

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОДНАР Юлія Степанівна

**ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕН-41
Юлія БОДНАР

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Л.І. ЗАСТАВНЮК

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«__»_____ 20__р.

В.о. завідувача кафедри
_____ Р.А. Августин
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та передумови формування системи управління персоналом.....	15
2.2. Аналіз формування та оцінка ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	27
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	37
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність проблеми. Оптимізація системи управління персоналом на сучасному підприємстві є надзвичайно актуальною в умовах динамічних змін економічного середовища, посилення конкуренції та швидкого розвитку технологій. Ефективне управління людськими ресурсами стає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Саме персонал виступає основним джерелом інновацій, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. У зв'язку з цим зростає потреба у вдосконаленні підходів до управління персоналом, впровадженні сучасних методів мотивації, оцінювання та розвитку працівників.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлюється необхідністю глибокого аналізу сучасних технологій управління персоналом, формування ефективних команд, а також розробки практичних рекомендацій щодо покращення командної взаємодії. Дослідження даної проблематики дозволяє виявити дієві механізми управління людськими ресурсами, що сприяють зміцненню внутрішнього потенціалу організацій.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика формування та оптимізації системи управління персоналом на сучасних підприємствах є актуальним напрямом наукових досліджень, що привертає увагу багатьох вітчизняних науковців. Результати їхніх наукових досліджень висвітлено у численних наукових працях, які становлять важливу теоретичну та практичну основу для подальшого розвитку системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання. Серед науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження даної проблематики, варто відзначити Балабанову Л.В., Сардак О.В., Балановську Т.І., Кузьміна О.Є., Никифорова В.Г., Гавриш О.А., Ведернікову М.Д., Шкільняка М.М., а також Лук'янихіна В.О. Їхні наукові праці охоплюють різні аспекти управління персоналом, зокрема питання кадрового менеджменту, мотивації працівників, розвитку трудового потенціалу, цифровізації HR-процесів, застосування сучасних

технологій рекрутингу та формування ефективної системи управління персоналом в умовах сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ та практичних аспектів формування системи управління персоналом на сучасному підприємстві, аналіз ефективності її функціонування, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах сучасних викликів та нестабільного зовнішнього середовища.

Завданнями дослідження є:

- дослідити теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на сучасному підприємстві;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та визначити передумови формування системи управління персоналом;
- провести аналіз формування та оцінити ефективність системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- обґрунтувати практичні напрями оптимізації системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження є ефективні напрями оптимізації системи управління персоналом у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти формування та оптимізації системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи, присвяченої дослідженню системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», було використано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження. Зокрема, застосовано системний підхід для комплексного аналізу об'єкта, методи аналізу та синтезу для узагальнення отриманих результатів, логічного узагальнення для формування висновків, факторного аналізу для виявлення

впливу окремих чинників, а також історичний метод для дослідження розвитку системи управління персоналом. Для наочного представлення результатів використовувалися графічні та візуалізаційні засоби.

Теоретичну основу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці управління персоналом та підвищення ефективності кадрової політики підприємств. Емпірична частина роботи базувалася на аналізі фактичних даних, внутрішньої документації та звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке виступило об'єктом дослідження, що дозволило здійснити оцінку існуючої системи управління персоналом та визначити напрями її оптимізації.

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає в тому, що окремі теоретико-методичні напрацювання щодо формування ефективної системи управління персоналом на сучасному підприємстві, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано актуальні напрями оптимізації системи управління персоналом у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора в *VII Всеукраїнській науково-практичній конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (22 травня 2026 р.). Тернопіль. ЗУНУ. Тема: «Цифровізація управління персоналом: сучасні методи інформаційного забезпечення та їх роль в оптимізації HR-системи».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку національної економічної системи, управління персоналом набуває стратегічного значення, оскільки саме людські ресурси визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, його інноваційний потенціал та здатність до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища. Теоретико-методичні засади формування системи управління персоналом ґрунтуються на поєднанні класичних управлінських підходів і сучасних концепцій розвитку людського капіталу, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Аналіз наукової літератури свідчить, що питання управління персоналом досліджувалося багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, у працях розглядаються підходи до визначення сутності поняття «система управління персоналом», її структурних елементів та функціонального наповнення. Більшість дослідників трактують систему управління персоналом як «сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства». При цьому акцентується увага на необхідності інтеграції кадрової політики зі стратегією розвитку організації.

Сутність системи управління персоналом полягає у цілеспрямованій організації та координації людських ресурсів підприємства для забезпечення досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Воно охоплює процеси планування потреб у кадрах, їх розвитку, стимулювання, збереження та раціонального використання, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентних позицій підприємства [2, с. 18].

Управління персоналом на підприємстві є складним і багатогранним процесом, оскільки працівники, на відміну від матеріальних ресурсів, володіють індивідуальними здібностями, самостійністю у прийнятті рішень і

здатністю критично оцінювати управлінські впливи. Крім того, персонал має власні інтереси та потреби, а його реакція на управлінські дії може бути різною і не завжди передбачуваною, що ускладнює процес ефективного управління.

Персонал являється ключовим ресурсом підприємства, який визначає його стабільність, конкурентоспроможність та перспективи розвитку. Водночас людські ресурси мають низку специфічних характеристик, що відрізняють їх від інших видів ресурсів. Зокрема, працівники є активними суб'єктами управління, які володіють власними інтересами, цінностями та мотивацією. У зв'язку з цим будь-які управлінські впливи сприймаються ними через призму особистих потреб, що може зумовлювати відхилення фактичних результатів від очікуваних керівництвом. Крім того, персонал здатний до самостійного прийняття рішень, творчого підходу до виконання завдань та критичної оцінки управлінських дій, що ускладнює процес управління, але водночас створює можливості для інноваційного розвитку підприємства [24].

Основною метою процесу управління персоналом в сучасних підприємствах є забезпечення оптимальної відповідності між потребами підприємства та кваліфікаційними характеристиками його працівників. Це передбачає формування необхідної кількісно та якісно збалансованої структури кадрів, розвиток їх професійних компетенцій, збереження та ефективне використання трудового потенціалу. Важливим завданням є створення дієвої системи мотивації, яка стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих спеціалістів. Не менш значущим є дотримання трудового законодавства та внутрішніх нормативів підприємства, що забезпечує стабільність трудових відносин.

Варто зазначити, що управління персоналом підприємства здійснюється як керівниками різних рівнів, так і спеціалістами кадрових служб, що інколи призводить до виникнення суперечностей між виробничими потребами, управлінськими рішеннями та професійними рекомендаціями HR-фахівців.

Додаткову складність створює той факт, що суб'єкти управління самі є частиною трудового колективу, що підсилює вплив суб'єктивних факторів у процесі прийняття відповідних рішень.

Таким чином, під персоналом підприємства слід розуміти сукупність усіх найманих працівників, які беруть участь у його діяльності. У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «управління персоналом», що зумовлено багатогранністю цього процесу та різноманіттям наукових підходів до його дослідження (табл. 1.1). Це підтверджує необхідність подальшого теоретичного осмислення та вдосконалення практичних підходів до управління людськими ресурсами на сучасних підприємствах.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управління персоналом» провідними науковцями з даної проблематики

Автори	Зміст поняття «управління персоналом»
В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська	Забезпечення відтворення та ефективного використання всього персоналу організації з урахуванням досягнення поставленої цілі.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Систематично організована система впливу, що базується на взаємозв'язку організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для нормального розвитку та ефективного використання потенціалу праці на підприємстві.
В.С. Пономаренко	Втілення основних принципів і функціональних завдань, які є необхідними для об'єкта управління у контексті досягнення мети його діяльності; врахування економічних та юридичних законів; встановлення функціональної структури органів управління; забезпечення необхідної інформації, методів та технічних засобів для її своєчасної обробки.
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	Складова частина кадрового управління, яке виступає основним механізмом організації.

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що сучасні підходи до формування системи управління персоналом передбачають використання системного підходу, відповідно до якого персонал розглядається як складна соціально-економічна система. Такий підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між окремими підсистемами управління, такими як підбір і адаптація персоналу, оцінювання, мотивація, навчання та розвиток працівників. Важливим є також процесний підхід, який орієнтує управління персоналом на безперервність і узгодженість управлінських процесів.

Відповідно функціональне наповнення системи управління персоналом охоплює широкий спектр взаємопов'язаних процесів. До них належить планування персоналу, яке включає прогнозування потреб у кадрах та формування організаційної структури; підбір і найм працівників, що передбачає пошук, оцінювання та відбір кандидатів; розвиток персоналу через навчання, підвищення кваліфікації та планування кар'єри; оцінювання результатів діяльності працівників з метою визначення їхнього професійного рівня та потенціалу; а також формування системи мотивації та винагороди, яка забезпечує зацікавленість у досягненні високих результатів праці. На рис. 1.1 зображено типову структуру системи управління персоналом сучасного підприємства.



Рис. 1.1 Типова структура системи управління персоналом сучасного підприємства

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Аналіз представленої структури свідчить, що система управління персоналом має комплексний характер і охоплює всі етапи взаємодії працівника з підприємством. Кожен із елементів виконує специфічні функції, однак ефективність системи досягається лише за умови їх узгодженості та взаємодії. Наприклад, якісний підбір персоналу створює передумови для ефективної адаптації та подальшого професійного розвитку працівників.

Важливим аспектом є також визначення принципів формування системи управління персоналом. У науковій літературі виділяють такі основні принципи: системність, комплексність, наукова обґрунтованість, гнучкість, економічна доцільність та соціальна орієнтованість. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність управлінських рішень і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Суттєву роль у формуванні системи управління персоналом відіграє кадрова політика підприємства, яка визначає основні напрями роботи з персоналом, включаючи підбір, розвиток, мотивацію та утримання працівників. Кадрова політика повинна відповідати загальній стратегії підприємства та враховувати специфіку його діяльності, галузеві особливості та зовнішні умови функціонування.

На рис. 1.2 представлено взаємозв'язок системи управління персоналом із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства.



Рис. 1.2 Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на систему управління персоналом сучасного підприємства

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Система управління персоналом функціонує під впливом численних факторів, які визначають її ефективність. Зокрема, зміни на ринку праці можуть зумовлювати необхідність перегляду підходів до підбору персоналу, тоді як розвиток технологій вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників.

З метою узагальнення та систематизації ключових напрямів кадрової діяльності основні завдання управління персоналом доцільно подати у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.3).

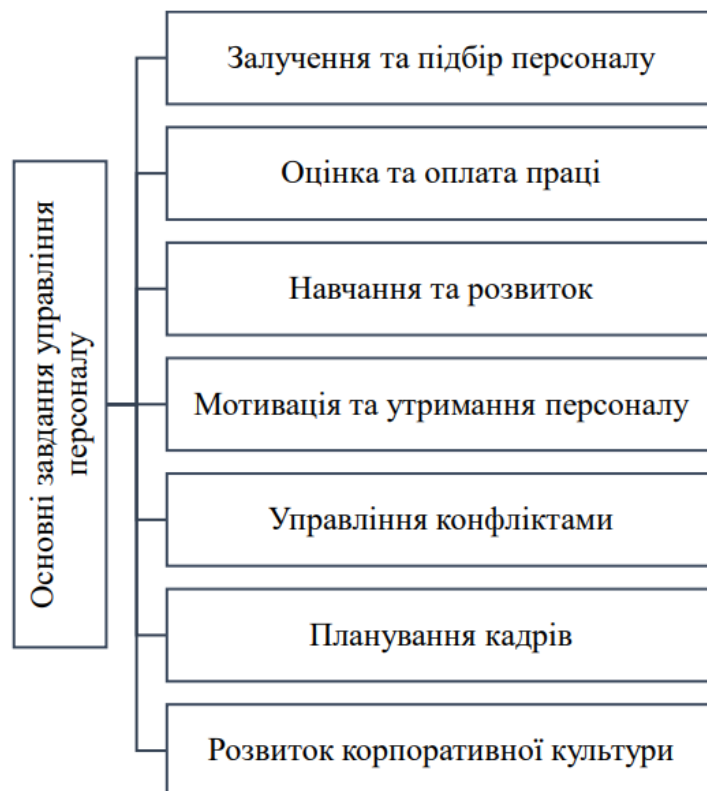


Рис. 1.3. Основні завдання управління персоналом

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Така структура дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між окремими елементами системи, а також підкреслює їх комплексний характер і взаємодоповнюваність у процесі управління людськими ресурсами.

Методичні основи формування системи управління персоналом передбачають використання різноманітних методів і інструментів. Серед них особливе місце займають економічні, адміністративні та соціально-

психологічні методи. Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні працівників, адміністративні - на регламентуванні їх діяльності, а соціально-психологічні спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У сучасних умовах особливого значення набуває компетентнісний підхід до управління персоналом, який передбачає орієнтацію на розвиток професійних і особистісних компетенцій працівників. Це дозволяє підвищити їхню ефективність та забезпечити відповідність вимогам ринку праці. Впровадження такого підходу потребує розробки моделей компетенцій, систем оцінювання та програм навчання [25, с. 57].

Водночас складний і багатовимірний характер управління персоналом зумовлює необхідність його всебічного дослідження з урахуванням різних наукових підходів і практичних аспектів. Це обґрунтовує доцільність застосування комплексного підходу, який дає змогу системно враховувати особливості діяльності підприємства, специфіку трудового колективу, а також вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на результативність кадрової політики. Використання такого підходу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує узгодженість усіх елементів системи управління персоналом.

Серед ключових складових управління персоналом важливе місце посідає техніко-технологічний аспект, що характеризує рівень розвитку виробництва, ступінь впровадження сучасних технологій, а також умови праці, в яких здійснюється трудова діяльність персоналу. Організаційно-економічний аспект охоплює питання формування оптимальної чисельності та структури персоналу, розроблення ефективних систем оплати праці й стимулювання, організацію праці та забезпечення раціонального використання робочого часу. Відтак правовий аспект спрямований на дотримання норм чинного трудового законодавства, внутрішніх положень і стандартів підприємства, що регламентують трудові відносини.

Важливою складовою є соціально-психологічний аспект, який передбачає створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток ефективних комунікацій, управління конфліктними ситуаціями та підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці. Педагогічний аспект, у свою чергу, орієнтований на безперервний професійний розвиток персоналу, організацію навчання, наставництва та формування компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. Синергія зазначених аспектів забезпечує цілісність і результативність системи управління персоналом, сприяючи підвищенню ефективності функціонування підприємства в цілому [26, с. 186].

Окремої уваги заслуговує питання мотивації персоналу, яка є ключовим елементом системи управління. У наукових дослідженнях розглядаються різні теорії мотивації, зокрема змістовні та процесуальні. Практичне застосування цих теорій дозволяє формувати ефективні системи стимулювання, які враховують потреби та інтереси працівників. На рис. 1.4 наведено узагальнену модель мотивації персоналу.



Рис. 1.4 Модель мотивації персоналу на підприємстві

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Проведений аналіз свідчить, що мотивація персоналу має безперервний, циклічний характер, оскільки вона ґрунтується на постійному взаємозв'язку між потребами працівників, їхньою поведінкою та отриманими результатами. Такий підхід забезпечує динамічний розвиток трудового потенціалу підприємства. Належним чином сформована система мотивації сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню рівня плинності кадрів,

підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, а також формуванню їхньої прихильності до підприємства. Крім того, ефективна мотиваційна політика позитивно впливає на рівень корпоративної культури та загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

В умовах сучасного розвитку економіки важливим напрямом удосконалення систем управління персоналом є впровадження цифрових технологій та автоматизація кадрових процесів. Використання спеціалізованих інформаційних систем управління персоналом дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень, підвищити прозорість кадрових процедур і покращити якість аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Це, у свою чергу, створює передумови для більш ефективного планування, контролю та розвитку персоналу.

Отже, теоретико-методичні засади формування системи управління персоналом базуються на комплексному підході, що передбачає поєднання різноманітних принципів, методів та інструментів управління. Ефективно організована система управління персоналом виступає одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування підприємства, оскільки сприяє раціональному використанню людських ресурсів, підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей організації в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та передумови формування системи управління персоналом

Організаційно-економічна характеристика підприємства є важливим елементом комплексного аналізу його діяльності, що дозволяє визначити специфіку функціонування, оцінити ефективність використання ресурсів та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління. У цьому контексті розглянемо діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що виступає об'єктом даного дослідження.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює виробничу діяльність у сфері переробки молочної сировини та виготовлення широкого асортименту молочних продуктів. Підприємство функціонує на основі поєднання виробничих, технологічних та управлінських процесів, що забезпечують безперервність виробництва та відповідність продукції сучасним стандартам якості. Виробнича діяльність підприємства базується на використанні спеціалізованого обладнання, дотриманні технологічних норм та ефективній організації праці [29].

У табл. 2.1 нами узагальнено основні організаційно-правові та виробничо-економічні характеристики ПрАТ «Тернопільський молокозавод», які відображають його правовий статус, напрями діяльності, місцезнаходження та інші базові параметри функціонування, що слугують підґрунтям для подальшого аналізу ефективності господарської діяльності та системи управління персоналом. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує у формі приватного акціонерного товариства, що передбачає поділ статутного капіталу на визначену кількість акцій однакової номінальної

вартості. Власниками підприємства виступають акціонери, які володіють цими акціями та мають відповідні майнові й управлінські права. Учасниками товариства можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, що забезпечує можливість залучення різних суб'єктів до формування капіталу підприємства.

Таблиця 2.1

Загальна відомості про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Зміст необхідних відомостей		Інформація щодо конкретного підприємства
Повна назва підприємства	назва	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва підприємства	назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Поштова та юридична адреси		Україна, 46010, Тернопільська обл. м. Тернопіль, вулиця Лозовецька, будинок 28
Код ЄДРПОУ		30356917
Філії		«Івано-Франківськ – молоко», «Львів-молоко», «Рівне –молоко», «Стрий-молоко», «Хмельницький –молоко», «Чернівці-молоко», «Вінниця-молоко», «Поділля-молоко», «Луцьк-молоко», «Жмеринський молокозавод», «Житомир-молоко», «Тернопіль-молоко», «Київ-молоко», «Ужгород-молоко», «Одеса-молоко», «Умань-молоко», «Чернігів – молоко», «Теребовлянський молокозавод» «Вейавто»
Галузь		Харчова промисловість
Основні види діяльності	види	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру • <u>41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель</u> • <u>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами</u> • <u>47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</u> • <u>49.41 Вантажний автомобільний транспорт</u> • <u>52.10 Складське господарство</u> • <u>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</u>
Розмір статутного капіталу	статутного	15 800 000,00 грн.
Керівник		Ковальчук Віталій Володимирович
Офіційний сайт		https://molokija.com/contacts

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Вищим органом управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є Загальні збори акціонерів, які здійснюють стратегічне керівництво діяльністю

підприємства та приймають ключові рішення щодо його розвитку. Саме цей орган формує основні напрями функціонування підприємства, визначає пріоритети та контролює діяльність виконавчих органів. Організаційна структура підприємства спрямована на забезпечення раціонального розподілу функцій, повноважень і відповідальності між окремими підрозділами, що створює передумови для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю [29]. Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена на рис. 2.1 та характеризується як ієрархічна лінійно-функціональна система управління [29].

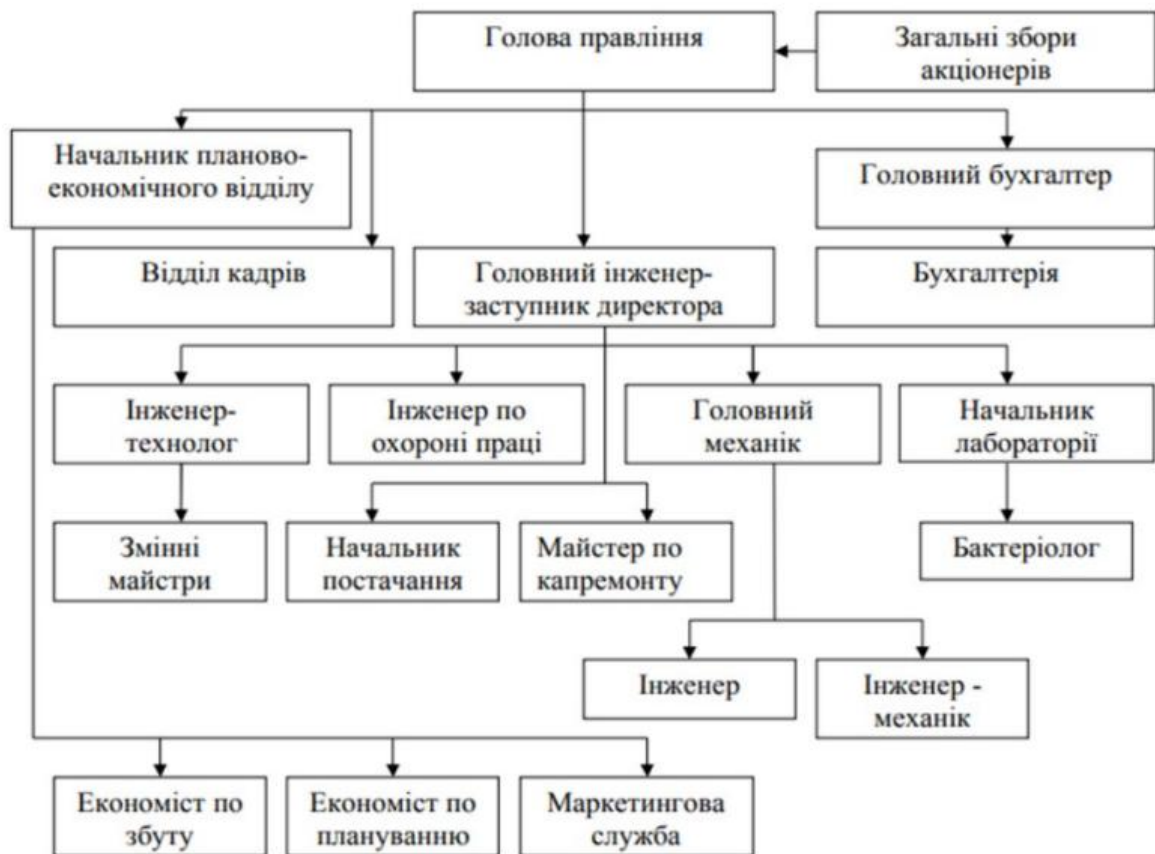


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Таким чином, найвищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які представляють інтереси власників підприємства, а також

голова правління, що здійснює загальне керівництво поточною діяльністю. Наступний рівень формують керівники основних функціональних напрямів, відповідальні за організацію та координацію ключових процесів. Зокрема, виробничу діяльність очолює головний інженер - заступник директора, якому підпорядковуються спеціалісти, що забезпечують технологічний процес, охорону праці, технічне обслуговування обладнання та контроль якості продукції. До цієї категорії належать технологи, інженери, головний механік, а також керівник лабораторії.

На нижчому рівні організаційної структури зосереджені майстри змін, майстри з ремонту та інші інженерно-технічні працівники, які безпосередньо здійснюють контроль за виробничими процесами в цехах. Економічний і фінансовий напрям діяльності підприємства координується керівником планово-економічного підрозділу, у підпорядкуванні якого перебувають спеціалісти з планування, збуту та маркетингу. Фінансово-бухгалтерські процеси забезпечуються головним бухгалтером та відповідною службою обліку [29].

Окрім основних підрозділів, в організаційній структурі передбачені допоміжні служби, які виконують спеціалізовані функції, зокрема контроль якості продукції та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Загалом така структура базується на поєднанні принципів лінійного управління, що забезпечує єдність керівництва, та функціональної спеціалізації, яка сприяє підвищенню ефективності виконання окремих видів діяльності. Це дозволяє забезпечити належний рівень координації між підрозділами та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У табл. 2.2 нами подано інформацію щодо органу управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», зокрема його кількісного та персонального складу. Також подано інформацію щодо Виконавчого органу товариства, Наглядової та Ревізійної комісій. Так, з'ясовано, що акціями ПрАТ «Тернопільський молокозавод» володіє 8 осіб. Загальна кількість акцій становить 395000000 шт., що оцінюється у суму 15800000,00 грн. [29].

Таблиця 2.2

Кількісний та персональний склад органу управління

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№з/п	Назва органу управління (контролю)	Кількісний склад органу управління (контролю)	Персональний склад органу управління (контролю)
1.	Загальні збори акціонерів	8 акціонерів	Згідно переліку акціонерів ПАТ "НДУ", акціями Товариства володіють: Барановський С.С., Величко В.Б., Глащенков В.О., Ковальчук В.В., Ковальчук В.В., Ковальчук О.М., Ковальчук - Паньків Ю.В., Колодій М.С.
2.	Виконавчий орган Товариства	Голова правління Член правління Член правління Член правління Член правління Член правління Член правління Член правління	Яровий Тарас Анатолійович Солтис Віктор Петрович Павлусь Ольга Михайлівна Белікова Ірина Миколаївна Анісіфоров Юрій Миколайович Степаненко Андрій Миколайович Польовий Сергій Вікторович Коровіна Тетяна Ігорівна Колодій Віталій Володимирович Анісімова Катерина Леонідівна
3.	Наглядова рада	Голова Наглядової ради Член Наглядової ради Член Наглядової ради Член Наглядової ради Член Наглядової ради Член Наглядової ради	Глащенков Володимир Олександрович Ковальчук Віталій Володимирович Ковальчук Валерій Володимирович Барановський Сергій Степанович Величко Володимир Богданович Ковальчук - Паньків Юлія Віталіївна
4.	Ревізійна комісія	Голова Ревізійної комісії Член Ревізійної комісії	Ковальчук Ольга Михайлівна Годлевський Михайло Вікторович

Примітка. Сформовано автором на основі [29].

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує як самостійний суб'єкт господарювання та не входить до складу жодних корпоративних об'єднань чи асоціацій. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не здійснює спільної діяльності з іншими юридичними особами, що свідчить про незалежність у прийнятті управлінських рішень та реалізації господарської стратегії.

Облікова політика Товариства формується відповідно до внутрішнього нормативного документа - наказу про облікову політику, який визначає принципи, методи та процедури ведення бухгалтерського обліку. Фінансова звітність складається із дотриманням вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що забезпечує її прозорість, порівнюваність та відповідність міжнародним практикам.

Основні засоби визнаються активами за умови відповідності таким критеріям: наявність ймовірності отримання майбутніх економічних вигод; можливість достовірної оцінки вартості; строк корисного використання понад один рік (табл. 2.3). Первісна вартість об'єкта включає всі витрати, безпосередньо пов'язані з його придбанням або створенням та приведенням у стан, придатний до експлуатації. Подальші витрати підлягають капіталізації лише у випадку, якщо вони сприяють підвищенню економічної ефективності використання активу. Інші витрати визнаються витратами звітного періоду. Амортизація основних засобів здійснюється за прямолінійним методом.

Таблиця 2.3

**Строки експлуатації основних засобів ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»**

Група активів	Строк використання
Будівлі та споруди	15-20 років
Машини та обладнання	2-7 років
Транспортні засоби	5 років
Інструменти, меблі, інші активи	1,5-2 роки

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Нарахування амортизації розпочинається з місяця, наступного за введенням об'єкта в експлуатацію. Перегляд строків використання здійснюється щорічно.

Наявні на підприємстві запаси оцінюються за принципом найменшої з двох величин: собівартості або чистої вартості реалізації. Відтак собівартість

запасів включає: витрати на придбання; витрати на переробку; інші витрати, пов'язані з доставкою та підготовкою до використання. Оцінка вибуття запасів здійснюється за методом середньозваженої собівартості.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що у 2024 р. досліджуваним підприємством було вироблено 69,5 тис. тонн продукції. На рис. 2.2 представлено структуру виробництва продукції досліджуваного підприємства за видами, що відображає розподіл загального обсягу випуску між основними товарними групами [29].

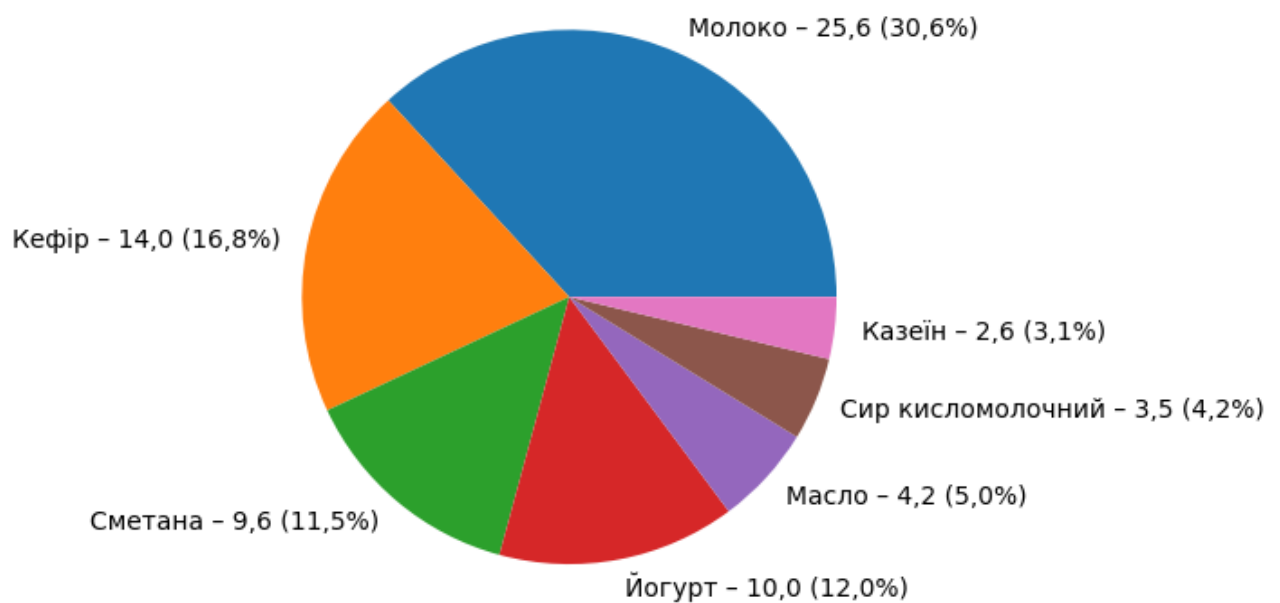


Рис. 2.2 Структура збуту продукції у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2024 р.

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Аналіз рис. 2.2 свідчить, що найбільшу частку у структурі займає виробництво молока - 25,6 тис. т. (30,6%), що зумовлено стабільно високим попитом на даний вид продукції. Другу позицію займає кефір - 14,0 тис. т. (16,8%), який є популярним кисломолочним продуктом повсякденного споживання. Дещо меншу, але вагому частку становлять йогурт - 10,0 тис. т., (12,0%) та сметана - 9,6 тис. т. (11,5%), що пояснюється розширенням

асортименту та зростанням споживчих уподобань до продуктів із доданою вартістю. Найменшу частку у загальній структурі виробництва займають масло - 4,2 тис. т. (5,0%), сир кисломолочний - 3,5 тис. т. (4,2%) та казеїн - 2,6 тис. т. (3,1%). Це пов'язано як зі складністю технологічного процесу їх виготовлення, так і з нижчим рівнем попиту порівняно з основними видами молочної продукції. Таким чином, структура виробництва характеризується переважанням продуктів щоденного споживання, що свідчить про орієнтацію досліджуваного підприємства на задоволення широкого ринку споживачів та забезпечення стабільного обсягу реалізації продукції [29].

У 2024 році спостерігається зростання доходу від реалізації на 810 375 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства (табл. 2.4). Водночас суттєве підвищення собівартості реалізації (на 903 034 тис. грн) негативно вплинуло на фінансовий результат, що зумовило скорочення валового прибутку на 92 659 тис. грн. [29].

Значне зростання витрат на збут, адміністративних та інших витрат призвело до формування операційного збитку у 2024 році в розмірі 12 469 тис. грн. Негативна динаміка також спостерігається на рівні фінансових результатів до оподаткування та чистого прибутку: у 2024 році підприємство отримало чистий збиток у сумі 61 991 тис. грн, що на 175 183 тис. грн менше порівняно з попереднім роком.

Таким чином, незважаючи на зростання доходів, ефективність діяльності підприємства у 2024 році суттєво знизилась через випереджаюче зростання витрат. У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та ефективно використовувати наявні ресурси. Важливим напрямом підвищення конкурентних переваг є також розвиток партнерських відносин із торговельними мережами, удосконалення системи збуту та орієнтація на потреби кінцевого споживача.

**Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за період 2023-2024 рр.**

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)
Дохід від реалізації	4 038 979	4 849 354	+810 375
Собівартість реалізації	(3 480 057)	(4 383 091)	-903 034
Валовий прибуток	558 922	466 263	-92 659
Інші доходи	1 519	2 810	+1 291
Витрати на збут	(216 468)	(289 014)	-72 546
Адміністративні витрати	(94 349)	(113 494)	-19 145
Інші витрати	(47 630)	(52 961)	-5 331
Інші прибутки (збитки)	(12 790)	(26 073)	-13 283
Операційний прибуток (збиток)	189 204	(12 469)	-201 673
Фінансові доходи	586	317	-269
Фінансові витрати	(43 411)	(55 702)	-12 291
Інші фінансові результати (МСФЗ)	(1 300)	1 414	+2 714
Прибуток до оподаткування	145 079	(66 440)	-211 519
Податок на прибуток	(31 887)	4 449	+36 336
Чистий прибуток (збиток)	113 192	(61 991)	-175 183

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Основними каналами реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є національні торговельні мережі, зокрема: ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Новус Україна». Крім того, підприємство має власну мережу збуту.

У свою чергу, сировинна база досліджуваного підприємства формується за рахунок співпраці з аграрними підприємствами різних регіонів України, що

забезпечує диверсифікацію постачання. Варто зазначити, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» співпрацює з понад 40 постачальниками молочної сировини, що дозволяє знизити ризик залежності від окремих контрагентів та забезпечити стабільність виробничого процесу. Загалом згідно офіційних даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод» переробляє 500-550 т. молока за добу.

Ринок молочної продукції України характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлено значною кількістю виробників, відносною однорідністю продукції та високою чутливістю споживачів до цінових і якісних параметрів. Основними конкурентами досліджуваного підприємства є такі провідні оператори ринку: ПрАТ «Молочний Альянс», ПрАТ «Лакталіс-Україна», ТОВ «Галичина-ТМ», ТОВ «Терра Фуд» і інші. Зазначені компанії мають потужні виробничі ресурси, розвинуті логістичні системи та стабільні канали збуту, що забезпечує їм вагомі конкурентні позиції на внутрішньому ринку.

Ключовими факторами конкурентної боротьби на ринку молочної продукції виступають цінова політика, яка визначає доступність продукції для різних сегментів споживачів; якість продукції, що формує довіру та лояльність споживачів; широта та глибина асортименту, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби ринку; рівень інноваційності, який проявляється у впровадженні нових технологій виробництва, упаковки та рецептур; а також маркетингова активність, яка охоплює рекламні кампанії, просування бренду та формування позитивного іміджу підприємства.

Діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється в умовах динамічного та висококонкурентного ринку молочної продукції, що зумовлює наявність низки ризиків, здатних впливати на ефективність функціонування підприємства. У процесі дослідження встановлено, що ключовими ризиками є сировинні та цінові.

Сировинні ризики пов'язані насамперед із можливим дефіцитом молочної сировини, що обумовлено сезонністю виробництва молока в

сільському господарстві, а також нерівномірністю його надходження. Важливим аспектом є залежність підприємства від постачальників, що може призводити до перебоїв у забезпеченні виробничого процесу необхідними ресурсами.

Цінові ризики проявляються у коливанні закупівельних цін на молоко-сировину, а також у зростанні вартості пакувальних матеріалів, енергоносіїв та інших складових собівартості продукції. Це, у свою чергу, впливає на рівень витрат підприємства та його кінцеві фінансові результати.

З метою зниження негативного впливу зазначених ризиків на підприємстві впроваджуються відповідні заходи управління (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні ризики та заходи їх мінімізації на ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»**

Ризик	Заходи мінімізації
Дефіцит сировини	Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових договорів
Зростання цін на сировину	Проведення переговорів, оптимізація закупівельної політики
Залежність від постачальників	Розширення кола контрагентів, розвиток партнерських відносин
Зростання витрат	Раціоналізація витрат, впровадження енергозберігаючих технологій

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

У сучасних умовах розвитку молочної галузі важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства є формування ефективної стратегії розвитку. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пріоритетними напрямками є розширення виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, диверсифікація ринків збуту та розширення асортименту продукції.

Особлива увага приділяється модернізації виробництва, що передбачає впровадження сучасного обладнання та технологій переробки молочної

сировини. Це сприятиме підвищенню якості продукції, зниженню собівартості та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Перспективним напрямом розвитку є також розширення експортної діяльності підприємства, що дозволить зміцнити його позиції на зовнішніх ринках та зменшити залежність від внутрішнього попиту. Зокрема, підприємством планується введення в експлуатацію нового виробництва сухих молочних продуктів, що забезпечить більш повне використання сировини, зниження втрат та підвищення рівня доданої вартості продукції.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є стабільно функціонуючим підприємством молочної галузі, яке характеризується ефективною організацією виробничої діяльності та належним рівнем управління. Незважаючи на вплив сировинних та цінових ризиків, підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку.

Реалізація стратегічних напрямів розвитку, зокрема модернізація виробництва, впровадження інноваційних технологій, розширення ринків збуту та підвищення ефективності використання ресурсів, сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його довгострокової стабільності.

2.2. Аналіз формування та оцінка ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем організації системи управління персоналом, оскільки саме людські ресурси виступають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та сталого функціонування. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що функціонує в умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції, питання формування ефективної системи управління персоналом набуває особливої актуальності.

Система управління персоналом підприємства формується з урахуванням специфіки його виробничої діяльності, організаційної структури та стратегічних цілей розвитку. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, зокрема планування потреби в персоналі, підбір і найм працівників, їх адаптацію, оцінювання, розвиток, мотивацію та контроль трудової діяльності. Основною метою функціонування даної системи є забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати виробничі завдання та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» система управління персоналом є складною багаторівневою підсистемою загальної системи менеджменту підприємства, що забезпечує цілеспрямований вплив на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу. Її функціонування ґрунтується на поєднанні сучасних управлінських підходів, організаційно-економічних методів та інструментів кадрової політики, які спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [29].

Процес управління персоналом у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється відповідно до вимог чинного трудового законодавства України, а також внутрішніх нормативно-регламентуючих документів підприємства,

які визначають порядок організації трудових відносин та функціонування кадрових процесів.

На рис. 2.3 представлено систему управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, ефективне використання трудового потенціалу та професійний розвиток працівників.

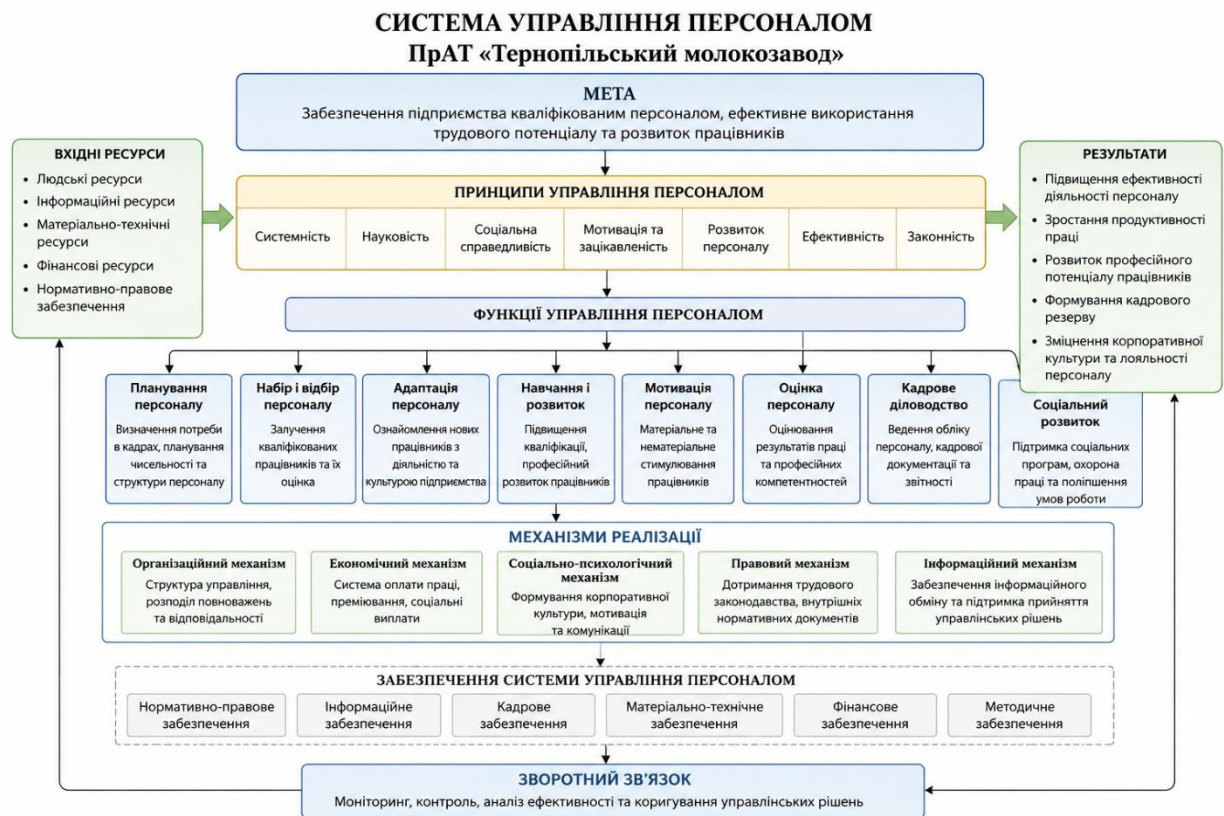


Рис. 2.3 Система управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Система управління персоналом базується на принципах системності, науковості, ефективності, законності, соціальної справедливості та мотивації персоналу. Її основними функціями є планування персоналу, підбір і відбір кадрів, адаптація працівників, навчання та розвиток персоналу, мотивація, оцінювання результатів праці, кадрове діловодство та соціальний розвиток.

До системи нормативного забезпечення управління персоналом на підприємстві належить комплекс внутрішніх документів, що регламентують права, обов'язки та відповідальність працівників, а також процедури кадрового адміністрування. Серед них доцільно виділити: розпорядчі акти керівництва підприємства (накази та розпорядження); документи з кадрового діловодства щодо прийому, переведення і звільнення працівників; правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про захист персональних даних; посадові інструкції; трудові договори (контракти); особові облікові документи працівників; угоди про матеріальну відповідальність; положення щодо матеріального стимулювання та преміювання персоналу; а також таблиці обліку використання робочого часу.

Система управління персоналом на підприємстві має лінійно-функціональний характер. Основні функції управління персоналом покладені на керівників структурних підрозділів та кадрову службу. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, однак характеризується недостатнім рівнем гнучкості, зокрема не достатньо проявляється у: централізованому прийнятті кадрових рішень; обмеженому використанні сучасних HR-інструментів; недостатній інтеграції функцій управління персоналом у стратегічне управління підприємством. Це обґрунтовує необхідність поступового переходу до більш адаптивної HR-моделі.

Формування кадрового складу у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється відповідно до потреб виробництва та вимог до кваліфікації працівників. Враховуючи технологічну складність процесів переробки молочної сировини, підприємство орієнтується на залучення працівників із відповідною професійною підготовкою та досвідом роботи. Важливу роль у цьому процесі відіграє система кадрового планування, яка дозволяє визначити потребу в персоналі за кількісними та якісними параметрами.

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про зменшення чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2025 р. порівняно з 2024 р. Загальна середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 84 особи, або на

6,6%, що зумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема довготривалий період воєнного стану, мобілізаційних процесів та загального скорочення трудових ресурсів у країні.

Найбільше скорочення відбулося серед робітничого персоналу - на 70 осіб (7,7%), що пояснюється дефіцитом кадрів через міграційні процеси та призов працівників до лав Збройних сил України. Водночас чисельність інженерно-технічних працівників зменшилася незначно - на 5 осіб (2,6%), що свідчить про прагнення підприємства зберегти ключові кваліфіковані кадри, необхідні для забезпечення безперервності виробничих процесів [29].

Таблиця 2.6

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», за період 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Середньоспискова кількість працівників, чол., зокрема:	1264	1180	-84	93,4
Робочі	910	840	-70	92,3
Інженерно-технічні працівники	190	185	-5	97,4
Керівники	85	80	-5	94,1
Фахівці	79	75	-4	94,9

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Кількість управлінського персоналу скоротилася на 5 осіб (5,9%), що є результатом оптимізації управлінської структури підприємства в умовах зменшення загальної чисельності персоналу. Аналогічна тенденція спостерігається і серед фахівців, чисельність яких зменшилася на 4 особи (5,1%).

Водночас варто відзначити, що частка керівного персоналу у загальній чисельності працівників у 2024-2025 рр. залишається в межах 6,7-6,8%, що відповідає нормативним значенням та свідчить про збереження ефективної

системи управління. Це підтверджує, що навіть в умовах скорочення персоналу підприємство дотримується раціонального співвідношення між управлінським та виробничим персоналом.

На досліджуваному підприємстві важливе значення відіграє набір, підготовка й перепідготовка персоналу, який систематично у своєму складі зазнає певних змін. Ці зміни пов'язані із прийняттям на роботу нових та звільненням колишніх працівників, а також із переміщенням персоналу в межах підприємства.

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» планування персоналу має переважно реактивний характер, що означає орієнтацію на поточні потреби без довгострокового прогнозування кадрового забезпечення. Підбір працівників здійснюється переважно через традиційні канали, зокрема оголошення та рекомендації, тоді як процес відбору базується на проведенні співбесід і оцінці попереднього досвіду кандидатів. Водночас суттєвим практичним недоліком є відсутність автоматизованих систем рекрутингу, використання компетентнісного підходу до відбору персоналу та сучасних цифрових HR-інструментів. У сукупності це призводить до зниження якості кадрового забезпечення підприємства та збільшення часових витрат на здійснення кадрових процедур [29].

Система управління персоналом на підприємстві базується на використанні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Адміністративні методи передбачають чітку регламентацію трудових відносин, встановлення посадових інструкцій, контроль за виконанням виробничих завдань та дотриманням трудової дисципліни. Економічні методи реалізуються через систему оплати праці, преміювання та інших форм матеріального стимулювання, які безпосередньо пов'язані з результатами діяльності працівників. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток

корпоративної культури та підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці.

Особливе значення у системі управління персоналом має розвиток і навчання працівників. У зв'язку з постійним удосконаленням технологій виробництва та впровадженням нових видів продукції виникає потреба у підвищенні кваліфікації персоналу. На підприємстві організовуються різні форми навчання, зокрема внутрішні тренінги, інструктажі та стажування, що сприяє підвищенню професійного рівня працівників і забезпечує ефективність виробничого процесу [13, с. 85].

Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зацікавлене у досягненні стабільності трудового колективу та вживає усі можливі заходи задля цього. Крім того, для належної реалізації своєї кадрової політики підприємство розробило й вже застосовує власну систему управління персоналом, основними завданнями якої виступають: набір та відбір кадрів, підготовка персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовка, стимулювання праці, належна її організація, формування сприятливих умов праці, впровадження раціональних режимів праці й відпочинку, графіків роботи на виробництві. Виконання усіх попередньо зазначених завдань системи управління персоналом сприятиме досягненню максимальної ефективності його роботи й основних цілей кадрової політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [29].

Система управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формується відповідно до сучасних принципів менеджменту та характеризується поєднанням функціонального й ієрархічного підходів. Підприємство належить до числа провідних виробників молочної продукції в регіоні та має значний виробничий потенціал, що обумовлює необхідність ефективної організації управління трудовими ресурсами. За історичними даними, підприємство постійно модернізує виробництво, впроваджує нові технології та розширює асортимент продукції, що потребує належного кадрового забезпечення та розвитку системи управління персоналом.

Для більш наочного відображення практичної організації системи управління персоналом доцільно узагальнити її основні елементи, що представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні елементи системи управління персоналом
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Елемент системи	Характеристика
Підбір персоналу	Здійснюється відповідно до потреб виробництва, з урахуванням кваліфікаційних вимог
Організація праці	Раціональний розподіл обов’язків між працівниками та підрозділами
Мотивація персоналу	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, адаптація нових працівників
Контроль та оцінка	Оцінювання результатів праці, контроль виконання завдань
Комунікації	Забезпечення інформаційної взаємодії між підрозділами

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Нами проведено оцінку ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що відображає реальний стан використання трудового потенціалу підприємства. Зокрема, продуктивність праці у 2024 році становила близько 1,25-1,35 млн. грн. на одного працівника на рік, що на 6-8% перевищує показник попереднього року, однак залишається нижчою за середньогалузевий рівень для переробних підприємств харчової промисловості.

Рівень плинності кадрів на підприємстві характеризується як відносно помірний і становить приблизно 9-12% на рік, що свідчить про загальну стабільність кадрового складу, проте вказує на наявність окремих проблем у сфері мотивації та утримання персоналу, особливо серед молодих працівників.

Рівень використання робочого часу перебуває на рівні 92–95%, що вважається достатньо ефективним показником, однак втрати робочого часу

(через прості обладнання, відпустки за власний рахунок, тимчасову непрацездатність) становлять близько 5–8% фонду робочого часу, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності організації праці.

Узагальнення наведених практичних показників дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є функціонально стабільною та забезпечує безперервність виробничого процесу, однак характеризується недостатнім рівнем інноваційної спрямованості, що проявляється у обмеженому використанні сучасних HR-інструментів, цифрових технологій та стратегічного підходу до розвитку персоналу.

Практичні результати діяльності підприємства свідчать про те, що ефективність системи управління персоналом проявляється у здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема економічних та соціальних викликів. В умовах воєнного стану підприємство змушене оптимізувати чисельність персоналу, змінювати підходи до організації праці та підвищувати гнучкість управлінських процесів. Це, у свою чергу, впливає на структуру персоналу та вимагає підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Аналіз підсистеми адаптації та розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить, що процес адаптації нових працівників на підприємстві має переважно неформальний характер і здійснюється через наставництво та проведення первинних інструктажів. Такий підхід, хоча й забезпечує базове ознайомлення працівників із виробничими процесами, не гарантує системності та повноти адаптаційного періоду. Зокрема, на підприємстві відсутні стандартизовані програми адаптації, не здійснюється належний контроль результатів проходження адаптаційного періоду, а також спостерігаються обмежені можливості для професійного розвитку персоналу. Система навчання працівників має фрагментарний характер і реалізується переважно у формі епізодичних

заходів, що не забезпечує безперервного підвищення кваліфікації та формування необхідних компетенцій у довгостроковій перспективі.

Дослідження підсистеми оцінювання персоналу показало, що оцінка ефективності діяльності працівників на підприємстві здійснюється на основі таких критеріїв, як виконання виробничих планів, дотримання трудової дисципліни та якість виконання робіт. Водночас наявна система оцінювання має низку суттєвих недоліків, зокрема відсутність чітко визначених ключових показників ефективності, що ускладнює об'єктивне вимірювання результативності праці. Крім того, процес оцінювання значною мірою має суб'єктивний характер і не пов'язаний безпосередньо зі стратегічними цілями підприємства, що обмежує можливості використання результатів оцінювання для підвищення ефективності управління персоналом.

Аналіз підсистеми мотивації персоналу засвідчив, що на підприємстві застосовується поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, серед яких домінуючу роль відіграють заробітна плата та преміювання. Нематеріальні стимули, зокрема визнання досягнень працівників та формування корпоративної культури, використовуються обмежено. Практичний аналіз показує, що переважання матеріальної мотивації супроводжується недостатнім розвитком нематеріальних інструментів стимулювання, а також слабким зв'язком між результатами праці та системою винагороди. Така ситуація негативно впливає на рівень залученості персоналу, знижує мотивацію до підвищення продуктивності праці та обмежує можливості реалізації трудового потенціалу працівників.

Узагальнення результатів структурного аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяє зробити висновок, що всі основні підсистеми функціонують, однак їх ефективність обмежується наявністю низки системних недоліків. До ключових проблем слід віднести відсутність стратегічної орієнтації управління персоналом, недостатній рівень автоматизації HR-процесів, недосконалість систем оцінювання та мотивації працівників, а також обмежені можливості для їх професійного розвитку. З

огляду на це, основними напрямками вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві мають стати впровадження сучасних цифрових HR-технологій, розробка та запровадження системи ключових показників ефективності, формування системи безперервного навчання персоналу, посилення ролі нематеріальної мотивації, а також інтеграція HR-стратегії у загальну систему стратегічного управління підприємством. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є достатньо ефективною та відповідає сучасним вимогам функціонування підприємства. Водночас вона потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині розвитку комунікацій, підвищення мотивації працівників та адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку харчової промисловості ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку системи управління персоналом. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке функціонує в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, підвищених вимог до якості продукції та необхідності забезпечення інноваційного розвитку, оптимізація системи управління персоналом виступає одним із ключових стратегічних напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства. За таких умов сучасна HR-система повинна забезпечувати не лише кадрове забезпечення виробничих процесів, але й формування людського капіталу, здатного забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства.

Проведений аналіз системи управління персоналом досліджуваного підприємства свідчить про наявність окремих проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень автоматизації кадрових процесів, переважання традиційних методів управління персоналом, недостатня інтеграція HR-стратегії у загальну систему стратегічного управління, а також обмежене використання сучасних інструментів оцінювання, мотивації та розвитку персоналу. У зв'язку з цим виникає необхідність комплексної модернізації системи управління персоналом на основі сучасних концепцій менеджменту та цифрових технологій.

Нами також досліджено та представлено на рис. 3.1 основні фактори впливу на персонал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах сучасного нестабільного зовнішнього середовища. Визначені чинники мають суттєвий вплив на ефективність діяльності працівників, рівень їх мотивації, соціально-психологічний стан та загальну результативність системи управління персоналом та загалом функціонування підприємства [29].



Рис. 3.1 Основні фактори впливу на персонал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах війни

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Одним із ключових факторів є зміни чинного законодавства, пов'язані з воєнним станом та адаптацією економіки до потреб оборонної сфери. Такі зміни супроводжуються мобілізацією працівників, переглядом трудових норм, змінами режиму праці та скасуванням окремих соціальних гарантій. Це створює додаткове навантаження на кадрову систему підприємства та потребує оперативного реагування з боку керівництва. Важливим фактором також є зміни умов роботи та оплати праці. В умовах економічної нестабільності керівництво підприємства змушене оптимізувати витрати, що проявляється у замороженні премій і бонусів, затримках виплати заробітної плати та зменшенні гарантій зайнятості. Такі процеси негативно впливають на мотивацію персоналу, знижують рівень лояльності працівників та можуть спричиняти плинність кадрів.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства має економічна нестабільність, яка характеризується інфляційними процесами, зростанням вартості ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням купівельної спроможності населення. У сукупності це ускладнює виробничу діяльність підприємства та створює додаткові ризики для забезпечення стабільної роботи персоналу. Окрему групу факторів становлять наслідки пандемії COVID-19 та можливі нові пандемічні загрози. Пандемія спричинила необхідність адаптації організації праці до нових санітарних вимог, посилення контролю за станом здоров'я працівників та впровадження заходів безпеки. Крім того, пандемічні ризики впливають на психологічний стан працівників та рівень їх соціальної захищеності [34, с. 203].

Не менш важливим фактором є загроза життю і здоров'ю працівників, яка в сучасних умовах посилюється через воєнні дії, підвищений рівень стресу та небезпеки для населення. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи охорони праці, психологічної підтримки персоналу та забезпечення безпечних умов праці. Таким чином, наведені фактори свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», підвищення її адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності системи управління персоналом адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати належний рівень кадрового потенціалу. Саме тому особливої актуальності набуває впровадження сучасних підходів і методів управління персоналом, спрямованих на підвищення результативності праці, професійного розвитку працівників та зміцнення їх мотивації.

Застосування сучасних методів у підсистемах підбору, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу є важливою передумовою підвищення ефективності використання трудового потенціалу у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що особливо актуально з огляду на необхідність забезпечення стабільності виробничих процесів, зниження плинності кадрів, підвищення

рівня кваліфікації працівників та формування їх зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Узагальнення сучасних методів управління персоналом, які доцільно застосовувати на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також їх характеристика за основними підсистемами управління персоналом наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Сучасні методи управління персоналом підприємства

Підсистема	Метод	Характеристика
1	2	3
Підбір та наймання персоналу	Аутсорсинг	Передбачає делегування функцій підбору персоналу зовнішнім спеціалізованим організаціям, що дає можливість оптимізувати витрати часу та ресурсів, а також залучити професійний досвід у сфері рекрутингу.
	Хедхантінг	Полягає у цілеспрямованому пошуку та залученні висококваліфікованих фахівців, які вже обіймають аналогічні або конкурентні посади в інших організаціях.
	Рекрутинг через соцмережі	Використання цифрових платформ (зокрема LinkedIn, Facebook, Instagram) для пошуку кандидатів, що дозволяє розширити аудиторію потенційних працівників і залучити молодих та інноваційно орієнтованих спеціалістів.
Мотивація персоналу	Гейміфікація	Застосування ігрових механік (система балів, рейтингів, винагород) з метою підвищення зацікавленості працівників, стимулювання їх активності та формування конкурентного середовища.
	Програми лояльності	Комплекс заходів, спрямованих на підвищення відданості працівників організації через надання додаткових заохочень, бонусів та довгострокових стимулів.
	Корпоративні бенефіти	Система додаткових соціальних гарантій і пільг (медичне страхування, компенсація витрат на транспорт, доступ до спортивних послуг), що сприяє підвищенню рівня задоволеності персоналу.
Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу	Метод 360-градусів	Комплексна оцінка діяльності працівника, що здійснюється на основі зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і, за потреби, клієнтів, що забезпечує об'єктивність результатів.
	Атестація	Регулярне оцінювання професійного рівня працівників і результатів їх діяльності із застосуванням тестування, співбесід або інших методів перевірки компетенцій.
	Внутрішні конкурси	Проведення конкурсного відбору серед працівників організації на вакантні посади, що стимулює професійний розвиток і кар'єрне зростання.

<i>продовження табл. 3.1</i>		
1	2	3
Навчання персоналу	Онлайн-курси	Використання дистанційних освітніх платформ для підвищення кваліфікації працівників, що забезпечує доступність навчальних ресурсів та гнучкість у виборі часу навчання.
	Менторство	Передача професійних знань і практичного досвіду від більш досвідчених працівників до менш досвідчених, що сприяє розвитку компетенцій та професійному становленню.
	Мобільні додатки для навчання	Використання спеціалізованих мобільних додатків для самостійного опанування знань і навичок, що забезпечує постійний доступ до навчальних матеріалів незалежно від місця перебування.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Дані табл. 3.1 свідчать про те, що сучасні методи управління персоналом охоплюють усі ключові підсистеми кадрового менеджменту та спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Використання інноваційних підходів у процесах підбору, мотивації, оцінювання та навчання працівників забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації, покращення якості кадрового забезпечення та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливого значення для сучасних підприємств набуває цифровізація HR-процесів, що проявляється у використанні соціальних мереж для рекрутингу, онлайн-курсів та мобільних додатків для навчання персоналу. Такі методи дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку праці, забезпечують доступність професійного розвитку працівників та сприяють формуванню гнучкої системи управління персоналом.

Водночас застосування сучасних мотиваційних інструментів, зокрема гейміфікації, програм лояльності та корпоративних бенефітів, сприяє підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства, зміцненню їх мотивації та зниженню плинності кадрів. Комплексне використання таких методів дозволяє формувати позитивний імідж роботодавця та забезпечувати стабільність кадрового складу.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є також впровадження сучасних методів оцінювання та розвитку працівників. Застосування методу «360 градусів», атестації та внутрішніх конкурсів дає можливість об'єктивно оцінювати професійні компетенції персоналу, визначати перспективи кар'єрного зростання та стимулювати працівників до підвищення результативності праці.

Таким чином, впровадження сучасних методів управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики підприємства, розвитку професійного потенціалу працівників та забезпеченню стабільного функціонування організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

На рис. 3.2. представлено основні мотиваційні напрями управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах сучасних викликів.



Рис. 3.2 Основні мотиваційні напрями управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Основна увага приділяється забезпеченню безпеки працівників, психологічної підтримки та формуванню справедливої системи матеріальної мотивації. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності праці, зниженню рівня професійного вигорання, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та забезпеченню стабільного функціонування підприємства.

Керівництво молокозаводу в сучасних умовах приділяє значну увагу створенню безпечного робочого середовища для працівників. З цією метою на підприємстві облаштовано та відремонтовано укриття, забезпечено його необхідними засобами та проведено інструктажі щодо дій персоналу під час повітряних тривог і виникнення надзвичайних ситуацій. Крім того, працівники пройшли навчання з надання домедичної допомоги.

Важливу роль у підтриманні стабільної роботи підприємства відіграє ефективна внутрішня комунікація. Відкритий діалог між керівництвом і персоналом сприяє формуванню довіри, зменшує рівень тривожності серед працівників та створює умови для прояву ініціативності й відповідальності. У сучасних реаліях для працівників особливого значення набуває не лише професійний розвиток і кар'єрне зростання, а й упевненість у стабільності роботи та фінансовому забезпеченні власних сімей.

На рис. 3.3. представлено основні напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Важливе місце відводиться систематичному моніторингу психологічного стану працівників, забезпеченню професійної психологічної підтримки та інформуванню персоналу щодо можливостей отримання допомоги. Це сприяє зниженню рівня стресу, підтриманню емоційної стабільності працівників та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Одним із важливих напрямів є мотивація персоналу через участь у благодійних та волонтерських ініціативах. Організація спільної допомоги військовим, внутрішньо переміщеним особам та іншим категоріям населення сприяє формуванню відчуття соціальної значущості працівників, підвищує

рівень згуртованості колективу та корпоративної відповідальності підприємства.



Рис. 3.3 Напрями посилення психологічної підтримки персоналу в системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Важливо зазначити, що ефективність запропонованих заходів значною мірою залежить від комплексності їх реалізації та системного підходу до управління персоналом. У сучасних умовах підприємствам недостатньо застосовувати лише окремі елементи мотивації чи кадрового забезпечення, оскільки високий рівень нестабільності зовнішнього середовища вимагає формування адаптивної та гнучкої системи управління людськими ресурсами. Саме тому для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільним є поєднання організаційних, соціально-психологічних та економічних методів управління персоналом.

На рис. 3.4 представлено основні етапи управління персоналом у сучасних умовах господарювання. Вони охоплюють процеси планування

потреб у кадрах, підбору та адаптації працівників, їх навчання, оцінювання результатів діяльності, управління трудовою дисципліною та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Реалізація зазначених етапів сприяє підвищенню ефективності системи управління персоналом та забезпечує стабільний розвиток підприємства.



Рис. 3.4 Ключові етапи управління персоналом в сучасних умовах

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Одним із ефективних напрямів удосконалення системи управління персоналом є формування сприятливої корпоративної культури, заснованої на принципах взаємопідтримки, відповідальності та відкритої комунікації. Підтримання позитивного морально-психологічного клімату в колективі дозволяє підвищити рівень довіри до керівництва, посилити мотивацію працівників та забезпечити їх більшу залученість до реалізації стратегічних цілей підприємства. Не менш важливим є забезпечення професійного розвитку персоналу шляхом організації систематичного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників. В умовах швидких технологічних змін і зростання вимог до якості продукції розвиток професійних компетенцій працівників виступає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стабільного функціонування.

Отже, оптимізація системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує сучасні методи мотивації, цифрові HR-інструменти, розвиток корпоративної культури та забезпечення психологічної підтримки персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зміцненню кадрової стабільності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом являє собою складну багатокомпонентну соціально-економічну систему, функціонування якої охоплює процеси кадрового планування, підбору та адаптації персоналу, оцінювання результатів праці, мотивації, професійного розвитку працівників і контролю ефективності їх діяльності. У результаті проведеного дослідження встановлено, що результативність функціонування системи управління персоналом значною мірою визначається рівнем узгодженості її структурних елементів, комплексністю управлінських рішень, а також здатністю підприємства забезпечувати адаптацію кадрової політики до динамічних змін зовнішнього середовища.

Теоретичне узагальнення наукових підходів до управління персоналом дало змогу встановити, що сучасні концепції кадрового менеджменту ґрунтуються на системному, процесному та компетентнісному підходах. Обґрунтовано, що персонал у сучасних умовах господарювання доцільно розглядати не лише як виробничий ресурс, а як стратегічний актив підприємства, ефективність використання якого безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності та стійкість функціонування організації. Доведено доцільність комплексного застосування економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів управління персоналом, а також необхідність упровадження сучасних цифрових HR-технологій.

За результатами аналізу організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» встановлено, що підприємство характеризується значним виробничим потенціалом, розвиненою системою управління та стабільними каналами реалізації продукції. Водночас визначено, що у 2024 р. діяльність підприємства супроводжувалася погіршенням фінансових результатів, що було зумовлено суттєвим зростанням собівартості продукції, витрат на збут та інших операційних витрат. Незважаючи на позитивну динаміку доходу від реалізації продукції, підприємство отримало чистий збиток, що свідчить про необхідність

підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням, зокрема трудовими ресурсами.

У процесі дослідження системи управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» встановлено, що вона має лінійно-функціональний характер та забезпечує належний рівень стабільності кадрових процесів. З'ясовано, що на підприємстві реалізуються функції кадрового планування, підбору, навчання та мотивації персоналу, а також здійснюється контроль за виконанням виробничих завдань. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, які негативно впливають на ефективність кадрового менеджменту. До основних недоліків віднесено недостатній рівень цифровізації HR-процесів, відсутність сучасних автоматизованих систем рекрутингу, обмежене використання компетентнісного підходу до управління персоналом, недостатню системність процесів адаптації та професійного розвитку працівників, а також недостатній рівень інтеграції кадрової політики у систему стратегічного управління підприємством.

Проведений аналіз дозволив встановити, що в умовах воєнного стану на функціонування підприємства суттєво впливають зовнішні фактори, серед яких мобілізаційні процеси, дефіцит трудових ресурсів, економічна нестабільність, інфляційні тенденції, загрози безпеці працівників та підвищений рівень психологічного навантаження на персонал. Це обумовлює необхідність формування більш гнучкої, адаптивної та стійкої системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність функціонування підприємства.

Обґрунтовано основні напрями оптимізації системи управління персоналом підприємства. Зокрема, запропоновано впровадження сучасних методів рекрутингу, використання цифрових HR-інструментів, удосконалення системи мотивації працівників, розширення можливостей професійного навчання та розвитку персоналу, а також формування ефективної корпоративної культури. Особливу увагу приділено питанням психологічної

підтримки працівників, забезпечення безпечних умов праці та вдосконалення внутрішніх комунікацій.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом визначено розвиток сучасних мотиваційних механізмів, зокрема програм лояльності, корпоративних бенефітів, гейміфікації та адаптації системи KPI до сучасних умов функціонування підприємства. Доведено, що використання зазначених інструментів сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню трудової дисципліни, зниженню плинності кадрів та підвищенню результативності трудової діяльності. Крім того, обґрунтовано необхідність розвитку корпоративної культури, заснованої на принципах взаємної підтримки, відкритості комунікацій та соціальної відповідальності. Встановлено, що формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі сприятиме підвищенню рівня довіри працівників до керівництва, розвитку командної взаємодії та зростанню ефективності діяльності персоналу.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили, що оптимізація системи управління персоналом є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зміцненню кадрової стабільності, удосконаленню системи мотивації та професійного розвитку персоналу, а також забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ. 2011. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Боднар Ю. Цифровізація управління персоналом: сучасні методи інформаційного забезпечення та їх роль в оптимізації HR-системи. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 22 травня 2026 р. Тернопіль. ЗУНУ.
4. Борщ В. І., Бевзюк Д. В. Управлінська команда: сучасні технології формування // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17 № 1(38). С. 72-83.
5. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89. №. 4. С. 99-111.
6. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетентнісний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 19. С. 45-50.
7. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №3. С. 239-247.
8. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.

9. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 65-69.
10. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
11. Дервянко В., Кубіцький С. Технології формування колективу організації. Матеріали конференцій МЦНД. 2024. С. 32-37.
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Заставнюк Л.І. Технології вивільнення персоналу в умовах кризи: даунсайзінг, аутплейсмент, райтсайзінг: *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки»*. (Тернопіль 17 квітня 2019 р.) Частина 1. С. 84-88.
14. Качан Є.П. Регіональна економіка: підручник. К.: Знання, 2011. 670 с.
15. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Атанасов М.В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 9 (1). С. 5-8
16. Кузьмін О. Є. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 236 с.
17. Лінькова О. Ю. Умови продуктивної роботи команд // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей 30-ї Міжнародної науково-практичної конференції *MicroCAD-2022*. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. С. 554.
18. Лобза А. В., Бикова А. Л., Семенова Л. Ю. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. № 1 (1). С. 245-252.

19. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу // Молодий вчений. 2016. №5 (32). С. 87-90.
20. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
21. Матяш К. А. Сучасні стратегії формування управлінської команди: кваліфікаційна робота. Одеса. *Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*. 2024. 75 с.
22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. К.: Вільямс, 2020. 720 с.
23. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
24. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf
25. Назарова Г. В., Котляревська К. Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики // Бізнес Інформ. 2015. №10 (453). С. 56-60.
26. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., виправл. та доповн. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
27. Оліярник В. В., Романовський О. О. Технологічні особливості командної роботи в управлінні проєктами // Ефективність державного управління. 2023. № 76/77. С. 23-27.
28. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. С. 45-50.
29. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: www.molokia.te.ua

30. Писаренко, С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. С. 61-67.
31. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 210-217.
32. Статут ПрАТ «Тернопільський молокозавод».
33. Тичковська А. Я., Островерхов В. М. Структура інформаційної системи управління підприємством. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України»*. 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 190-193.
34. Чикало І. Сучасні технології управління персоналом в системі адміністративного менеджменту організацій публічного сектору. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю*. Тернопіль. І том. 398 с. С. 202-205.
35. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник ТНЕУ*. 2019. Вип. 2. С. 163-174.
36. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.
37. Шульга А.А. Основні положення управління персоналом у системі адміністративного менеджменту. *Адміністративний менеджмент в Україні: підручник / за заг. ред. В.М. Ємельянова*. Миколаїв: Вид-во Ємельянова Т.В., 2021. С. 135-162.