozavod-4.pdf).
32. Відділи на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» Режим доступу:URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43370789/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/).
33. Система управління персоналом на ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» [Електронний ресурс] / - Режим доступу: URL: <https://vkursi.pro/card/tov-odeskyi-khlibozavod-4-43370789>.
34. Елементи управління персоналом [Електронний ресурс] / - Режим доступу: URL: <https://studfile.net/preview/7007625/page:46/>.
35. Дімброва М. Технологія управління ТОВ «Одеський хлібозавод №4 в умовах динамічного зовнішнього середовища / Дімброва М., // ОНАХТ, 2022. - 64 с.
36. Шкляр М. Дослідження впливу інноваційних методів розвитку персоналу на ефективність діяльності ТОВ «Одеський Хлібозавод №4» / Шкляр М. // ОНАХТ, 2022. – 98 с.
37. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, Козак К. Б., В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.