

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Формування системи HR-менеджменту на підприємстві»

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.2.1

Здобувач: Олександра БРАЙЛОВСЬКА

Керівник: д.е.н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Керівник: PhD, ст. викл. Наталя АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2024 р.

1. Тема роботи: «Формування системи HR-менеджменту на підприємстві»
затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів
4. Вступ. Розділ 1 Теоретичний аспект HR-менеджменту на підприємстві.
1.1. HR-менеджмент: поняття та сутність. 1.2. Методологія управління персоналом:
традиційний та інноваційний підхід. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Тенденції
розвитку HR-менеджменту. 2.1. Основні тенденції розвитку ринку борошна
України. 2.2. Тенденції організаційно-економічного розвитку ДПЗКУ «Одеський
комбінат хлібопродуктів». 2.3. Аналіз системи управління персоналом на
підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів». Висновки до розділу 2.
Розділ 3 Формування системи HR-менеджменту. 3.1. Пропозиції з формування
ефективної системи HR-менеджменту. 3.2. Економічне обґрунтування доцільності
запропонованого проекту. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових
креслень) таблиць 10, рисунків 11.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02- 10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03- 13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03- 25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03- 16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04 - 02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05 - 07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05 - 11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05 - 16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05- 19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05 - 24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05 - 24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 - 31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 - 04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 - 10.06.24	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	12.06 - 22.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності, Здобувач- дипломник _____ Олександра БРАЙЛОВСЬКА

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні працівники очікують від роботодавців не лише конкурентної заробітної плати, але й сприятливих умов праці, можливостей для професійного розвитку, гнучких графіків роботи та підтримки балансу між роботою та особистим життям. Формування системи HR-менеджменту, яка враховує ці потреби, є ключовим для залучення та утримання талановитих працівників. Також економічні кризи, пандемії та інші соціальні виклики змушують організації переглядати свої підходи до управління персоналом. Гнучкість, стійкість та адаптивність системи HR-менеджменту стають критично важливими для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організацій у складних умовах.

У першому розділі кваліфікаційної роботи **«Теоретичний аспект HR-менеджменту на підприємстві»** досліджено сутності понять «управління персоналу» та «HR-менеджмент» та наведено їх відмінності. Проаналізовано функції та напрямки розвитку HR-менеджменту. Досліджено традиційні та інноваційні методи управління персоналом. Наведено їх переваги та недоліки.

У другому розділі кваліфікаційної роботи **«Тенденції розвитку HR-менеджменту»** проведено аналіз тенденцій розвитку ринку борошна України, проведено аналіз організаційно-економічного розвитку підприємства ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів», проаналізовано ефективність системи управління персоналом розвитку ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи **«Ефективність системи HR-менеджменту»** запропоновано проект з формування ефективної системи HR-менеджменту для ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» та наведено економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 66 сторінок, 10 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 29 найменувань.

Ключові слова: управління персоналом, система HR-менеджменту, інформаційна система, борошно.

SUMMARY

The relevance of the topic lies in the fact that modern workers expect from employers not only competitive wages, but also favorable working conditions, opportunities for professional development, flexible work schedules and maintenance of work-life balance. Forming an HR management system that takes these needs into account is key to attracting and retaining talented employees. Also, economic crises, pandemics and other social challenges force organizations to review their approaches to personnel management. The flexibility, stability and adaptability of the HR management system are becoming critically important for ensuring the stability and competitiveness of organizations in difficult conditions.

The first chapter of the qualification work "**Theoretical aspect of HR management at the enterprise**" examines the essential concepts of "personnel management" and "HR management" and gives their differences. The functions and directions of development of HR management are analyzed. Traditional and innovative methods of persona management are studied. Their advantages and disadvantages are given.

In the second section of the qualification work "**Trends of HR-management development**", an analysis of trends in the development of the flour market of Ukraine was carried out, an analysis of the organizational and economic development of the Odesa Bakery Combine enterprise was carried out, the effectiveness of the personnel management system and the development of the Odesa Bakery Combine enterprise were analyzed.

In the third section of the qualification work "**Effectiveness of the HR-management system**", a project on the formation of an effective HR-management system for the "Odesa Bakery Combine" is proposed and the economic evaluation of the feasibility of the proposed project is given.

The bachelor's thesis contains 66 pages, 10 tables, and 11 figures. The list of links includes 29 titles.

Keywords: personnel management, HR management system, information system, flour.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. HR-менеджмент: поняття та сутність	9
1.2. Методологія управління персоналом: традиційний та інноваційний підхід	17
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	27
2.1. Основні тенденції розвитку ринку борошна України	27
2.2. Тенденції організаційно-економічного розвитку ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»	33
2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»	44
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ДПЗКУ «ОДЕСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»	52
3.1. Пропозиції з формування ефективної системи HR-менеджменту	52
3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту	58
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні працівники очікують від роботодавців не лише конкурентної заробітної плати, але й сприятливих умов праці, можливостей для професійного розвитку, гнучких графіків роботи та підтримки балансу між роботою та особистим життям. Формування системи HR-менеджменту, яка враховує ці потреби, є ключовим для залучення та утримання талановитих працівників. Також економічні кризи, пандемії та інші соціальні виклики змушують організації переглядати свої підходи до управління персоналом. Гнучкість, стійкість та адаптивність системи HR-менеджменту стають критично важливими для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організацій у складних умовах.

Мета дослідження: є формування ефективної системи HR-менеджменту підприємства.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність поняття «управління персоналом» та HR-менеджмент;
- проаналізувати завдання та основні функції HR-менеджменту;
- дослідити традиційні та інноваційні методи управління персоналом;
- проаналізувати тенденції розвитку ринку борошна України;
- проаналізувати тенденції організаційно-економічного розвитку підприємства;
- дослідити існуючу систему управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати проект для формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є процес формування системи HR-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні заходи щодо формування системи HR-менеджменту підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження були застосовані такі методи: спостереження, графічно-аналітичний підхід, економіко-математичні моделі, експертні оцінки, методи теоретичного узагальнення і практичного порівняння, а також аналіз і синтез.

Інформаційно-нормативну базу. Емпіричною базою дослідження послужили нормативно-правові документи, публікації офіційних і наукових видань, фінансово-економічна інформація діяльності аналізованого підприємства, звітно-статистичні дані підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути застосовані у діяльності підприємства для формування або ж покращення системи HR-менеджменту підприємства, що дозволить: підвищити мотивацію працівників, збільшити продуктивність праці та прибутки підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. HR- менеджмент: сутність та поняття

Один із найзначущих аспектів у сучасних умовах цифрової економіки та формування нової системи управління людськими ресурсами полягає у питаннях зміни технологій та методів стимулювання персоналу. Оскільки професійні вміння та навички швидко застарівають, професійний розвиток співробітників стає особливо актуальним у зв'язку з постійним розвитком виробництва та впровадженням передових технологій. Таким чином, кожен працівник зобов'язаний постійно підвищувати свій професійний рівень та майстерність [1].

Управління людськими ресурсами, відоме також як управління трудовими ресурсами, керування людським капіталом, кадровий менеджмент або менеджмент персоналу, є областю знань та практичної діяльності, що має на меті залучення та оптимальне використання кваліфікованого персоналу в організації. Ці різні терміни використовуються для опису того ж самого поняття в залежності від контексту та підходу до управління ресурсами людей [2].

Ефективне керівництво людськими ресурсами є важливою умовою для стійкого розвитку підприємства. Впровадження HR-менеджменту напряду впливає на управлінські процеси в організації, що в свою чергу сприяє досягненню позитивних результатів у майбутньому. Управління персоналом є індивідуальним для кожного підприємства, і практика впровадження HR-стратегій має особливе значення в Україні, де вона використовується для оптимізації системи управління персоналом та зниження витрат з метою досягнення високої продуктивності діяльності підприємства [3].

Сучасний HR-менеджмент виявляється однією з важливих функцій для будь-якої організації і може мати вирішальне значення для її успіху чи

невдачі. Професіонали у галузі HR можуть стати ключовими лідерами в майбутньому, сприяючи розвитку і підвищенню ефективності організації [4].

Поняття "HR-менеджмент" походить від категорії "управління персоналом".

Вивченням питань управління персоналом займалися як закордоні так і вітчизняні науковці: Д. Ульріх, М. Амстронг, Х.Т. Грехем, Р. Беннет, Л. Балабанова, Ю. Богоявленська, Г. Захарчин, А. Лобза, О. Третяк та інші.

Дослідники використовують різноманітні підходи до визначення поняття «управління персоналом». Так, наприклад, М. Армстронг стверджує, що управління персоналом - це стратегічний і систематичний підхід до управління головними активами організації - її співробітниками, які вносять індивідуальний та колективний внесок у досягнення цілей компанії, забезпечуючи їй постійну конкурентну перевагу. Дж. Мілкович і Дж. Бодро зі свого боку описують управління персоналом як процес, що включає у себе прийняття рішень у сфері взаємовідносин з найманими працівниками, які впливають на продуктивність і ефективність діяльності як працівників, так і організації в цілому [5].

За системним підходом, науковці О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев та В.О. Матросова розглядають управління персоналом як систему кадрової роботи, що включає в себе сукупність цілей, напрямів, форм і методів, яка складається з таких підсистем: аналізу, планування і прогнозування кадрів; підбору, розстановки, оцінки та постійного навчання персоналу; використання кадрів [5]. Наукові підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом» наведено в табл. 1.1.

Інші вчені, такі як Л. В. Балабанова, О.В. Сардак, Ф.І. Хміль стверджують, що управління персоналом це специфічна функція менеджменту.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук	систематично організований вплив за допомогою комплексу взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку та ефективного використання потенціалу працівників на рівні підприємства
Мочерний С. В	специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства
Грішнова О.А.	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	частину функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації

Джерело: структуровано автором на основі [5,6].

Гурбик Ю. Ю. та Біляєва С. С використовують сучасний підхід до визначення поняття управління персоналом та зазначають, що «це передусім збалансоване поєднання людських ресурсів, інституційних перетворень організації та безперервна адаптація її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі». Також на думку згаданих авторів управління персоналом в системі менеджменту повинно складатися з шести елементів, а саме: методологія управління персоналом, кадрова політика, залучення персоналу, оцінка персоналу, розміщення і мотивація персоналу, навчання персоналу [5].

Управління персоналом реалізується шляхом проведення цілеспрямованих заходів, які включають такі ключові етапи та функції: встановлення цілей і стратегічних напрямків управління персоналом; визначення інструментів, форм і методів досягнення цих цілей; організація роботи з виконання прийнятих рішень; контроль за реалізацією запланованих заходів; координація впроваджених ініціатив [7, стор. 15]. Також можна зазначити, що управління персоналом це є традиційний підхід до управління працівниками, що базується на виконанні політики та нормативів організації

і тому використовують загальні функції менеджменту, такі як: планування, організація, мотивація і контроль.

Хоча HR-менеджмент та управління персоналом мають певний ступінь взаємозв'язку, проте існують відмінності між ними.

Управління людськими ресурсами полягає в залученні, підтримці, розвитку, використанні та координації працівників з метою забезпечення їхньої самовідданості. Це включає систематичне планування потреб та запитів у людських ресурсах, процеси відбору, навчання, встановлення системи винагороди та оцінки ефективності роботи для відповідності цим вимогам. Управління людськими ресурсами - це постійний процес забезпечення наявності кваліфікованої робочої сили, що включає адекватний та ефективний розподіл обов'язків та завдань між працівниками. Це також мистецтво оптимального та раціонального використання людських ресурсів організації. HR-менеджмент охоплює широкий спектр діяльності, зосереджуючи увагу на різних аспектах, таких як: найм і рекрутинг персоналу, професійний розвиток, забезпечення співробітників різноманітними послугами, встановлення та виплата заробітної плати, управління виробничими відносинами, здоров'я і безпека на роботі, освіта, створення комфортних умов праці, оцінка професійних навичок та продуктивності праці [8].

Дослідження HR-менеджменту висвітлено в наукових працях таких вчених як І. Горбачової, О. Кушнерик, А. Почтовюк, В. Данилюк, Ж. Балабанюк, О. Грідін та інші. Вчені використовують системний, стратегічний, соціальний та інноваційний підходи до визначення сутності HR-менеджмент. Зазначені підходи виражають багатограну сутність поняття HR-менеджмент.

Так, наприклад В. Данилюк стверджує, що «HR-менеджмент – це наука, в якій головна увага приділяється людським ресурсам, їхньому формуванню, розвитку та відповідності стратегічній цілі підприємства. Під час свого становлення галузь управління персоналом випередила розвиток

техніки і технології і стала провідним чинником прогресу матеріального виробництва» [9].

За С. Марковою, HR-менеджмент - це забезпечення ефективного навчання персоналу, підвищення їх кваліфікації та мотивації до праці з метою розвитку їх здібностей і стимулювання до виконання більш високорівневих завдань [9].

Деякі вчені наголошують, що HR-менеджмент - це стратегічна інноваційна концепція управління, спрямована на оптимальне використання найціннішого активу підприємства - його персоналу, який використовує свої професійні здібності для досягнення цілей організації [9]. Інші зазначають - це «головний соціальний напрям діяльності організації і має на меті стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації» [8].

На думку О. Короленко та Н. Кутової HR-менеджмент спрямований на розробку кадрової стратегії та процедур, що відповідають бізнес-цілям та стратегічним планам. Однією з ключових цілей цієї місії є формування корпоративної культури, що відображає основні цінності і сприяє максимальній продуктивності працівників [3].

HR-менеджмент - це система, що включає в себе комплекс завдань, цілей і стратегій, а також різноманітні методи та інструменти управління, спрямованих на підвищення результативності праці та якості виконаної роботи [11, стор. 17].

Метою функціонування системи HR-менеджменту підприємства є [11, стор.17]:

- збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його ефективності, включаючи досягнення максимального рівня прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності роботи колективу працівників;
- створення позитивного іміджу підприємства на ринку.

При формуванні системи HRM підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис.1.1).

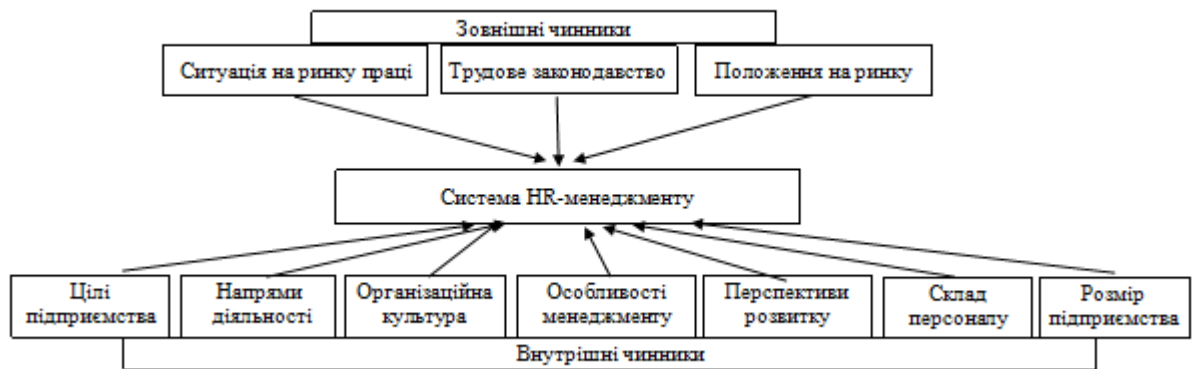


Рис.1.1. Чинники, що впливають на формування системи HR-менеджменту
Джерело:[11].

Проаналізувавши літературні джерела, можна зробити висновки, що функції, які виконує HR-менеджмент є більш ширшими, ніж просто управління персоналом та можна поділити на дві групи [9]:

- універсальні функції, які обов'язкові для виконання всіма співробітниками та керівництвом, незалежно від їхньої ролі у компанії. Ці функції включають організацію, планування, контроль та мотивацію.
- спеціалізовані функції, які залежать від розподілу роботи між відділами та окремими виконавцями. Головні мети цих функцій включають зростання конкурентоспроможності продуктів та організації, забезпечення високої ефективності персоналу, підвищення продуктивності праці та максимізація прибутків компанії.

Кожна з цих груп функцій виконують певні завдання HR-менеджменту (рис. 1.2) [8]:

- процес підбору персоналу включає аналіз потреб організації у кваліфікованих працівниках, прогнозування потреби у робочій силі на майбутнє, розробку описів завдань для конкретних посад. Відбір кандидатів здійснюється шляхом рекрутингу та проведення співбесід, після чого відбувається прийом на роботу та інтеграція нових працівників у колектив;

- проведення тренінгів та розвиток персоналу починається з ідентифікації областей, де працівникам необхідно підвищити свої професійні знання та навички. Задіявши співробітників у складних проектах, можна стимулювати їх самореалізацію. Підвищення кваліфікації дозволяє персоналу ефективніше впоратися з робочими завданнями та сприяє формуванню позитивного ставлення до своєї діяльності;
- мотиваційні заходи, тобто оцінка робочих результатів співробітників згідно з визначеними критеріями та цілями організації; використання заохочень та санкцій для активізації ефективності персоналу;
- підтримка, тобто створення сприятливого робочого середовища через покращення взаємин між співробітниками та керівництвом, а також усередині самої команди; забезпечення медичного страхування та надання транспортних засобів за потреби.

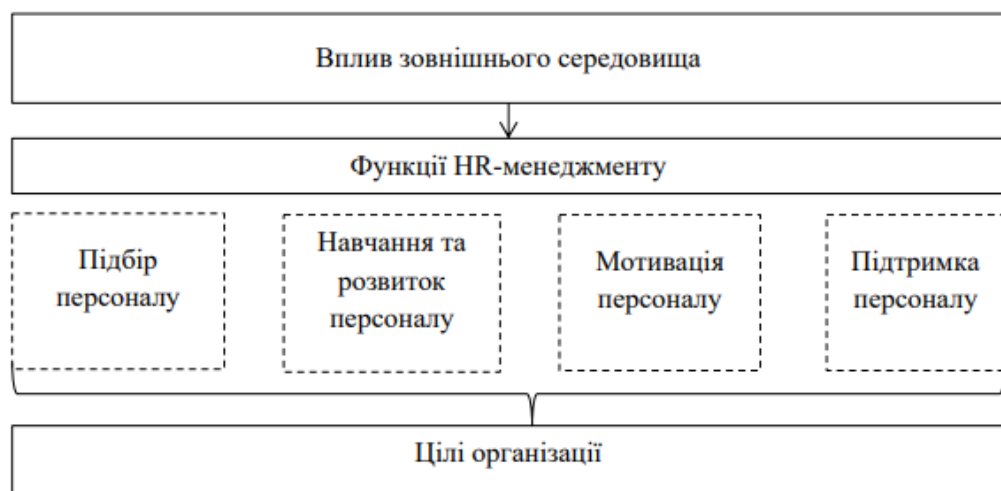


Рис.1.2. Роль HR-менеджменту в організації

Джерело: [8].

На думку науковиці Кушнерик ймовірними напрямками розвитку HR-менеджменту можуть бути:

- залучення аутсорсингу, тобто залучення зовнішніх консультантів, які проводитимуть аудит, аналіз та визначення впливу різних факторів на показники діяльності компанії. Вони також будуть мати експертну участь в управлінні та розробці стратегій підприємства;

- зосередження компетенцій HR-працівників на розробці стратегій стане основою для HR-менеджменту, що відкриє можливість створення нових посад з відповідними функціями;
- HR-менеджмент буде базувати свою діяльність на збірі та аналізі великих обсягів даних для прийняття рішень;
- робота «home-office», тобто створення умов для дистанційної роботи робітників з метою забезпечення безперебійної роботи підприємства;
- розробка індивідуальних стратегій для кожного працівника з метою визначення найбільш ефективного напрямку діяльності для компанії, таким чином сприяючи розвитку мобільності персоналу. Це включає аналіз сильних та слабких сторін співробітників, їх можливостей та потенціалу;
- переміщення епіцентру концентрації менеджменту з автоматичних процесів на результативні.

Отже, для забезпечення ефективної роботи HR-менеджменту необхідно освоїти нові організаційні підходи, побудувати культуру командної взаємодії та встановити нові стандарти у бізнесі. Також важливо, щоб відносини між співробітниками засновувалися на принципах творчості, взаємної поваги і розуміння. Основне завдання HR-менеджера полягає у створенні оптимальних умов для роботи персоналу, що включає підтримку продуктивної співпраці та ефективної комунікації між усіма учасниками команди, залучення працівників до ухвалення управлінських рішень, а також забезпечення координованої роботи та систематичності в обміні інформацією.

Необхідно, щоб впровадження системи управління персоналом у компаніях охоплювало довготривалу стратегію формування кадрів, що включає вибір кваліфікованих співробітників із необхідним досвідом і професійними навичками. Також потрібно розробити дієву систему заохочень і мотивації, забезпечити активну участь персоналу в процесах підприємства, забезпечити послідовність дій HR-менеджерів у керуванні

персоналом, створити належні умови праці, встановити справедливую зарплатню і забезпечити високу якість кадрової політики [1].

1.2. Методологія управління персоналом: традиційний та інноваційний підхід

Підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення економічних цілей полягає в ефективному управлінні персоналом, яке втілюється через застосування різних методів управління. Саме методи управління дозволяють сформувати систему правил, прийомів, підходів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення цілей, скорочуючи витрати часу на їх реалізацію. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Ці методи є різноманітними та взаємодоповнюючими, створюючи комплексну систему, яка є характерною для конкретної організації. Вибір і розвиток певних методів залежить від зовнішніх умов, в яких функціонує підприємство, принципів його управління, стану виробничої системи, який включає технічні та технологічні аспекти, а також соціальні, правові та психологічні умови, і організаційно-правову форму управління. За допомогою цих методів керівництво направляє розвиток організації до досягнення цілей виробничої системи [12].

Метод управління персоналом - це спосіб впливу на персонал і окремого працівника з метою координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства. Іншими словами, за допомогою методів управління персоналом досягаються головні завдання управління персоналом - знаходження найбільш ефективних способів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників та досягнення цілей підприємства.

Методи управління персоналом досліджували багато вчених як зарубіжних, так і вітчизняних. При цьому ряд вчених пропонують власну

класифікацію методів управління. Так, наприклад, А. Єгоршин стверджує, що успішна реалізація трудового потенціалу персоналу значною мірою залежить від методів і способів впливу, що застосовує керівник. Залежно від характеру цього впливу, методи можна поділити на наступні категорії: методи інформування, пов'язані з передачею відомостей працівнику, що дозволяють йому самостійно формувати свою організаційну поведінку; методи стимулювання, спрямовані на задоволення різних потреб персоналу; методи переконання, які впливають на внутрішній світ та систему цінностей персоналу; і методи адміністративного примусу, що базуються на застосуванні санкцій [13]. А. Кібанов вважає, що методи також можна класифікувати за їхнім призначенням у функціях управління: нормування, організації, планування, координації, контролю, аналізу та обліку.

Але, все ж таки на практиці використовують два основних підходи до методів управління персоналом: традиційний та інноваційний

При традиційному підході методи управління персоналом класифікуються за наступними ознаками [14]:

- за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на: методи підготовки, прийняття, організації та контролю над виконанням рішень;

- за характером етапів здійснення впливу на виконавців: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, правові та соціально-психологічні;

- за характером впливу на виконавців: методи прямого і непрямого впливу;

- за характером застосування: загальні і спеціальні;

- за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці: методи переконання, методи адміністративного примусу, методи стимулювання, методи інформування.

Також виокремлюють три традиційні групи методів, які різняться за способами і результативністю впливу на персонал та мають свої переваги і

недоліки: адміністративні (організаційно- розпорядчі), економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи, відомі також як "методи батога", ґрунтуються на владі, дисципліні та застосуванні стягнень. Вони мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто кожний наказ чи вказівка мають обов'язково виконуватися, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, а також потреба працювати в одній певній організації.

Основне завдання цієї групи методів полягає в підтримці дисципліни праці та забезпеченні організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому. Вони базуються на таких системах, як: система законодавства держави; система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління; системи планів, програм, завдань, розроблених в самих організаціях; система оперативного управління [12].

Адміністративні методи складаються з трьох напрямлень (рис.1.3).



Рис.1.3. Адміністративні методи управління персоналом

Джерело: [12].

З рис. 1.3. видно, що основними компонентами адміністративних методів є організаційне та розпорядче регулювання.

Реалізація організаційного регулювання відповідно до зазначених методів відображається у положеннях про структурні підрозділи, які чітко окреслюють завдання, функції, права, обов'язки та відповідальності служб підприємства та їх керівників. Такий підхід дозволяє ефективно аналізувати роботу підрозділів і приймати обґрунтовані рішення щодо заохочення співробітників як матеріально, так і морально. Організаційне нормування охоплює широкий спектр стандартів, включаючи якісно-технічні, технологічні стандарти у формі маршрутних і технологічних карт, стандарти з експлуатації та ремонту, трудові стандарти, фінансово-кредитні нормативи, нормативи з матеріального забезпечення та транспортування, а також організаційно-адміністративні стандарти. Організаційне інструктування втілюється через різноманітні інструкції та директиви, включаючи посадові інструкції, методичні рекомендації для виконання комплексних робіт, методичні інструкції та робочі інструкції, що вказують порядок дій у процесах управління організацією [13].

Розпорядчий вплив проявляється через правові акти ненормативного характеру, що надають юридичну силу управлінським рішенням. Ефективність такого впливу залежить від неперервного моніторингу та перевірки дотримання виконання, а також від точної реєстрації та контролю [13].

У сучасних умовах ринкової економіки, економічні методи грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом, відомі ще як «метод пряника», представляють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що стимулюють персонал діяти у напрямку, необхідному для організації [12].

Найважливішим методом є мотивація трудової діяльності, що здебільшого зводиться до матеріального стимулювання працівників. Основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата. Крім того,

істотним інструментарієм управління персоналом є система виплат, надбавок, пільг і т. д., що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників [14].

Також до економічних методів можна віднести елементи соціального забезпечення співробітників, такі як оплата харчування, проїзду, відпочинку, надання різних видів страхування, у тому числі медичного і т. д. Оплату праці менеджера доцільно зв'язати з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми. Застосування економічних методів має базуватися строго на їх окупності. Це означає, що інвестування коштів у матеріальне стимулювання співробітників повинно принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт у планованому періоді.

Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці, регулює матеріальну зацікавленість працівників. Ця система взаємовідносин досить складна, оскільки включає економічні, соціальні, психологічні й організаційні відносини [14].

Соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування і поведінки персоналу. Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив для формування у них установок щодо їх трудової діяльності і творчої активності. Для здійснення впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, для впливу на групу, колектив – соціологічні [14].

Серед ключових переваг використання психологічних методів варто виділити зниження рівня психологічних конфліктів, таких як скандали,

образи та стреси, керування кар'єрним зростанням співробітників на підставі їхніх психологічних характеристик, підтримку здорової атмосфери на робочому місці, та формування організаційної культури, що базується на прийнятих нормах поведінки та ідеалізації образу працівника. Ці методи сприяють гармонізації взаємин між співробітниками та створенню оптимального психологічного клімату в колективі. Психологічні підходи мають значне значення у управлінні персоналом, оскільки фокусуються на індивідуальному підході.

В свою чергу соціологічні методи дозволяють визначити ролі та позиції працівників у команді, ідентифікувати лідерів, пов'язати мотивацію з досягненнями у роботі та забезпечити ефективні комунікації. Ці методи управління формують систему підходів та інструментів для впливу на соціально-психологічний стан колективу та активність працівників у соціальній та виробничій сферах [14].

Переваги та недоліки адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Переваги та недоліки методів управління персоналом

Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративні методи		
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	– забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; – не вимагає великих матеріальних витрат; – на малих підприємствах оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища	– придушується ініціатива, творча робота; – відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; – на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.
Економічні методи		

Продовження табл. 1.2

Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	– стимулюється прояв ініціативи; – реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.	- залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.
Соціально-психологічні методи		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування;	включаються механізми трудової мотивації, не	– не використовуються
створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.	пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; – практично не потрібні матеріальні витрати.	стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; – важко прогнозувати результати.

Джерело: [13].

Зазначимо, що традиційні методи управління в сучасному світі вже є не настільки ефективні, як раніше. Хоча при правильному застосуванні вони можуть принести позитивні результати, існує ризик, що якщо управління зосереджене виключно на інтересах керівництва та прибутках компанії, ігноруючи потреби персоналу, співробітники можуть залишити таку організацію у пошуках кращих умов праці [16].

Інноваційні методи управління персоналом відрізняються від традиційних підходів тим, що вони створюють нову систему управління, яка зосереджується не тільки на пошуку та наборі персоналу, але й на його постійному розвитку. Це включає значні інвестиції в навчання, підтримку талантів та формування нових кар'єрних шляхів. Зосередження на важливості

«людського ресурсу» веде до оптимізації управлінського процесу та змін у структурі управління або її окремих аспектах, таких як професійний розвиток персоналу, трудові відносини, мотивація та робоча атмосфера. Це сприяє поліпшенню ефективності та загальної продуктивності підприємства [16].

Інноваційні методи управління персоналом розрізняють за функціональними сферами управління персоналом [15]:

- підбір персоналу – це уважний відбір кандидатів на вакантні посади з метою залучення кращих працівників, які сприятимуть розвитку компанії. Характеризується послідовністю та ефективністю процесу найму та підбору персоналу. Цей підхід сприяє більш структурованому підбору та найму працівників, визначає найбільш придатних кандидатів на відповідну посаду.

- оцінка діяльності – це процес встановлення відповідності між вимогами посади та характеристиками працівника. Даний метод допомагає систематично оцінювати працівників з двох поглядів: по-перше, з оцінки досягнутих результатів; по-друге, з того, як вони досягли цих результатів та як це може бути покращено.

- навчання персоналу – це підвищення кваліфікації персоналу за допомогою тренінгів та семінарів. Допомагає працівникам отримувати нові знання та навички, що сприяють інноваціям у виробничих процесах та в повсякденній роботі.

- система винагород – це мотивація персоналу через заохочення та винагороди. Цей метод передбачає фінансове винагородження, заохочення та інше визнання з метою мотивування персоналу створювати нові ідеї, ризикувати та постійно розвиватися.

- управління кар'єрою – це досягнення цілей у кар'єрному зростанні. Даний метод забезпечує професійний розвиток працівника через стажування, навчання та підвищення кваліфікації.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом

За функціональними сферами управління	Інноваційні методи	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	хедхантинг, лізинг персоналу, аутстафінг, скринінг, temporary staffing, executive search, on-line рекрутмент	Можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей організації та посади працівника у майбутньому	Витрати часу та капіталу
Оцінка діяльності	ділові ігри, кейс-метод, ассесмент-центр, організаційні тести	Активність у сфері інноваційної діяльності, створенні нового, через можливості обговорення своєї роботи з керівництвом.	Витрати великої кількості часу
Навчання персоналу	баскет-метод, екшн-навчання, кейс-навчання, дистанційне навчання, мастер-класи, “Корпоративний on-line університет” “Віртуальна школа”	Підвищення потенціалу працівників і всієї компанії в цілому, продуктивності персоналу	Витрати на тренінги та навчальну літературу.
Система винагород	грейдинг, безтарифні системи оплати праці, гейміфікація, “Соціальна карта співробітника”	Зростання мотивованості у працівників до створення нових проектів, підвищення рівня задоволеності працею	Економічні витрати.
Управління кар’єрою	коучинг, secondment, “Кар’єрний портал”, “Ярмарок вакансій”	Підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів	Підвищення рівня конкуренції серед працівників

Джерело: [12,13,14].

Отже, інноваційні методи управління персоналом дозволяють відкрити та розвинути скриті ресурси організації та можливості її працівників. Тому їх

інтеграція є важливою частиною економічної стратегії розвитку будь-якого підприємства [16].

Також зазначимо, що методи персоналом на різних підприємствах можуть комбінуватися по-різному, і їх ефективність залежить від багатьох факторів. Щоб система управління персоналом працювала ефективно і відповідала усім стратегічним цілям організації, керівник повинен дотримуватися основних положень і норм у процесі управління кадрами. Важливо зауважити, що високі результати в управлінні персоналом досягаються лише тоді, коли вся система методів управління персоналом реалізується одночасно. Керівництву необхідно пам'ятати про чинники, які впливають на формування системи управління персоналом.

Висновки до розділу 1

В прешому розділі кваліфікаційної роботи досліджено сутності понять «управління персоналу» та «HR-менеджмент» та наведено їх відмінності. Проаналізовано функції та напрямки розвитку HR-менеджменту. Досліджено традиційні та інноваційні методи управління персоналом. Наведено їх переваги та недоліки.

РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Основні тенденції розвитку ринку борошна України

Борошномельно-круп'яна галузь є важливим звеном в агропромисловому комплексі, оскільки вона забезпечує виробництво ключових продуктів харчування, таких як мука і крупи, і відіграє ключову роль у забезпеченні населення цими продуктами. Крупи є традиційним продуктом в українській культурі і мають стабільно високий попит завдяки своїй поживності. Борошно є основною сировиною для хлібопекарської, макаронної та частково кондитерської промисловості. Основне завдання цієї галузі полягає у збільшенні виробництва широкого асортименту продукції відповідно до попиту, використанні виробничих потужностей на повну, модернізації підприємств і впровадженні новітніх технологій [17].

Підприємства, що здійснюють діяльність із заготівлі та переробки зернових культур (пшениці, ячменю, жита, вівса, рису, кукурудзи, сорго, проса, чумиза, тощо), поділяються на такі види:

- хлібоприймальні підприємства – здійснюють тільки заготівлю й зберігання зерна;
- борошномельно-круп'яні підприємства – здійснюють лише виробництво борошна і круп з покупної сировини;
- комбінати хлібопродуктів – надають послуги зі зберігання, сушіння, очищення та переробки зерна [22].

На сьогодні в Україні діє близько 700 підприємств з обробки зерна, їх виробнича потужність перевищує потреби країни у борошні та крупах майже втричі. Приблизно третина цих підприємств - комбінати хлібопродуктів, які не лише виробляють борошно і крупи, а й надають послуги зі зберігання, очищення та переробки зернових культур на давальницькій основі. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), операційна діяльність

таких підприємств може охоплювати не лише виробництво борошномельно-круп'яної продукції, а й виготовлення макаронів та інших борошняних виробів, оптову та роздрібну торгівлю цими продуктами та інші види діяльності.

Враховуючи таку різноманітність видів діяльності зернопереробні підприємства мають складну організаційну структуру, що, як правило, включає:

- елеваторне господарство: елеватори, склади, лабораторії, ваги;
- транспортне господарство: зерновози, тепловози, навантажувачі, автомобілі та ін.;
- борошномельне господарство: млини, переробні та фасувальні підрозділи [22].

Борошномельно-круп'яна промисловість входить до числа найбільш соціально значущих галузей агропромислового комплексу. Хліб, хлібобулочні, макаронні, круп'яні та кондитерські вироби, що виробляються з борошна необхідні всім в будь-якому віці. Саме тому основним критерієм продовольчої безпеки країни є стабільне забезпечення середньодушового споживання продуктів переробки зерна.

Борошно – харчовий продукт, що отримується в результаті переробки зерна злакових та інших зернових культур.

Борошно пшеничне, що використовується для виробництва хліба, хлібобулочних, борошняних кондитерських виробів, повинно відповідати вимогам ДСТУ 46.004-99 «Борошно пшеничне. Технічні умови». Згідно з діючими стандартами, вітчизняні борошномельні підприємства виробляють борошно наступних видів:

- пшеничне борошно п'яти ґатунків (питлівка, вищий, перший, другий, обійне);
- житнє борошно трьох ґатунків (сіяне, обдирне, обійне);
- житньо-пшеничне й пшенично-житнє обійне борошно.

Також в Україні виробляється борошно другого ґатунку з твердої пшениці (дурум), кукурудзяне, вівсяне, у незначних об'ємах – рисове, ячмінне, гречане, соєве.

За даними Держкомстату, щорічна потреба України в продовольчому зерні, зокрема для виробництва хліба і хлібобулочних виробів, оцінюється від 5,7 до 7 млн. т. На державних підприємствах виробляється понад 20% загального обсягу борошна. За даними агентства AR-group, у трійку лідерів галузі входять Держрезерв України, ДПЗКУ і холдингова компанія «Хліб Києва» [18].

Спілка "Борошномели України" наводить наступний список десяти провідних виробників борошна в Україні: "Вінницький комбінат хлібопродуктів №2", "Столичний млин", "Дніпромлин", "Новопроектівський КХП", "Комерційна фірма Рома", "Рівне-Борошно", "Зернарі", "Запоріжмлин", "ТД Ельдорадо", "Новоукраїнський КХП". Зауважимо, що восьме з цих десяти підприємств є членами спілки, що спільно складають понад 60% українського ринку борошна [19].

У 2022 році перша десятка найбільших виробників борошна в Україні виготовила 592,7 тис. тонн продукції, а у 2021 році цей обсяг становив 511 тис. тонн [20].



Рис.2.1 Структура виробництва борошна у 2022 році в Україні
Джерело: структуровано автором на основі [20].

Основними підприємствами -експортерами українського борошна у 2023 році стали наступний список десяти провідних виробників борошна в Україні: «Вінницький комбінат хлібопродуктів №2», «Калуський КХП», «Новопокровський КХП», «ТОВ Хмельницьк-млин», «ТОВ Столичний млин», «ТОВ Влад», «Рівне-Борошно», «ТОВ Мовер Мілл», «ТОВ ВКФ РОМА», «ТД Зернарі». Об'єми експорту борошна наведено на рис. 1.2.

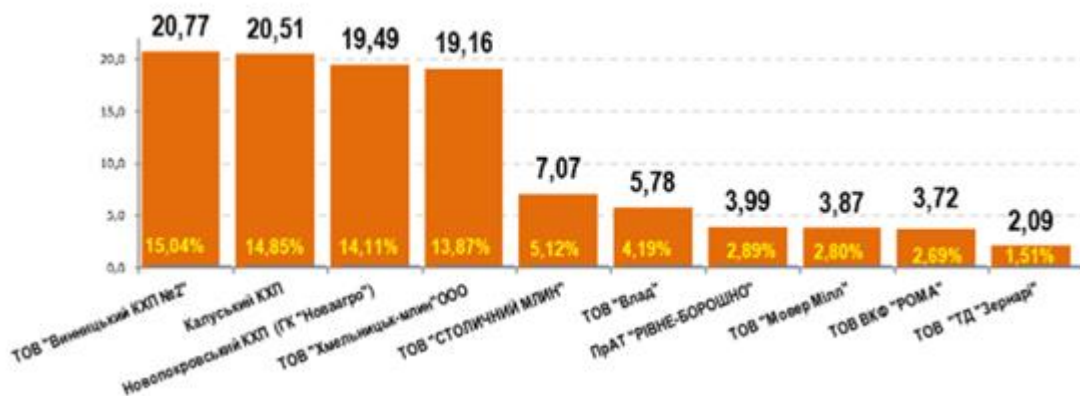


Рис.2.2. ТОП-10 експортерів борошна за 2023 рік, тис. тонн/% до загального обсягу
Джерело: [21].

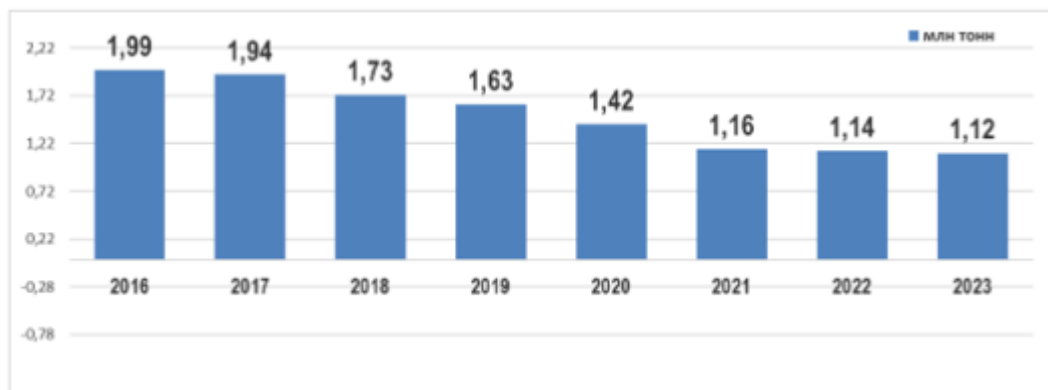


Рис.2.3. Виробництво борошна в Україні 2016-2023 р.р., млн. тонн
Джерело: [21].

Незважаючи на те, що під час війни велика кількість населення країни виїхала за кордон, іноді відбувалися простої в роботі млинів та відбулося закриття логістичних коридорів у багатьох млинів країни доволі високі виробничі показники. Особливо це помітно на зовнішньому ринку, тобто під

час експорту борошна з України у 2023 році [21]. У порівнянні у 2023 році експортували 138,8 тис. тонн борошна, а у 2022 році всього 79 тис. тонн, тобто відбулося збільшення на 75% (рис. 2.4).

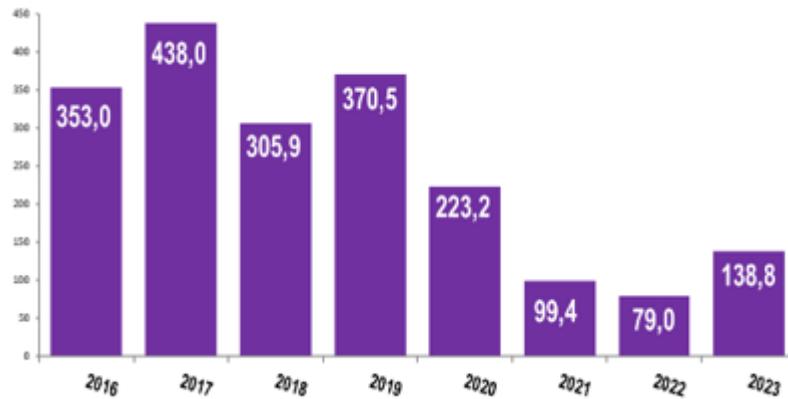


Рис. 2.4. Порівняння об'ємів експорту борошна з України 2016-2023 р.р.
Джерело: [21].

На рис.2.5. наведено порівняння експорту борошна України з 2021 року по 2023 рік по місячно.



Рис. 2.5. Порівняння експорту борошна України щомісячно 2021-2023 р.р.
Джерело: [5].

З наведеної діаграми видно, що у першій половині 2023 року експорт виробленої продукції збільшився у порівнянні з 2021-2022 р.р. Але вже у другій половині 2023 року відбулося значне зниження експорту борошна, а саме з жовтня по грудень у порівнянні з 2022 роком. Така ситуація була пов'язана з перекриттям кордонів в деяких державах західної Європи, але це тимчасове явище.

Зазначимо, що у першій половині 2022 року відбувалися суттєві «цінові гойдалки», але в 2023 році ціни на відвантажувану продукцію були відносно рівними протягом усього року. При цьому вони мало чим відрізнялися від цін другої половини 2022 року. Рентабельність під час експорту виробленої продукції також була низька, але це пов'язано з загальною ситуацією на світовому ринку. Але навіть за таких цін експорт дозволяв багатьом борошномелам України утримувати продуктивність на прийнятному рівні.

Також, змінилася географія експорту українського борошна. Якщо у 2021 році лєвова частка експорту відбувалася до країн Середнього Сходу – 54,88%, країн СНД-17,54 % і до країн Африки 15,56 % , то у 2023 році експорт до країн ЄС перевищив 55%, до країн Близького та Середнього Сходу – 23,1% і до країн Європи , які не входять до ЄС- 20,9% (рис. 2.6).

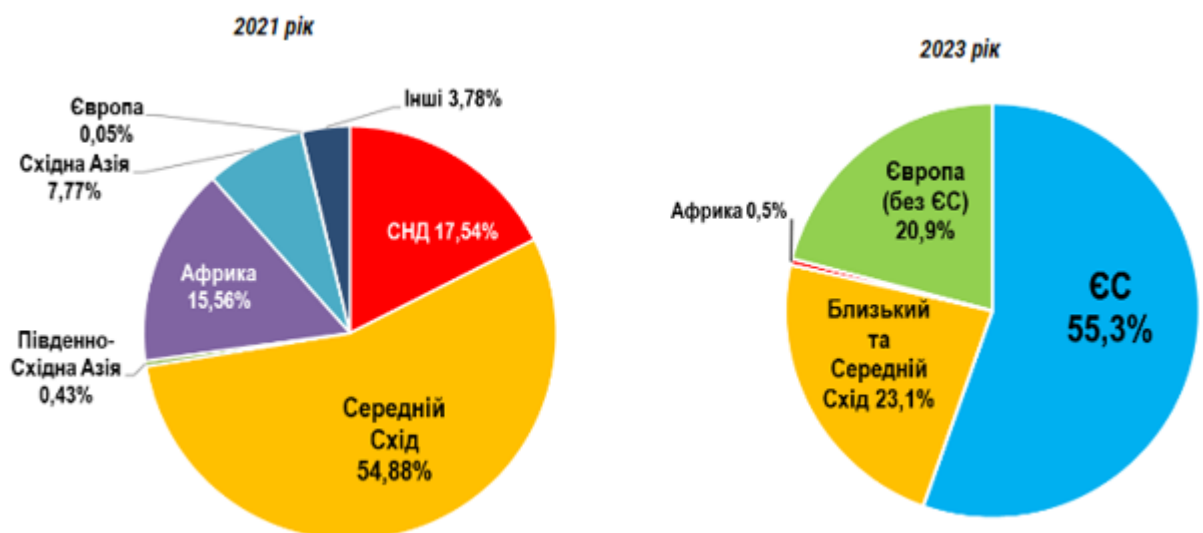


Рис.2.6. Географія експорту борошна України у 2021 та 2023 р.р.

Джерело: [21].

Звичайно, змінилися і країни, куди найбільше відвантажено українського борошна.

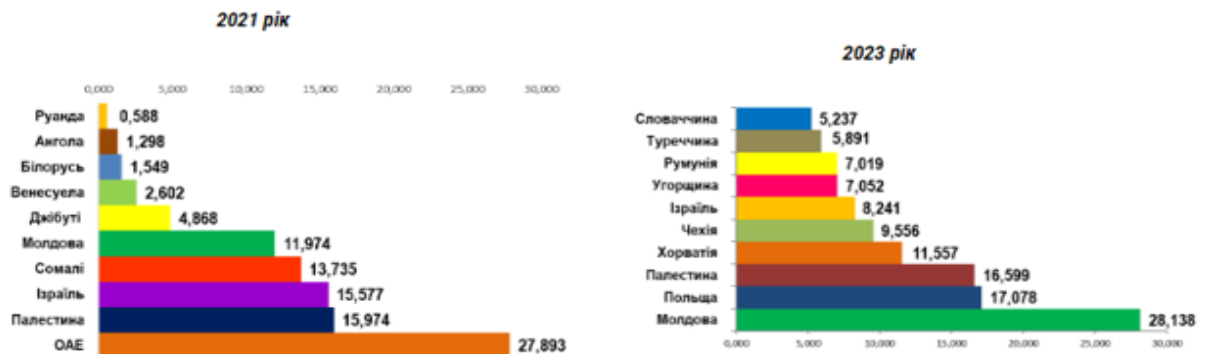


Рис.2.7. Порівняльна динаміка відвантаження українського борошна по країнам у 2021 та у 2023 р.

Джерело: [21].

У 2021 році обсяги відвантаженого українського борошна до ОАЕ складало 27893 тонни, але у 2023 році ситуація кординально змінилася, і склало всього 683 тонни. У Сомалі, Анголу, Джибуті та в деякі інші країни, які багато років поспіль купували борошномельну продукцію нашої країни, взагалі не було продажу. А от молдавські покупці повернулися до обсягів, які споживали у 2016-2019 рр. Палестина так само демонструє заavidну постійність 16599 тонн у 2023 році. Звичайно, це пов'язано з логістичними проблемами, а зовсім не з відмовою від української продукції. Борошномели України в 2023 році відвантажували свою продукцію в 48 країн.

Загалом у 2023 році експортувало борошномельну продукцію 71 підприємство. Не всі вони переробники, але це не є недоліком.

2.2. Тенденції організаційно-економічного розвитку ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Повне найменування підприємства: філія АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів». Форма власності: державне підприємство; входить в якості дочірнього підприємства в акціонерну компанію ДПЗКУ. Код ЄДРПОУ: 00952137

Орган реєстрації: Суворовська районна адміністрація Одеського

міськвиконкому. Свідоцтво про перереєстрацію: № 1267 від 25 травня 1998.

Юридична адреса: 65003, м. Одеса, вул. Чорноморського козацтва, 20.
тел. (0482) 723-20-04, факс. 723-60-03.

Статутний капітал: 32,1 млн. грн.

Одеський комбінат хлібопродуктів є одним з провідних підприємств галузі хлібопродуктів півдня України. Напрямки діяльності комбінату: виробництво хлібопекарського пшеничного борошна, висівок.

Млинозавод Одеського комбінату хлібопродуктів - найстаріше підприємство такого типу в м. Одесі - заснований в 1844 році Торговим домом "Еммануїл Вейнштейн і Сини". При проектуванні млинозаводу враховувалися особливості Одеси як вузла сполучення морських і сухопутних шляхів, і тому був побудований один з найбільших млинозаводів півдня Російської імперії. Після неодноразових реконструкцій і перебудов з дерев'яного будинку млин перетворилася в архітектурний пам'ятник оригінальної конструкції з червоної цегли. У шестиповерховому будинку млини розташовані дві самостійні секції: секція двох сортового хлібопекарського помелу потужністю 335 тонн переробки пшениці на добу; секція трьох сортового макаронного помелу твердої або м'якої пшениці потужністю 250 тонн переробки пшениці на добу – на даний час не працює.

У 1989 році в будівлі млинозаводу було розпочато монтаж автоматизованих, удосконалених ліній переробки пшениці, в результаті обидві секції оснащені обладнанням, випущеними за ліцензією швейцарської фірми «Бюллер» і введеним в експлуатацію в 1992 році. До складу комбінату входить:

Елеватор місткістю 7,5 тис. тонн, оснащений однією автомобільною точкою і двома точками залізничного прийому зернових культур;

Склад безтарного зберігання борошна ємністю 1200 тонн;

Склади підлогового зберігання борошна в мішкотару сумарною місткістю 1700 тонн;

Комбінат має у своєму розпорядженні територію 3,9 га, власну

залізничну гілку, де одночасно можуть знаходитися до 60 вагонів, всю необхідну інженерну інфраструктуру.

Для реалізації зазначеного проекту комбінат має: вигідне географічне розташування; сертифіковану виробничо-технологічну лабораторію зернового профілю; майданчики, до яких підведені комунікації тепло-, водо-, електропостачання та каналізації; кваліфікований персонал, який має досвід проведення робіт з прийому, переробки, зберігання, лабораторних досліджень та переробки великих партій зернових культур.

Таблиця. 2.1

Потенціал млинового комплексу при повному завантаженні обладнання (в розрахунку на рік).

Показники	Од.	Кількість
Переробка пшениці	тис. тонн	77,0
Виробництво продукції:		
- борошно хлібопекарське вищого сорту	тис. тонн	30,8
- борошно хлібопекарське першого сорту	тис. тонн	27,0
- висівки	тис. тонн	17,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Одеський КХП здійснює такі основні види діяльності: оптова торгівля хлібопродуктами, в тому числі і на експорт; виробництво борошна та крупи; складські послуги зі зберігання зернових культур. Крім цього, комбінат надає послуги з операцій із зерновими культурами: переробка продовольчої пшениці на давальницьких умовах з виходами у відсотках від ваги зданої пшениці:

Таблиця 2.2

Умови переробки давальницької пшениці

Вихід продукції, %			Ціна за переробку 1 тонна пшениці з НДС, грн.
Борошно в/с	Борошно 1/с	Висівки	
39	33	24	200

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Заставна закупівля пшениці здійснюється за цінами, які затверджуються Кабінетом міністрів України на кожний маркетинговий рік перед початком збиральної кампанії. Протягом 8 місяців власник зерна має

право реалізувати його на більш вигідних умовах. Якщо такої реалізації не було, то, після остаточних розрахунків з власниками зерна, право власності переходить до комбінату.

На сьогоднішній день Одеський комбінат хлібопродуктів випускає продукцію наступної номенклатури: борошно хлібопекарське вищого сорту; борошно хлібопекарське першого сорту; висівки пшеничні (насіпом та гранульовані); висівки дієтичні. Зниження виробництва на Одеському КХП викликано відходом основного замовника борошна ВАТ «Одеський коровай». Асортимент випуску основної продукції: мука вищого і першого сортів, висівки. На підприємстві працює 100 осіб, з яких робітників - 65 чоловік, службовців - 35 осіб. Продукція Одеського комбінату хлібопродуктів завжди вигідно відрізнялася на ринку своїми високими споживчими якостями.

Таблиця 2.3

Основні постачальники сировини Одеського комбінату хлібопродуктів

Сировина	Постачальники	Регіон походження
Пшениця продовольча	Аграрний фонд України	Усі області України
Пшениця продовольча	АТ «ДПЗКУ»	Усі області України
Пшениця продовольча	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області
Різні зернові культури на залогове зберігання	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Велика заслуга в цьому належить технологічним лабораторіям комбінату, які є частиною існуючої інфраструктури з контролю вхідної якості зернової та не зернової сировини, технологічного процесу виробництва, і наступним визначенням якості продукції відповідно до діючої нормативно-технічною документацією. На підставі наведених даних можна зробити наступні висновки про роботу комбінату за 2021-2022 рр. За останній час на підприємстві різко зменшився обсяг виробництва (виробництво борошна склало лише 22,8 % від рівня 2021 р.), що говорить про те, що в роботі комбінату немає ніякої стабільності, а використання

виробничої потужності на 3,6 % можна охарактеризувати як випадкове використання потужностей млинового виробництва. У 2022 р. зменшилася собівартість реалізованої продукції, але з тієї причини, що в 2022 році комбінат практично не працював, а переробляв тільки давальницьку сировину. Збитки в 2022 році збільшилися в 2 рази в порівнянні з 2021 роком - причини ті ж - вкрай низький рівень завантаженості виробничих потужностей і т. д. Зменшилися основні фонди на 2,0 %. Зменшився показник «Оборотні кошти» на 5,4 % - це викликано, перш за все, поганою роботою комбінату. Фондовіддача катастрофічно зменшилася, що свідчить про зниження рівня ефективності використання основних фондів.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ОКХП

Найменування показників	Од. вим.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абсолютні	Відносні, %
Борошно, всього	тонн	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Прибуток(+), збиток (-)	тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8765 10214	3913 5002	- 4852 -5212	- 55,4 51,0
Чисельність	люд.	123	100	23	23,0
Середньорічне виробництво продукції на одного працівника	тис. грн.	71,4	16,6	- 54,8	-76,8
Фонд оплати праці	тис. грн	2264,8	1861,1	- 403,7	- 17,8
Середньомісячна ЗП	грн.	1534	1212	- 322	- 21,0
Основні фонди	тис. грн	15477	15163	- 314	- 2,0
Оборотні кошти	тис. грн	5143	4866	- 277	- 5,4
Фондовіддача	грн.	0,56	0,14	- 0,42	- 75,0
К-т обертаємості оборотних коштів		1,71	0,44	- 1,27	- 74,3
Витрати на 1 грн. виручки	грн.	0,99	1,84	0,85	85,9
Використання виробничої потужності	%	15,8	3,6	-12,2 пункти	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Чисельність зайнятих на комбінаті у 2021 році зменшилося на 23 %.

Зменшився показник «Фонд оплати праці» на 17,8 %, те саме сталося з показником «Середньомісячна заробітна плата одного робітника» - 21%, що викликано тим, що практично весь рік основна маса працюючих працювала за графіком скороченого робочого тижня. Збільшилися витрати на 1 грн. вартості продукції на 85,9 %. Ефективність функціонування об'єкта господарювання в загальному вигляді можна виразити в наступній схемі - максимум витрат при мінімумі результатів.

Одеський комбінат хлібопродуктів є філією АТ «ДПЗКУ», що передбачає певну структуру управління. Стратегію діяльності визначає Правління. Очолює Правління голова, який відповідно до Статуту представляє АТ «ДПЗКУ» на зовнішніх організаціях, проводить засідання Правління і на основі прийнятих рішень видає накази і розпорядження, обов'язкові для всіх дочірніх підприємств. Виробничо-господарською діяльністю комбінату керує директор, його повноваження визначаються Статутом.

Він представляє комбінат у зовнішніх організаціях, проводить наради і на основі прийнятих рішень видає накази і розпорядження, обов'язкові для всіх працівників. Його заміняє головний інженер, який безпосередньо відповідає за виробничу діяльність комбінату. За кожним головним спеціалістом закріплюється певний напрям (сфера) діяльності, таким чином, до складу керівництва комбінату входить крім директора заступник директора з якості, головний бухгалтер, головний енергетик, головний механік, головний економіст.

Аналіз виробничо-господарської діяльності філії АТ «ДПЗКУ», «Одеський комбінат хлібопродуктів» надає можливість визначити основні проблеми комбінату. Фактично основні показники є дороговказом до означення проблем підприємства і виступають базою для визначення методів з ліквідації проблем. Даний аналіз проводиться за допомогою натуральних і вартісних показників, отриманих з форми річної звітності № 1 – П.

Аналіз виробництва та реалізації продукції

Показники	2021	2022	Відхилення	
			Абс.	Відн.
1.Обсяг продукції в діючих цінах підприємства (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
2.Обсяг виробництва, тонн:				
Борошно – всього	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
в т. ч. давальницьке	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Висівки пшеничні	6634,5	1484,7	- 5149,8	- 77,6
в т. ч. давальницькі	6634,5	1484,7	-05149,8	- 77,6

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Дані табл. 2.6 свідчать про різке падіння обсягів продукції на КХП у 2022 році, що обумовлено в першу чергу значним зменшенням обсягів переробки давальницької сировини. Різке падіння обсягів переробки давальницької сировини в 2022 році викликано помилковою політикою керівництва АТ «ДЗПКУ», яке за період з червня 2021 року по листопад 2022 року чотири рази змінювало директорів комбінату, що в умовах відсутності обігових коштів та налагодженої системи збуту готової продукції не дало можливості виробляти продукцію з власної сировини і, крім того, не задіяло потенційних постачальників зерна для роботи за давальницькою схемою переробки.

Зазначені причини у свою чергу спричинили за собою різке зменшення коефіцієнта використання потужності. Озвучені проблеми викликані проблемою нарахування амортизаційних відрахувань. З цієї причини не нараховуються незалежно від стану обладнання – працює чи простоє. Враховуючи означене положення, підприємство отримує збитки, не залежно від простоїв.

Таблиця 2.6

Аналіз використання виробничої потужності підприємства

Роки	Од. вим.	Середньорічна встановлена потужність	Випуск продукції	Використання потужності, %
------	----------	--------------------------------------	------------------	----------------------------

2021 р.	тис. т	127,3	20,1	15,8
2022 р.	тис. т	127,3	4,6	3,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Аналіз використання виробничої потужності показав, що ступінь її використання була досить низька. Дуже низький коефіцієнт використання потужності (3,6 %) за 2022 рік по виробництву пояснюється тим, що в умовах високої конкуренції комбінат не зумів знайти ринки збуту і практично не використовував виробничі потужності комбінату.

Таблиця 2.7

Аналіз стану основних фондів

Показники	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року
Всього основних фондів	29967	29301
Знос	14490	14138
Залишкова вартість	15477	15163
Коефіцієнт зносу	0,484	0,483
Коефіцієнт придатності	0,516	0,517

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт придатності на початок 2022 року більше 0,5, на кінець - також, отже можна зробити висновок про те, що із-за незначного перевищення коефіцієнта зносу понад 0,5 фонди зношені і підлягають відновленню. Спостерігається зменшення коефіцієнта зносу і зростання коефіцієнта придатності, тобто на підприємстві спостерігається хоч і дуже невелика, але оновлення основних фондів.

Найбільшу питому вагу в структурі основних фондів займає 1 група (будівлі, споруди та передавальні пристрої) - 90,6 %, а 2 група (машини та обладнання) складає всього 7,0 %, тобто можна зробити висновок про явну диспропорції основних фондів. В останні роки структура основних фондів практично не змінювалася, тобто головне виробниче ланка - обладнання - не модернізувалося і не купувалося.

Таблиця 2.8

Аналіз структури основних фондів у 2022 році

Основні фонди основного виду діяльності	тис. грн	%
Всього на кінець року	29301	100,0
1 група	26535	90,6
2 група	2060	7,0
3 група	144	0,5
4 група	137	0,4
5 група	425	1,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз використання матеріальних ресурсів зводиться до розгляду взаємопов'язаних вартісних показників - матеріаломісткості та матеріаловіддачі. Для переробних галузей харчової промисловості даний вид аналізу має велике значення, так як практично всі виробництва даної сфери є матеріаломісткими.

Таблиця 2.9

Аналіз використання матеріальних ресурсів

Показники	2021	2022	Відхилення	
			Абсол.	Відносні, %
Виручка від реалізації, тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Матеріальні затрати, тис. грн	6638	2276	- 4362	- 65,7
3. Матеріаловіддача	1,32	0,93	- 0,39	- 29,5
4. Матеріалоємкість	0,75	1,07	0,32	42,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2022 році в порівнянні з 2021 роком на філії АТ «ДПЗКУ» Одеський комбінат хлібопродуктів матеріаломісткість на 1 грн. товарної продукції збільшилася, отже зменшилася матеріаловіддача. Це викликано тим, що в 2022 році млин практично не працювала - використання виробничої потужності склало 3,6 %, а матеріали. Філія АТ «ДПЗКУ» Одеський комбінат хлібопродуктів випускає невеликий асортимент продукції, тому зручніше всього проводити аналіз собівартості продукції за елементами витрат. Що власне і представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2. 10

Загальна оцінка витрат на виробництво продукції

Показники	2021 р.		2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Обсяг продукції, тис. грн	8785		2124	
Затрати на виробництво, тис. грн	11437	100,0	5744	100,0
в тому числі:				
- матеріальні затрати	6638	58,1	2276	39,6
- амортизація	248	2,2	231	4,0
- оплата праці	2313	20,2	1912	33,3
- відшкодування на соціальні потреби	909	7,9	774	13,5
- інші затрати	1329	11,6	551	9,6
Затрати на 1 грн РП, коп.	1,30		2,70	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.10 свідчать про зміну структури витрат на виробництві. Так, зменшується частка матеріальних витрат, що не дуже сприятливо, оскільки для матеріаломістких виробництв поліпшення використання матеріальних ресурсів є головним напрямком зниження собівартості; також постійно збільшується частка оплати праці, відрахувань на соціальне страхування та амортизації, що викликано зростанням заробітної плати відповідно до чинного законодавством України. Завданнями фінансово-економічного аналізу є оцінка прибутку, її складу і динаміки, аналіз рентабельності та факторів, що впливають на фінансові результати. Дані таблиці 2.11 говорять про те, що найбільші збитки отримано у 2022 році - 2848 тис. грн. - у рік найменшого обсягу переробки зерна.

Таблиця 2.11

Аналіз фінансових результатів

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			Абс.	Відносні, %
Фінансовий результат, (прибуток +, збитки -), тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Отже, можна зробити висновок про низьку ефективність виробництва, так як фінансова діяльність підприємства багато в чому

визначається його господарською діяльністю.

Таблиця 2.12

Аналіз балансу ДП «Одеський комбінат хлібопродуктів» за 2022 рік

АКТИВ						
	Код строки	На початок року		На кінець року		Відхилення
		тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	Пит. вага, %	
1.Необоротні активи	080	31341	85,9	31008	86,4	- 333
2.Оборотні активи	260	5143	14,1	4866	13,6	- 277
3. Витрати майбутніх періодів	270	0		0		
БАЛАНС	280	36484	100,0	35874	100,0	- 610
ПАСИВ						
1. Власний капітал	380	19062	52,2	16184	45,1	-2878
2. Забезпечення майбутніх витрат	430	4975	13,6	4975	13,9	0
3 Довгострокові обов'язки	480	0	0	0	0	
4.Поточні обов'язки	620	12447	34,1	14715	41,0	2268
5. Доходи майбутніх періодів	630	0	0	0	0	0
БАЛАНС	640	36484	100,0	35874	100,0	- 610

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

В абсолютному вираженні знизився власний капітал на 2878,0 тис. грн. Його частка в загальній структурі знизилася з 52,2 % до 45,1 %. Збільшилася заборгованість за поточними зобов'язаннями на 2268,0 тис. грн., Що є досить-таки небезпечним для фінансової стійкості підприємства. Таким чином, на підставі аналізу звітів Одеського комбінату хлібопродуктів можна зробити висновок про те, що комбінат практично не здатний здійснювати ритмічну виробничо-господарську діяльність, його фінансове становище вкрай нестійке і комбінат знаходиться на межі банкрутства.

2.3. Аналіз системи HR-менеджменту на підприємстві Одеський комбінат хлібопродуктів

Ефективність системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей, оскільки вона охоплює всі аспекти діяльності підприємства продуктивність інших систем управління.

Правильно підібрана система HR- менеджменту на підприємстві дає змогу керівникам досягати поставлених цілей та впроваджувати інноваційні технології, що сприяє підвищенню фінансової результативності та конкурентоспроможності підприємства.

Організацією управління персоналом на Одеському КХП займається відділ кадрів підприємства. Функції відділу кадрів спрямовані на ефективне управління персоналом підприємства, а саме:

- створення описів вакансій та їх розміщення на різних платформах;
- проведення співбесід, тестування та оцінка кандидатів для вибору найбільш підходящих працівників;
- підготовка необхідних документів та контрактів для прийому на роботу;
- зберігання персональних даних, трудових книжок, контрактів та інших документів;
- створення і ведення документації щодо переведення, відпусток, відряджень, звільнень тощо;
- планування та проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації;
- аналіз результатів навчання та його впливу на продуктивність працівників;
- впровадження програм підтримки працівників, таких як медичне страхування, допомога в критичних ситуаціях тощо;
- надання консультацій з різних питань, включаючи трудове законодавство, особистий розвиток та інші;

- збір та аналіз даних щодо персоналу (текучість кадрів, відвідуваність, продуктивність тощо);

- регулярне надання звітів про стан і динаміку кадрової ситуації на підприємстві;

- контроль за дотриманням законодавчих норм і стандартів в області праці;

- участь у вирішенні конфліктних ситуацій між працівниками та роботодавцем.

Оптимальне управління персоналом включає підбір, навчання, мотивацію та утримання працівників, що сприяє максимізації їхньої продуктивності та, відповідно, обсягів виробництва.

Підбір персоналу на підприємстві Одеський комбінат хлібопродуктів здійснюється за допомогою як зовнішніх джерел, наприклад випускники закладів вищої освіти, так і за рахунок внутрішніх джерел, тобто переміщення з однієї посади на іншу. Одним із основних моментів у підборі персоналу – співбесіда, яка буде інформативною. Для цього важливим є знання психології для того, щоб виявляти неправдиву інформацію під час співбесіди або ж анкетування. В таблиці 2.13 наведені методи підбору персоналу Одеського комбінату хлібопродуктів.

Таблиця 2.13

Методи підбору персоналу

Метод	Принцип проведення	Очікуваний результат
Скрінінг резюме	Визначають параметри, за якими ефективно відбуватиметься фільтрація кандидатів.	Швидко відсіюють кандидатів, які не відповідають заданим критеріям.
Співбесіда	Проводять у формальному або ж неформальному форматі	Визначають наявність відповідних якостей та досвіду роботи у кандидата.
Тестування	Тестування відповідно до посади, на яку претендує кандидат	Визначають рівень наявних знань та якостей у кандидата
Психологічне дослідження	Інтерпретують результати для подальшого ефективного управління	Збирають інформацію про моральний стан кожного кандидата

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Адаптація працівника на Одеському комбінаті хлібопродуктів відбувається під час випробувального терміну протягом 3 місяців під керівництвом наставника.

Для навчання працівників Одеський комбінат хлібопродуктів використовує різні методи, такі як навчання на робочому місці, а також внутрішні та зовнішні навчальні програми за межами робочого місця (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Види, типи та форми навчання персоналу Одеського комбінату
хлібопродуктів

Види навчання	Тип навчання	Форми навчання	База для проведення навчання
- перепідготовка персоналу - друга освіта персоналу - підвищення кваліфікації - стажування	- з відривом від виробництва - без відриву від виробництва	індивідуальні групові	- структури підрозділу - інститут підвищення кваліфікації, вищі заклади освіти - інші підприємства

Джерело: розроблено автором.

В якості викладачів або наставників залучаються співробітники підприємства, кваліфіковані викладачі вищих навчальних закладів, співробітники тренінгових компаній.

Проаналізуємо стан управління персоналом на підприємстві Одеський комбінат хлібопродуктів за 2021-2022 р.р.

Дані по чисельності працівників Одеського комбінату та розрахунки що структури наведено в таблиці 2.15

Таблиця 2.15

Структура персоналу Одеського комбінату хлібопродуктів

Категорія персоналу	2021 р.		2022 р.		Відхилення, чол. (+/-)
	кількість людей	питома вага, %	кількість людей	питома вага, %	
Середньооблікова чисельність працюючих	123	100	100	100	-23

працівників облікового складу, осіб в тому числі:					
- робітники	78	63	65	65	-13
- інші категорії працівників	45	37	35	35	-10

Джерело : розроблено автором.

Отже, в структурі працівників Одеського комбінату хлібопродуктів у 2021 році складають 63 %, а інші категорії працівників – 37 %. У порівнянні з 2022 р питома вага особливо не змінилася. Але у 2022 відбулось значне скорочення штатів підприємства на 23 особи, а саме: на 13 осіб зменшилось робітників та на 10 осіб – інші категорії працівників (керівники, фахівці, службовці).

Чисельність працівників на підприємстві може змінюватися через різноманітні обставини. Наприклад, зміни в економічному середовищі, такі як коливання в попиті на продукцію, ринкові зміни або конкурентні умови, можуть впливати на потребу в працівниках. Також розширення бізнесу, створення нових відділів або зменшення обсягів виробництва може призвести до змін у кількості працівників, необхідних для ефективного функціонування підприємства.

Крім того, природний рух кадрів, такий як виходження на пенсію, звільнення, переміщення на інші робочі місця, а також прийом нових працівників можуть впливати на загальну чисельність працівників на підприємстві.

Загальна кількість співробітників у 2022 році складає 100 осіб, але вони поділяються за віком, категоріями, та статтю (рис.2.8).

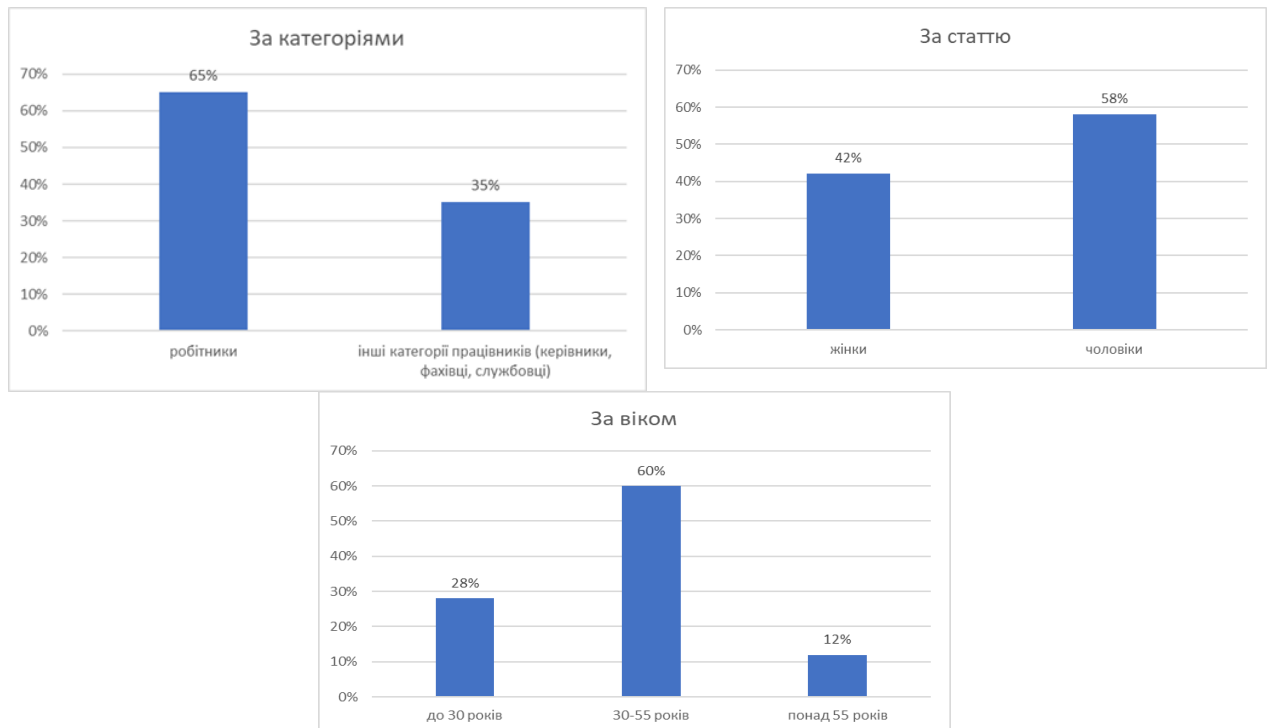


Рис. 2.8 Структура персоналу Одеського комбінату хлібопродуктів за: категоріями, віком, статтю

Джерело: розроблено автором.

Далі проаналізуємо рух кадрів Одеського комбінату хлібопродуктів, а також розрахуємо показники оборотності кадрів (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Рух кадрів Одеського комбінату хлібопродуктів

Показник	Значення по роках		Відхилення
	2021 р.	2022 р.	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	123	100	-23
Кількість прийнятих на роботу, осіб	8	5	-3
Кількість звільнених з роботи, осіб	10	13	-3
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	10	13	-3
Коефіцієнт обороту по прийому	0,065	0,05	-0,015
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,081	0,13	0,049
Коефіцієнт плинності кадрів	0,081	0,13	0,049

Джерело: розраховано автором.

Приведені результати руху кадрів Одеського комбінату хлібопродуктів говорять про те, що коефіцієнт обороту по прийому на роботу у 2021 р склав 0,065, а в 2022 р. знизився на 0,015 і склав 0,05. Це пов'язано зі скороченням обсягів виробництва та іншими факторами. Коефіцієнт обороту по вибуттю збільшився в 2022 р. – 0,13, а в 2021 р він складав 0,081. Це говорить про погіршення умов праці або ж внутрішній клімат на підприємстві. Зростання коефіцієнта обороту по вибуттю та плинності кадрів у 2022 р на 0,049 вказує на підвищену текучість кадрів, що негативно впливає на стабільність і продуктивність підприємства.

Отже, Одеський комбінат хлібопродуктів зіткнувся з викликами в управлінні персоналом та необхідністю покращення умов праці для зниження плинності кадрів.

Оцінка продуктивності праці працівників на підприємстві свідчить про ефективність використання трудових ресурсів, а також відображає, скільки продукції виробляється на одиницю витрат праці. Аналіз продуктивності наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз продуктивності праці Одеський комбінат хлібопродуктів

Показник	Значення по роках		Відхилення
	2021 р.	2022 р.	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	8785	2124	- 6661
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	123	100	- 23
Продуктивність праці, тис. грн	71,42	21,24	-50,18
Трудомісткість	0,014	0,047	0,033

Джерело: розроблено автором.

У 2022 році в порівнянні з 2021 роком продуктивність праці на підприємстві Одеський комбінат хлібопродуктів значно знизилася на 50,18 тис. грн. Це свідчить про те, що ефективність використання трудових ресурсів зменшилася, через зниження обсягів виробництва.

Трудомісткість збільшилася з 0,014 до 0,047, що означає, що на виробництво одиниці продукції у 2022 році витрачалося більше трудових ресурсів порівняно з 2021 роком. Це вказує на зниження ефективності виробничих процесів або ж існують інші фактори.

Система мотивації працівників підприємства Одеського комбінату хлібопродуктів містить у собі моральну і матеріальну винагороду. Згідно колективного договору на підприємстві заробітна плата виплачується двічі на місяць: 5-го та 25-го числа. В основному заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які затверджені штатним розкладом по підприємству. Організація оплати праці та преміювання персоналу на підприємстві Одеський комбінат хлібопродуктів здійснюється відповідно до вимог законодавчої та нормативно-правової документації. Також всім працівникам згідно чинного законодавства надається оплачувальна відпустка на 24 календарних дні.

Загалом, ці показники свідчать про те, що підприємство зіткнулося зі значними труднощами у 2022 році, які призвели до зниження доходів, продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Зазначимо, що після проведеного аналізу підприємства Одеський комбінат хлібопродуктів можна виділити ряд чинників, які гальмують та обмежують формування ефективної системи HR- менеджменту такі як:

- недостатність фінансових ресурсів для впровадження сучасних HR- технологій, навчання та розвитку персоналу, а також для реалізації програм мотивації та стимулювання;

- на підприємстві існує культура, яка не сприяє впровадженню змін у системі управління персоналом. Тобто є робочі стереотипи та опір до змін, які ускладнюють процеси впровадження нових практик та ініціатив;

- недостатня кількість кваліфікованих кадрів у відділі кадрів, що ускладнює розвиток системи HR- менеджменту на підприємстві;

- економічна нестабільність та зміни в ринкових умовах призвели до обмеження ресурсів, виділених на розвиток системи HR- менеджменту.

Висновок до розділу 2

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз борошомельної галузі України, встановлено, що за останні роки значно зменшилось виробництво борошна. Наведено організаційно-економічний аналіз ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів», а також проаналізовано систему управління персоналом на підприємстві.

РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Пропозиції з формування ефективної системи HR-менеджменту

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів розвитку та реалізації трудового менеджменту і управління кадрами на підприємствах. Складність вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом, переважно зумовлена недосконалістю інституту управління персоналом і низьким рівнем мотивації працівників. Низький рівень мотивації обумовлений негативними процесами у соціально-економічній та інших сферах економіки, такими як науково-технічне відставання України від провідних країн світу, несприятлива демографічна ситуація, а також відсутність відповідальності підприємств і держави перед працівниками. Щоб запобігти впливу цих процесів, підвищити мотивацію працівників та покращити ефективність праці, необхідно провести ряд змін, зокрема автоматизацію управлінських процесів, що сприятиме покращенню якості управління персоналом. Такі перетворення можливі за умови ефективного управління кадровою інформацією на підприємстві [26].

Упровадження інформаційних систем управління економічними процесами, пов'язаними з персоналом підприємства, сприяє швидкому та безперервному документообігу і руху фінансів. Це дозволяє працівникам вивільнити додатковий робочий час за рахунок зменшення його втрат, що зазвичай виникають під час аналізу документації та створення нових стратегій управління персоналом. Такі системи забезпечують отримання більш точної та повної інформації про процеси на підприємстві, що дозволяє точніше планувати діяльність та уникати можливих помилок в управлінні як підприємством у цілому, так і його окремими структурними елементами [26].

Сучасні обсяги інформаційних потоків на підприємствах вимагають використання ефективних програмних засобів та систем для покращення управління персоналом. Застосування таких систем дозволяє зменшити

обсяги ручної праці та роботу з традиційними документами, скоротити час, необхідний для отримання та обробки інформації, а також для прийняття економічно доцільних управлінських рішень. Це також оптимізує взаємодію між структурними підрозділами підприємства. Аналіз світового досвіду показує, що економічне зростання розвинених країн та їх регіонів вже давно базується на використанні знань та високих технологій.

Сьогодні організації та підприємства використовують інформаційні технології, такі як системи довідково-нормативної інформації, документообігу, CRM, BI, ERP, оскільки вони дозволяють менеджерам, службовцям та робітникам ефективніше виконувати свою роботу з меншими витратами часу. Використання таких технологій робить можливими операції, які не можуть бути виконані за допомогою звичайної паперової роботи [26].

Використання інформаційних технологій в управлінні персоналом є особливо доцільним для підприємств з великою кількістю працівників та численними партнерами. У таких випадках автоматизація всіх процесів управління персоналом має найбільший ефект, оскільки в базах даних підприємства зберігаються всі дані про працівників, партнерські компанії, звіти та бухгалтерські документи.

Інформаційна система управління персоналом (HRIS) є програмним рішенням, призначеним для збору, управління, зберігання та обробки інформації про співробітників організації. HR-команди використовують HRIS для підвищення ефективності своєї роботи та прийняття рішень на основі даних.

Зазвичай інформаційна система управління персоналом включає основні функції, необхідні для комплексного управління персоналом. Ця система допомагає підприємствам керувати та автоматизувати ключові HR-процеси, такі як:

- управління даними про співробітників;
- управління пільгами;
- обробка платіжних відомостей;

- управління часом і відвідуваністю;
- звітність та аналітика;
- самообслуговування співробітників.

Раніше програмне забезпечення інформаційної системи управління персоналом було локальним, тобто працювало на власній технічній інфраструктурі підприємства. Сьогодні воно майже завжди є хмарним, що значно спрощує процес його оновлення та управління.

Інформаційна система управління персоналом забезпечує базові дані та автоматизацію робочих процесів.

Система управління персоналом надає всі функції HRIS і додатково включає:

- рекрутинг і відстеження кандидатів;
- введення на посаду;
- управління ефективністю роботи;
- залучення співробітників.

Залежно від постачальника, функціональні можливості інформаційні системи управління персоналом можуть варіюватися. Основними функціями інформаційної системи управління персоналом є:

1. Управління даними про співробітників. Ця функція охоплює збір, організацію та зберігання даних про співробітників. Це найважливіша функція будь-якої інформаційної системи управління персоналом, через яку багато організацій впроваджують саме її. Завдяки цій функції підприємства можуть зменшити обсяг паперової роботи, підтримувати інформацію в актуальному стані, а також забезпечити зручність пошуку і доступність даних. Використання інформаційної системи управління персоналом та електронних підписів замість паперових документів дозволяє HR-фахівцям заощадити час для обробки кожного документа.

2. Управління пільгами це також важлива функція інформаційної системи управління персоналом. Пільги співробітників є важливим аспектом оплати праці і керуються за допомогою цієї системи. Інформаційна система

управління персоналом автоматизує процеси реєстрації пільг та відстежує право співробітників на них, слугуючи централізованою платформою для управління різними планами пільг та забезпечуючи легкий доступ співробітників до інформації про свої пільги та можливість їх змінювати.

3. Обробка платіжних відомостей. Дана функція розрахунку заробітної плати автоматизує процес оплати праці співробітників організації. У цей модуль системи вводяться договірні дані та інформація про нових співробітників, іноді разом з даними про час і відвідуваність. Наприкінці місяця система генерує платіжні доручення.

4. Управління часом і відвідуваністю. Цей модуль збирає дані про час і відвідуваність співробітників, що особливо актуально для змінних працівників. У минулому співробітники часто записували свій робочий час на папері, а керівник вручну вводив ці дані в систему обліку робочого часу. На основі цих даних створювалися платіжні доручення. У сучасному цифровому середовищі працівники часто реєструються на робочому місці за допомогою відбитка пальця або картки, синхронізованої з інформаційною системою управління персоналом підприємства, що дозволяє точно визначати час приходу та відходу. Будь-які запізнення легко виявляються.

5. Звітність та аналітика. Ця функція дозволяє створювати автоматизовані HR-звіти за різними темами, такими як плинність кадрів, відсутність співробітників, продуктивність тощо. Аналітика включає аналіз цих даних для прийняття більш обґрунтованих рішень.

6. Самообслуговування співробітників. Підприємства все більше уваги приділяють можливості для співробітників та їхніх керівників самостійно керувати своїми даними.

Інформаційна система управління персоналом також має рід переваг:

1. Покращене ведення обліку, тобто інформаційна система управління персоналом є системою обліку, яка відстежує всі зміни, пов'язані зі співробітниками. Таким чином, таку інформаційну можна вважати єдиним джерелом достовірної інформації про персонал.

2. Відповідність вимогам, адже деякі дані про співробітників збираються і зберігаються для відповідності нормативним вимогам. Наприклад, інформація для ідентифікації співробітників у разі крадіжки, шахрайства або інших порушень, контактні дані на випадок надзвичайної ситуації, ідентифікаційні дані для податкових органів, терміни дії обов'язкової сертифікації. Вся ця інформація може зберігатися в інформаційній системі управління персоналом.

3. Ефективність, тобто зберігання всієї інформації в одному місці сприяє точності та економії часу. Деякі підприємства все ще зберігають значну кількість даних про співробітників у паперовому вигляді. Пошук потрібної папки та необхідного документа може займати багато часу.

4. Стратегія управління персоналом, тобто інформаційна система управління персоналом дозволяє відстежувати дані, необхідні для реалізації стратегії управління персоналом і бізнесом.

5. Самообслуговування HR. Однією з переваг інформаційної системи управління персоналом є її здатність надавати співробітникам і керівникам можливості самообслуговування. Це дозволяє співробітникам бути більш самостійними та керувати своїми справами, наприклад, оновлювати інформацію про себе або подавати заяву на відпустку.

6. Покращений досвід співробітників, тобто якщо система реалізована правильно, можливості самообслуговування та легкий доступ до HR-інформації, які надає інформаційна система управління персоналом, можуть значно покращити цифровий досвід співробітників.

На ринку України представлено широкий асортимент інформаційних систем управління персоналом як вітчизняних так і закордонних таких як: Zoho People, BambooHR, Workable, Hurma System, SmartRecruiters, ADP Workforce Now та інші. Вибір інформаційної системи залежить від потреб підприємства, кількості працівників підприємства та вартості.

Hurma System є лідером на українському ринку HRM/HRIS-систем. Hurma System автоматизує всі HR-процеси, рекрутинг та управління цілями.

Це хмарний сервіс у якому не потрібно докуповувати функціонал окремо. Також ця система звільняє HR-фахівців від рутинної роботи, оптимізує залучення талантів, адаптацію та утримання співробітників, збирає статистику та аналітику. Допомагає керувати цілями та ключовими результатами компанії. Також підходить не лише для HR-відділу. Має зрозумілий інтерфейс, Self-менеджмент, гейміфікацію та методики continuous feedback та OKR [28,29].

Hurma System має ряд переваг:

- AI Partner – чатбот на основі штучного інтелекту для Telegram, Slack, Viber, що покращує комунікацію між підприємством та співробітниками;
- автоматизація інтерв'ю – автоматичне проведення Welcome interview, адаптаційних інтерв'ю, оцінок під час випробувального терміну, 1:1 зустрічей та Exit interview;
- організаційна структура – зручне представлення структури підприємства у вигляді дерева;
- повідомлення – оповіщення про корпоративні заходи та події;
- синхронізація з Google-календарем – автоматичне оновлення подій у календарі;
- статистика про дітей співробітників – ведення статистики щодо дітей співробітників;
- моніторинг настрою співробітників – відстеження настрою персоналу;
- HR та рекрутингова статистика – детальна статистика з управління персоналом та рекрутингу;
- загальний календар відсутності – ведення єдиного календаря відпусток, лікарняних, відсутності за власний кошт та інших видів відсутності для всіх співробітників;
- управління відсутністю – контроль та управління відсутністю співробітників;
- картки співробітників – зберігання всієї необхідної інформації про працівників у персональних картках;

- управління ефективністю – управління та оцінка продуктивності співробітників;

- управління цілями підприємства та контроль за їх досягненням;

- публікація вакансій – розміщення вакансій на сайті підприємства;

- база кандидатів – створення бази даних кандидатів для рекрутерів;

- база вакансій – зберігання та управління вакансіями компанії;

- імпорт кандидатів – можливість імпорту кандидатів з інших систем;

- парсинг резюме – автоматичне оброблення CV з різних типів файлів;

- інтеграція з порталами робіт – зручне інтегрування з популярними порталами для пошуку роботи.

Тому для формування ефективної системи HR- менеджмент на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» пропонуємо впровадити дану інформаційну систему з управління персоналом.

Адже, впровадження запропонованого проекту дозволить: підвищити мотивацію працівників; збільшити продуктивність праці та прибутки підприємства; а також покращити його імідж і позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту

Спочатку проведемо розрахунок капітальних витрат, пов'язаних з впровадженням сучасної інформаційної системи, який здійснюється за формулою:

$$K = K_{\text{п}} + K_{\text{ко}} + K_{\text{во}} + K_{\text{с}}, \quad (3.1)$$

де $K_{\text{п}}$ – дозвиробничі витрати; $K_{\text{п}} = \text{Ціна програмного продукту, грн.}$

$K_{\text{ко}}$ – вартість комп'ютерного устаткування, грн.;

$K_{\text{во}}$ – вартість допоміжного устаткування, грн.;

$K_{\text{с}}$ – вартість будівництва у зв'язку з впровадженням: $K_{\text{с}} = 0$.

Вартість інформаційної системи Hurma System залежить від кількості співробітників на підприємстві та від потреб підприємства. Пропонується

закупити рекрутенг та HR. На підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат» працює 100 співробітників.

$K_{п} = 152,33$ тис. грн.

Вартість комп'ютерного устаткування складає 60 тис. грн.

Вартість допоміжного устаткування 22 тис. грн.

$$K = 152,33 + 60 + 22 = 203,87 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок поточних (експлуатаційних) витрат:

$$C = C_{опл} + C_a + C_{ел} + C_{п} + C_{р} + C_{всп}, \quad (3.2)$$

де $C_{опл}$ – річний фонд основної і додаткової оплати праці персоналу;

C_a – сума річних амортизаційних відрахувань від вартості основного і допоміжного устаткування;

$C_{ел}$ – вартість витрат на енергію за рік;

$C_{р}$ – вартість річного ремонту: 6 % $K_{ко}$;

$C_{всп}$ – річна вартість допоміжних матеріалів, пов'язаних з експлуатацією ІС: 2 % $K_{ко}$.

Розрахуємо річний фонд заробітної плати:

1) до впровадження програмного продукту дана задача вирішувалася 5 співробітниками з окладом по 9000 грн/міс:

$$З_{осн}^{до} = 5 * 9000 * 12 = 540 \text{ тис. грн.}$$

2) після впровадження програмного продукту чисельність фахівців скоротилася до 3 фахівців з окладом 12000 грн.:

$$З_{осн}^{після} = 3 * 12000 * 12 = 432 \text{ грн.}$$

Фонд додаткової заробітної плати:

$$З_{доп} = З_{осн} * K_{доп}, \quad (3.3)$$

де $K_{доп}$ – коефіцієнт додаткової заробітної плати: визначається в розмірі $K_{доп} = 0,1$.

$$З_{доп}^{до} = З_{осн}^{до} * 0,1, \quad (3.4)$$

$$З_{доп}^{після} = З_{осн}^{після} * 0,1,$$

$$З_{доп}^{до} = 540 * 0,1 = 54 \text{ тис. грн.}$$

$$З_{доп}^{після} = 432 * 0,1 = 43,2 \text{ тис. грн.}$$

Єдиний соціальний внесок 22 %:

$$З_{\text{єсв}}^{\text{до}} = (З_{\text{осн}}^{\text{до}} + З_{\text{доп}}^{\text{до}}) * 0,22, \quad (3.5)$$

$$З_{\text{єсв}}^{\text{після}} = (З_{\text{осн}}^{\text{після}} + З_{\text{доп}}^{\text{після}}) * 0,22$$

$$З_{\text{єсв}}^{\text{до}} = (540+54) * 0,22 = 130,68 \text{ тис. грн.}$$

$$З_{\text{єсв}}^{\text{після}} = (432+43,2) * 0,22 = 104,54 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати на оплату праці:

$$С_{\text{опл}} = З_{\text{осн}} + З_{\text{доп}} + З_{\text{єсв}}, \quad (3.6)$$

Разом:

$$С_{\text{опл}}^{\text{до}} = З_{\text{осн}}^{\text{до}} + З_{\text{доп}}^{\text{до}} + З_{\text{єсв}}^{\text{до}}$$

$$С_{\text{опл}}^{\text{до}} = 540+54+130,68 = 824,68 \text{ тис. грн}$$

$$С_{\text{опл}}^{\text{після}} = З_{\text{осн}}^{\text{після}} + З_{\text{доп}}^{\text{після}} + З_{\text{єсв}}^{\text{після}}$$

$$С_{\text{опл}}^{\text{після}} = 432+43,2+104,54 = 579,74 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок амортизаційних відрахувань визначається за формулою:

$$Са = Ккко * На / 100, \quad (3.7)$$

де На – норма амортизаційних відрахувань (На = 15 %).

$$Са = 60 * 0,15 = 9 \text{ тис. грн.}$$

Річна вартість споживаної електроенергії, визначається за формулою:

$$С_{\text{ел}} = Му * Тко * Це * Кі, \quad (3.8)$$

де Му – установлена сумарна потужність комп'ютерного устаткування

$$Му = 0,6 \text{ кВт};$$

Тко – річний фонд роботи ЕОМ з урахуванням часу на профілактичні

$$\text{огляди: } Тко = 6320 \text{ год};$$

Це – вартість 1 кВт – години ел. енергії 1,44-1,69 грн.;

Кі – коефіцієнт інтенсивного використання потужності $Кп = 0,9$.

$$С_{\text{е}} = (0,6 * 6320 * 1,69 * 0,9) * 3 = 17,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Разом: } С = С_{\text{опл}} + Са + С_{\text{ел}} + С_{\text{р}} + С_{\text{п}}$$

$$С_{\text{після}} = 824,68 + 9 + 17,3 + 3,06 + 1,02 = 855,06 \text{ тис. грн.}$$

$$С_{\text{до}} = 579,74 + 9 + 17,3 + 3,06 + 1,02 = 610,12 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок показників економічної ефективності проекту:

$$E_o = E_r - E_n * K_p, \quad (3.9)$$

де E_r – річна економія на поточних витратах;

K_p – дови́робничі витрати на проєкт, грн.;

E_n – нормативний коефіцієнт: $E_n = 0,25$.

$$E_r = (C_{до} - C_{після}) + \Delta П, \quad (3.10)$$

$\Delta П$ – приріст прибутку господарчого суб'єкта та його структурного розподілу $\Delta П = 0$.

$$E_r = (855,06 - 610,12) + 0 = 244,94 \text{ тис. грн.}$$

$$E_o = 244,94 - 0,25 * 152,33 = 214,47 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт ефективності одноразових витрат:

$$E = E_r / K_p, \quad (3.11)$$

Якщо, $E > 0,25$ проєкт ефективний. $E = 1,6$

Строк окупності одноразових витрат проєкту:

$$T = 1/E, \quad (3.12)$$

$$T = 1 / 1,6 = 0,62 \text{ року.}$$

Одже, запропонований проєкт, а саме впровадження інформаційної системи управління персоналом Hurma System для підприємства ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» є ефективним. Про це свідчать:

- коефіцієнт ефективності одноразових витрат - 1,6;
- показник економічної ефективності проєкту – 214,47 тис. грн.;
- термін окупності – 0,62 року.

Висновок до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано проєкт для формування ефективної системи HR- менеджмент на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів», а саме впровадити інформаційну систему з управління персоналом Hurma System, також проведені розрахунки з доцільності такого впровадження.

ВИСНОВОК

Сучасні працівники очікують від роботодавців не лише конкурентної заробітної плати, але й сприятливих умов праці, можливостей для професійного розвитку, гнучких графіків роботи та підтримки балансу між роботою та особистим життям. Тому ефективні системи HR-менеджменту, які враховують ці потреби, є найважливішим для залучення та утримання талановитих працівників. А в свою чергу гнучкість, стійкість та адаптивність системи HR-менеджменту стають критично важливими для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організацій у складних умовах.

В прешому розділі кваліфікаційної роботи досліджено сутності понять «управління персоналу» та «HR-менеджмент» та наведено їх відмінності. Проаналізовано функції та напрямки розвитку HR-менеджменту. Досліджено традиційні та інноваційні методи управління персоналом. Наведено їх переваги та недоліки.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз борошомельної галузі України, встановлено, що за останні роки значно зменшилось виробництво борошна. Наведено організаційно-економічний аналіз ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів», а також проаналізовано систему управління персоналом на підприємстві.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано проект для формування ефективної системи HR- менеджмент на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів», а саме впровадити інформаційну систему з управління персоналом Hurma System, також проведені розрахунки з доцільності такого впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє hr менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575> (дата звернення: 30.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.3.
2. Стаття Human Resources Management, HRM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/human-resources-management-hrm>.
3. Короленко О. Б., Кутова Н. Г. HR-Менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-604>.
4. Теплов С. О. Hr-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1709> (дата звернення: 30.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.7.55
5. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.
6. Мальнєва В. Л. Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. № 1. С. 68-70.
7. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
8. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 58 62.
9. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. №4. С. 127–133. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133>.

10. Кушнерик, О. (2020). HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Підприємництво та інновації*, (12), 125-129. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.
11. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Електронні текстові дані (1 файл: 2,9Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с.
12. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: збір. наук. праць молод. вчен. КПІ ім. І. Сікорського. 2020. Вип. 14. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.
13. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10(2). - С. 121-125. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)__29).
14. Голубка О. Я. Аналіз методів управління персоналом / О. Я. Голубка, Ю. О. Дідович, Я. Ф. Копусяк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 5(1). - С. 113-117. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5\(1\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5(1)__25).
15. Яковенко І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства / І. В. Яковенко, О. О. Петряєв // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції., 20 березня 2020 року – Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. – С. 257- 262.
16. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць. Випуск 41. 2020. С. 61-68.

17. Лещенко Ю. О. Український ринок борошна – що відбувається сьогодні? Стан та тенденції розвитку борошномельної галузі / Ю. О. Лещенко. // Ефективна економіка. - 2013. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_20.
18. Маркіна І. А. Аналіз стану та передумов розвитку підприємств зернопереробної галузі України / І. А. Маркіна, Я. А. Аксюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 21(2). - С. 12-19. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21(2)__5).
19. Стаття Ринок борошна та основні тренди 2024 року. URL: <https://harch.tech/2024/02/27/rynok-boroshna-ta-osnovni-trendy-2024-roku>.
20. Стаття Опубліковано рейтинг найбільших виробників борошна у 2022 році. URL: <https://elevatorist.com/novosti/15975-opublikovano-reyting-naybilshih-virobnikiv-boroshna-u-2022-rotsi>.
21. Стаття Українські борошномели під час війни «II». URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1539344>
22. Тростянська К. М. Особливості організації обліку та аудиту на підприємствах борошномельно-круп'яної промисловості / К. М. Тростянська, Н. В. Полгородник // Ефективна економіка. – 2017. – № 12.
23. Полонська, О., Солошонок, А., & Некова, Г. (2021). Аналіз обігу зернових та виробництва борошномельно-круп'яної продукції в Україні. Food Industry Economics, 13(3). <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2130>
24. Продіус, О. І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // ЕКОНОМІКА: реалії часу = ECONOMICS: time realities [Електрон. ресурс]. – Одеса, 2020. – № 4 (50). – С. 57–65.
25. Гогот М. М. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / Гогот М. М., Чупріна М. О. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – Електронні текстові дані (1 файл: 282 Кбайт). – 2017. – Вип. 11.

26. Азарова А. О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах / А. О. Азарова, Б. О. Лозан, А. П. Ткачук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(1). - С. 6-9. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18\(1\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18(1)__3).
27. Стаття Інформаційна система управління персоналом (HRIS): кроки впровадження. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/lzhdzhgt1-nformatsina-sistema-upravlnnya-personalo>.
28. Стаття Топ 10: HRM системи для України. URL: <http://pharma-personnel.com.ua/ru/article/1929/top-10-hrm-sistemy-dlya-ukrainy.html>.
29. Стаття Огляд 7 найкращих HR систем на ринку України у 2024. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu>.