

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування
доц. _____ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 23 ” 06 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Вдосконалення системи управління персоналом на
підприємстві»

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Ярмак Катерина
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

Марія МАХСМА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування

(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

_____ Ірина АГЕСЬВА
« 3 » листопада 2025 р.

_____ Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 4 » листопада 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Ярмак Катерина Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»),
керівник роботи _____
Махсма Марія Борисівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «31» жовтня 2026 р. № 587-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 12 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: Статут ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»;
фінансова звітність підприємства за 2023–2025 рр.; Правила внутрішнього
трудового розпорядку; законодавчі та нормативні акти України; наукова та
методична література з менеджменту.

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ.

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління персоналом підприємства.

Розділ 2. Аналіз та вдосконалення системи управління персоналом на прикладі
ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3».

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу 9 таблиць

6. Дата видачі завдання 04.11.2025 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Затвердження плану роботи	07.11.25р	
2.	Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління персоналом підприємства.	27.03.26р	
3.	Розділ 2. Аналіз та вдосконалення системи управління персоналом на прикладі ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»	30.05.26р.	
4.	Висновки, список використаних джерел	11.06.26р	
	Перевірка на плагіат	12.06.26 р.	

Здобувач вищої освіти

Катерина ЯРМАК

 (підпис) (власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної

роботи

Марія МАХСМА

 (підпис) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 45 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 42 с., у тому числі 9 таблиць.

Мета роботи. Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3».

Задачами дослідження є:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом та кадрового складу ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства та розрахувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів вдосконалення системи управління персоналом.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, статистико-економічний та метод економічного обґрунтування.

У першому розділі розглядаються теоретико-методичні аспекти управління персоналом підприємства.

У другому розділі проводиться аналіз системи управління персоналом ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3», на підставі виявлених проблем запропоновані шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом та розраховано їхню окупність.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, плинність кадрів, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та завдання системи управління персоналом у сучасних умовах .	10
1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом	14
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління кадрами	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3» .	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТДВ «Запорізький хлібо завод № 3»	20
2.2. Аналіз стану системи управління персоналом та кадрового складу підприємства.....	22
2.3. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТДВ «Запорізький хлібо завод № 3»	30
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується докорінною зміною парадигми управління. В умовах глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та переходу до економіки знань, людський капітал стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації. Якщо раніше основними ресурсами підприємства вважалися капітал, земля та техніка, то сьогодні успіх бізнесу на 80% залежить від кваліфікації, залученості та мотивації його персоналу.

Для України питання ефективного менеджменту людських ресурсів набуло особливої гостроти. Повномасштабна війна, глибока демографічна криза, масова міграція працездатного населення та мобілізаційні процеси призвели до критичного дефіциту кадрів на вітчизняних підприємствах. У цих складних умовах управління персоналом перестає бути суто адміністративною функцією «обліку кадрів» і трансформується у стратегічний інструмент виживання компанії.

Особливої ваги це питання набуває для підприємств харчової промисловості, які належать до критичної інфраструктури. Хлібопекарська галузь є стратегічно важливою для забезпечення продовольчої безпеки держави. Такі підприємства, як ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3», працюють у режимі безперервного циклу та стикаються зі специфічними викликами: нічними змінами, важкими температурними умовами праці та жорсткими санітарними вимогами. Традиційні методи мотивації на таких заводах часто виявляються застарілими та неефективними, що призводить до зростання плинності кадрів, професійного вигорання та втрати інтелектуального потенціалу підприємства.

Необхідність пошуку нових, адаптованих до умов воєнного стану та специфіки галузі інструментів управління персоналом, які б дозволили стабілізувати колектив та підвищити продуктивність праці, зумовлює вибір теми дипломної роботи та її актуальність.

Ступінь вивченості проблеми. Питанням управління персоналом присвячено значну кількість праць провідних вітчизняних та зарубіжних вчених. Фундаментальні основи кадрового менеджменту, теорії мотивації та принципи формування трудових ресурсів досліджували такі зарубіжні автори, як М. Армстронг, П. Друкер, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг та інші.

Значний внесок у розробку теоретико-методичних аспектів управління персоналом на вітчизняних теренах зробили українські науковці: А.М. Колот, В.М. Данюк, А.В. Шегда, Г.Т. Завіновська, Г.В. Савицька, Л.В. Балабанова, М.Б. Махсма та інші. У їхніх працях глибоко розкрито питання економіки праці, соціально-трудових відносин та методів оцінки ефективності використання персоналу [41, 42, 43].

Проте, незважаючи на ґрунтовність існуючих досліджень, багато питань залишаються дискусійними. Зокрема, потребують подальшого вивчення механізми адаптації систем управління персоналом до умов тривалої кризи, а також розробка практичних моделей мотивації для робітників виробничої сфери в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства. Саме ці аспекти і стали фокусом даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» для забезпечення його сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити сутність, структуру та ключові завдання системи управління персоналом у сучасних ринкових умовах;
- розглянути методичний інструментарій оцінки ефективності системи менеджменту людських ресурсів;
- проаналізувати світовий та вітчизняний досвід побудови сучасних кадрових стратегій;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»;

- провести поглиблений аудит якісного та кількісного складу персоналу, а також проаналізувати динаміку руху кадрів на підприємстві;
- виявити основні проблеми та «вузькі місця» у поточній системі управління персоналом заводу;
- розробити науково обґрунтовані заходи щодо вдосконалення процесів мотивації та адаптації працівників;
- здійснити прогностичний розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих інновацій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на виробничому підприємстві ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3». **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів вдосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів. Для досягнення мети було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи:

- метод теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу - при вивченні понятійного апарату та систематизації теорій мотивації;
- економіко-статистичні методи (групування, порівняння, динамічні ряди) — для аналізу техніко-економічних показників діяльності заводу та оцінки структури персоналу;
- коефіцієнтний аналіз - для розрахунку плинності кадрів та ефективності управління;
- графічний та табличний методи - для наочної візуалізації отриманих аналітичних даних;
- метод економічного обґрунтування - при розрахунку витрат на запропоновані заходи та визначенні показника рентабельності інвестицій у персонал (ROI).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні підходів до побудови гнучкої системи мотивації працівників хлібопекарської галузі, яка на відміну від існуючих, поєднує інструменти матеріального стимулювання

досвідчених кадрів (через наставництво) із заходами розширеного соціального захисту в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в роботі пропозиції щодо впровадження програми менторства та системи добровільного медичного страхування мають прикладний характер. Їх реалізація на ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» дозволить стабілізувати трудовий колектив, знизити плинність кадрів та підвищити рівень задоволеності працею без надмірного навантаження на фонд оплати праці.

Інформаційна база. Робота ґрунтується на законодавчих актах України, працях вітчизняних та зарубіжних науковців, даних статистичної та фінансової звітності ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» за 2023–2025 рр.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань) та додатків. Повний обсяг роботи викладено на 42 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та завдання системи управління персоналом у сучасних умовах

В умовах ринкової економіки, що характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, глобалізацією конкуренції та стрімким розвитком інформаційних технологій, підходи до управління людськими ресурсами зазнають докорінних змін. Персонал перестав розглядатися виключно як один із витратних ресурсів виробництва, перетворившись на головний стратегічний актив підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та ринкову стійкість [38, с. 14]. Саме люди, їхні знання, навички та творчий потенціал стають вирішальним фактором успіху будь-якої організації.

Система управління персоналом є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту організації. У науковій літературі існує багато підходів до визначення цієї категорії. Так, провідний український вчений А.М. Колот визначає управління персоналом як сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів, що стосуються дослідження процесу управління людьми на підприємствах в умовах ринкової економіки. На його думку, це системно організований процес відтворення та ефективного використання персоналу, спрямований на досягнення цілей підприємства [19, с. 11].

Інші дослідники, зокрема В.М. Данюк та В.М. Петюх, розглядають управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства [10, с. 23]. Зарубіжні фахівці акцентують увагу на стратегічному підході, визначаючи управління людськими ресурсами (HRM) як логічно послідовний підхід до

управління найбільш цінним активом підприємства.

Сутність управління персоналом полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. Правовою основою цих відносин в Україні виступає Кодекс законів про працю [18].

- Об'єктом управління виступають працівники підприємства (персонал), трудовий колектив та окремі групи працівників.
- Суб'єктом управління виступають керівники всіх рівнів, а також спеціалізовані служби управління персоналом.

У сучасній практиці управління персоналом базується на низці принципів, дотримання яких забезпечує ефективність кадрової політики [14, с. 45]:

1. Принцип науковості: використання сучасних наукових досягнень у галузі психології, соціології та економіки праці.
2. Принцип комплексності: охоплення всіх сфер діяльності персоналу (від найму до звільнення).
3. Принцип системності: розгляд усіх елементів управління у взаємозв'язку.
4. Принцип ефективності: досягнення цілей управління з мінімальними витратами.
5. Принцип гуманізації праці: створення умов, що враховують психофізіологічні особливості людини.

Основними завданнями системи управління персоналом на сучасному підприємстві є [38, с. 68]:

- Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами в необхідній кількості та у визначені терміни.
- Створення умов для високоефективної праці, стабільності колективу та сприятливого соціально-психологічного клімату.
- Удосконалення системи мотивації та оплати праці.
- Управління витратами на персонал та підвищення продуктивності праці.

- Забезпечення соціального захисту працівників та дотримання трудового законодавства [18].

Реалізація цих завдань здійснюється через виконання специфічних функцій управління персоналом, які можна згрупувати у такі блоки: планування, формування, розвиток, оцінка, мотивація та організація праці персоналу [10, с. 56].

Для впливу на персонал керівництво підприємства використовує різні методи управління, які традиційно поділяють на три групи [19, с. 102]:

1. Адміністративні методи: базуються на владі, дисципліні та стягненнях. До них належать накази, розпорядження, інструкції.
2. Економічні методи: базуються на використанні економічних стимулів (заробітна плата, премії, доплати).
3. Соціально-психологічні методи: базуються на використанні соціальних механізмів (переконання, моральне заохочення, створення сприятливого клімату).

Таким чином, управління персоналом є складною, багатогранною системою, яка поєднує в собі організаційні, економічні, правові та соціально-психологічні аспекти. Ефективність цієї системи безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

Фундаментальною основою будь-якої системи управління персоналом є механізм мотивації. Як зазначає Г.М. Захарчин, для ефективного управління керівник повинен чітко розуміти, які саме потреби спонукають працівника до якісного виконання своїх обов'язків [16, с. 112]. У класичному менеджменті прийнято виділяти змістовні та процесійні теорії мотивації, знання яких є обов'язковим для побудови кадрової стратегії сучасного підприємства.

Змістовні теорії (зокрема, ієрархія потреб А. Маслоу та двофакторна теорія Ф. Герцберга) акцентують увагу на внутрішніх потребах людини. Згідно з дослідженнями Н.Л. Гавкалової, застосування теорії Герцберга на вітчизняних підприємствах доводить, що самі по собі "гігієнічні фактори" (рівень зарплати, умови праці) не викликають сильної мотивації, але їх відсутність або низький

рівень призводять до гострого невдоволення колективу і плинності кадрів [8, с. 85]. Водночас справжнім мотиватором виступає визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання та відповідальність.

Процесійні теорії (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса) пояснюють, як працівник розподіляє свої зусилля для досягнення цілей. В умовах трансформації економіки та нестабільності, як наголошує О.П. Дяків, теорія справедливості набуває особливої актуальності: якщо працівник бачить, що його зусилля оцінюються нижче, ніж зусилля колег (або зарплата не відповідає ринковим реаліям), його мотивація стрімко падає [11, с. 44].

Для промислових підприємств, до яких належить і хлібопекарська галузь, матеріальне стимулювання традиційно залишається базовим інструментом впливу. Дослідник О.Л. Єськов у своїх працях підкреслює, що на вітчизняних заводах преміювання та доплати за виконання виробничого плану є фундаментом мотиваційного комплексу [12, с. 115]. Для забезпечення дієвості цих виплат підприємства повинні проводити регулярний фінансово-економічний аналіз своїх можливостей, щоб фонд оплати праці корелював із реальними доходами компанії [1, с. 90].

Однак сучасні реалії вимагають відходу від виключно матеріального підходу. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану та економічної нестабільності диктує нові правила: для утримання ключових фахівців роботодавці змушені впроваджувати програми психологічної підтримки та забезпечення безпеки [5, с. 201]. Окрім того, як зауважує О.В. Бойко, все більшого поширення набувають сучасні технології управління людськими ресурсами, такі як діджиталізація процесів адаптації, гнучкі графіки роботи (там, де це дозволяє виробничий процес) та індивідуальні соціальні пакети (так званий принцип "кафетерію") [4].

Отже, система управління персоналом на сучасному етапі повинна бути гнучкою і поєднувати класичні економічні методи стимулювання з новітніми соціально-психологічними інструментами утримання працівників.

1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом

Ефективність управління персоналом - це категорія, що відображає ступінь досягнення цілей організації за рахунок раціонального використання трудового потенціалу працівників. Оцінка цієї ефективності є складною проблемою, оскільки результат управлінської діяльності часто віддалений у часі та залежить від багатьох факторів.

У науковій літературі, зокрема у працях О.А. Грішнєвої та Л.В. Балабанової, ефективність менеджменту персоналу прийнято поділяти на дві складові: економічну та соціальну [9, с. 210; 3, с. 115].

1. Економічна ефективність характеризує досягнення цілей діяльності підприємства (прибутку, обсягів виробництва) шляхом використання персоналу. Вона відображає співвідношення результатів праці до витрат на персонал.

2. Соціальна ефективність відображає ступінь задоволення потреб працівників, покращення умов праці, розвиток особистості та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [31, с. 55].

Для комплексної оцінки системи управління персоналом застосовують систему кількісних та якісних показників.

До основних кількісних (економічних) показників належать:

А) Продуктивність праці — це показник, що характеризує ефективність витрат праці персоналу. Вона розраховується як відношення обсягу виробленої продукції (або доходу) до середньооблікової чисельності персоналу [3, с. 145]:

$$\text{ПП} = \frac{Q}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$$

де:

- ПП — продуктивність праці (виробіток на одного працівника);
- Q — обсяг виробленої продукції або чистий дохід від реалізації (грн);
- Ч_{сер} — середньооблікова чисельність працівників (осіб).

Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності управління.

Б) Рентабельність персоналу — показує, скільки прибутку приносить підприємству один працівник:

$$R_{\text{перс}} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$$

де Π — чистий прибуток підприємства.

Важливим етапом аналізу є оцінка руху кадрів. Висока плинність кадрів є індикатором проблем у системі мотивації та управління. Для цього розраховують наступні коефіцієнти [22, с. 156]:

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пл}}$):

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \times 100\%$$

Де $\text{Ч}_{\text{зв}}$ — кількість працівників, звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Нормальним вважається значення в межах 3–5%, для виробничих підприємств — до 10–15%.

Коефіцієнт обороту по прийому ($K_{\text{пр}}$):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \times 100\%$$

Де $\text{Ч}_{\text{пр}}$ — кількість прийнятих працівників.

Коефіцієнт обороту по вибуттю ($K_{\text{в}}$):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Ч}_{\text{в}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \times 100\%$$

Де $\text{Ч}_{\text{в}}$ — загальна кількість звільнених працівників (з усіх причин).

До якісних (соціальних) методів оцінки відносять соціологічні опитування, анкетування працівників, експертні оцінки та інтерв'ю [40]. Вони дозволяють визначити:

- рівень задоволеності працею;
- рівень лояльності персоналу до компанії;
- стан соціально-психологічного клімату;
- ефективність системи нематеріальної мотивації.

Також сучасні методики включають оцінку інвестицій у персонал (ROI of Human Capital), що дозволяє порівняти витрати на навчання та розвиток працівників з отриманим економічним ефектом.

Отже, оцінка ефективності управління персоналом має бути комплексною і включати аналіз як економічних показників (через звітність), так і соціальних аспектів (через дослідження думок працівників) [31]. Тільки такий підхід дозволяє виявити "вузькі місця" в управлінні та розробити дієві заходи щодо їх усунення.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління кадрами

У сучасному глобалізованому світі ефективність національних систем управління персоналом значною мірою залежить від здатності адаптувати кращі світові практики. Досвід розвинених країн свідчить, що інвестиції в людський капітал дають значно вищий прибуток, ніж інвестиції у виробничі потужності.

Аналіз світової практики дозволяє виділити три основні моделі управління людськими ресурсами: американську, японську та європейську. Кожна з них сформувалася під впливом історичних, культурних та економічних факторів. Порівняльна характеристика цих моделей наведена в таблиці 1.1.

Американська модель орієнтована на результат. Працівник розглядається як ресурс, який має приносити прибуток тут і зараз. Велику роль відіграють чіткі посадові інструкції та системи KPI (ключові показники ефективності).

Японська модель базується на філософії «корпоративної сім'ї». Головне тут — виховання лояльності. Фірма бере на себе турботу про житло, відпочинок і навіть сімейні справи працівника, очікуючи натомість повної віддачі [2, с. 112].

Європейська модель (зокрема німецька та скандинавська) вирізняється сильним соціальним захистом та участю працівників в управлінні через виробничі ради.

Сучасні світові тренди в управлінні персоналом

Окрім національних моделей, сьогодні формуються глобальні тренди, які впливають і на Україну:

1. Діджиталізація HR-процесів: Використання штучного інтелекту для рекрутингу, автоматизовані системи обліку робочого часу, онлайн-навчання

(LMS-системи).

2. Гнучкість та дистанційна робота: Після пандемії COVID-19 та в умовах глобалізації можливість працювати віддалено стала важливою перевагою роботодавця [13, с. 252].

3. Well-being (благополуччя): Компанії починають дбати не лише про професійні навички, а й про ментальне здоров'я працівників, профілактику вигорання та баланс між роботою і життям (work-life balance) [44, 45].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних моделей управління персоналом

Критерій порівняння	Американська модель	Японська модель	Європейська модель
Філософія найму	Короткостроковий найм, швидка ротація кадрів («hire and fire»).	Довічний найм (або довгостроковий) у великих компаніях.	Довгостроковий найм, високий рівень соціального захисту.
Оплата праці	Індивідуальна, залежить від особистих результатів та прибутку.	Залежить від стажу, віку та життєвих потреб працівника.	Залежить від кваліфікації та умов колективного договору.
Кар'єрне зростання	Швидке, часто пов'язане з переходом в іншу компанію. Спеціалізація.	Повільне, послідовне просування всередині однієї фірми. Ротація.	Планомірне, залежить від освіти та результатів атестації.
Роль профспілок	Помірна або низька (на сучасному етапі).	Профспілки створюються всередині компанії, діють лояльно.	Висока, сильний вплив на прийняття управлінських рішень.
Цінності	Індивідуалізм, конкуренція, особистий успіх.	Колективізм, лояльність, гармонія в групі.	Соціальне партнерство, демократія, гарантії зайнятості.
Критерій порівняння	Американська модель	Японська модель	Європейська модель

4. Джерело: складено автором на основі [6, с. 305; 26, с. 88].

Особливості управління персоналом в Україні.

Вітчизняна практика перебуває на етапі трансформації. Як зазначають дослідники [24, с. 140], для багатьох українських підприємств характерні такі проблеми:

- Дефіцит кваліфікованих кадрів: Викликаний міграційними процесами та демографічною кризою.
- Застарілі методи мотивації: Акцент виключно на окладі без прив'язки до реальних результатів праці.
- Низька залученість персоналу: Відсутність відчуття причетності до успіху компанії.

В умовах воєнного стану українські менеджери зіткнулися з новими викликами: необхідністю забезпечення фізичної безпеки працівників, організацією роботи в умовах блекаутів, психологічною підтримкою колективу.

Водночас, успішні вітчизняні компанії (особливо в агробізнесі та харчовій промисловості) активно впроваджують елементи західного менеджменту: систему грейдування посад, бонуси за виконання KPI, корпоративне навчання. Для ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» доцільним є використання змішаної моделі: збереження соціальних гарантій (європейський підхід) з одночасним впровадженням чіткої системи оцінки результатів (американський підхід).

Таким чином, дослідження теоретико-методичних основ управління персоналом дозволяє зробити такі висновки:

1. Система управління персоналом є стратегічно важливою складовою менеджменту підприємства, яка охоплює процеси планування, набору, розвитку, мотивації та оцінки кадрів. Її головна мета — забезпечення ефективного використання людського капіталу для досягнення бізнес-цілей.
2. Оцінка ефективності управління персоналом має бути комплексною і включати як економічні показники (продуктивність праці, рентабельність персоналу, плинність кадрів), так і соціальні критерії (задоволеність працею, стабільність колективу).
3. Вивчення зарубіжного досвіду показало, що не існує універсальної ідеальної моделі управління. Для українських підприємств найперспективнішим

є поєднання чіткості та результативності американської моделі з соціальною орієнтованістю європейської моделі.

Теоретичні положення, розглянуті в цьому розділі, стануть основою для проведення практичного аналізу системи управління персоналом ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №3»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) «Запорізький хлібозавод № 3» є одним із провідних підприємств хлібопекарської галузі Запорізького регіону. Підприємство входить до складу національної групи компаній HD-group (раніше «Хлібодар»), яка об'єднує зернопереробні підприємства, заводи з виробництва хлібобулочних виробів та логістичні компанії [27].

Згідно зі Статутом підприємства [34], основною метою його діяльності є отримання прибутку шляхом задоволення потреб населення у високоякісних продуктах харчування. Основними напрямками діяльності заводу є виробництво хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів, а також їх оптова та роздрібна реалізація.

На ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» діє лінійно-функціональна структура управління. Вищим органом управління є Загальні збори учасників. Поточне керівництво здійснює Директор. До організаційної структури входять виробничий блок (цехи, пекарні), технічна служба (головний інженер, механіки), економічний відділ, бухгалтерія, відділ збуту та відділ кадрів. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, проте в умовах швидких змін зовнішнього середовища може дещо знижувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Для оцінки результативності роботи підприємства необхідно проаналізувати динаміку його основних фінансово-економічних показників [29, с. 120]. Діяльність підприємства у 2023–2025 роках проходила у складних економічних умовах. В табл. 2.1 розглянемо показники ефективності діяльності

ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3».

Таблиця 2.1

Показники ефективності діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р. у % до 2023 р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	350000,0	4200000,0	485000,0	138,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	315000,0	380000,0	440000,0	139,7
Валовий прибуток, тис. грн.	35000,0	40000,0	45000,0	128,6
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	45000,0	48000,0	50000,0	111,1
Середньорічна чисельність працівників, чол.	310	295	280	90,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [36].

Як свідчать дані табл. 2.1, протягом досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції зросла на 38,6% і у 2025 році склала 485000 тис. грн. Проте це зростання зумовлене переважно інфляційними процесами та підвищенням відпускних цін на готову продукцію. Собівартість реалізованої продукції зростала вищими темпами (на 39,7%), що пояснюється суттєвим подорожчанням сировини, енергоносіїв та логістики.

Валовий прибуток підприємства збільшився на 28,6%, однак його темпи зростання відстають від темпів зростання виручки, що вказує на зниження рентабельності виробництва.

Особливу увагу слід звернути на тенденцію до скорочення середньорічної чисельності працівників: за три роки вона зменшилася з 310 до 280 осіб (на 9,7%). Це є тривожним сигналом, який вказує на наявність серйозних проблем у сфері управління людськими ресурсами, що потребує більш детального дослідження у наступному підрозділі.

Розглядаючи динаміку основних показників діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3», необхідно враховувати специфіку хлібопекарської галузі, яка характеризується високою матеріаломісткістю та соціальною значущістю продукції. Стрімке зростання собівартості на 39,7% створює ситуацію "економічних ножиць": з одного боку, ціни на основну сировину (пшеничне борошно вищого гатунку, олію, цукор) та енергоносії постійно зростають під впливом зовнішніх ринкових факторів, а з іншого — підприємство обмежене у можливостях радикального підвищення цін на соціально орієнтовані сорти хліба. Це змушує менеджмент шукати резерви економії всередині системи, що часто призводить до обмеження інвестицій у розвиток персоналу та модернізацію робочих місць.

Крім того, зростання вартості основних засобів на 11,1% свідчить про вимушену адаптацію до умов енергетичної нестабільності. Вкладення коштів у потужні дизельні генератори та системи автономного живлення дозволили зберегти безперервний цикл виробництва, що є критично важливим для хлібозаводу. Однак такі капітальні витрати суттєво "відтягують" фінансові ресурси від фонду соціального розвитку. Таким чином, економічна модель підприємства наразі спрямована на виживання та підтримку технологічних процесів, тоді як питання стратегічного управління людським капіталом залишається на другому плані, що в майбутньому може стати причиною стагнації виробництва через брак кваліфікованих кадрів

2.2. Аналіз стану системи управління персоналом та кадрового складу підприємства

Система управління персоналом на ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» є класичною для виробничих підприємств і базується переважно на адміністративно-командних та базових економічних методах управління. Головним структурним підрозділом, що відповідає за реалізацію кадрової політики, є відділ кадрів, до складу якого входять начальник відділу та два

інспектори з кадрів.

До основних функцій відділу кадрів заводу належать: ведення кадрового діловодства (оформлення прийомів, переведень, звільнень), облік робочого часу, контроль за дотриманням трудової дисципліни, а також організація медоглядів, що є критично важливим для харчового виробництва. Проте, слід зазначити, що такі важливі сучасні HR-функції, як управління талантами, оцінка задоволеності персоналу, розробка програм нематеріальної мотивації та побудова HR-бренду роботодавця, на підприємстві реалізуються недостатньо або носять суто формальний характер.

Для детальної діагностики стану управління людськими ресурсами проведемо аналіз динаміки та структури кадрового складу ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» за 2023–2025 роки. В табл. 2.2 наведено структуру персоналу підприємства за категоріями працівників.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура персоналу ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» за категоріями

Категорія персоналу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025р. від 2023 р.
Керівники	15	15	15	0
Спеціалісти (технологи, інженери, бухгалтери)	45	42	40	-5
Службовці	10	10	8	-2
Робітники (пекарі, тістоміси, водії, вантажники)	240	228	217	-23
Разом (середньооблікова чисельність)	310	295	280	-30

Джерело: складено автором на основі Звіту з праці підприємства [7].

Як видно з табл. 2.2, найбільшу питому вагу в структурі персоналу (близько 77%) традиційно займає категорія «Робітники», що є характерним для матеріало- та працемісткого хлібопекарського виробництва. Однак саме в цій категорії спостерігається найбільше скорочення: за три роки підприємство втратило 23 робітники основного та допоміжного виробництва. Це свідчить про

дефіцит кадрів робітничих професій, що є загальнонаціональною проблемою в умовах воєнного стану, міграції та мобілізації. Кількість керівників залишається незмінною, що вказує на стабільність адміністративного ядра компанії.

Важливим етапом глибокого кадрового аудиту є аналіз якісного складу працівників, зокрема за віковою ознакою та рівнем освіти. Згідно з дослідженнями О.Ф. Новікової, вікова структура колективу безпосередньо впливає на рівень соціальної безпеки підприємства, його здатність до інновацій та швидкість адаптації до кризових умов [25, с. 102].

Динаміку розподілу персоналу ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» за віком наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка вікової структури персоналу ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», осіб

Вікові групи	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+/-)
До 30 років	45	35	25	-20
Від 31 до 40 років	85	80	75	-10
Від 41 до 50 років	110	105	100	-10
Понад 50 років	70	75	80	+10
Разом	310	295	280	-30

Джерело: складено автором на основі внутрішньої кадрової звітності підприємства [7].

Дані табл. 2.3 демонструють тривожну тенденцію «старіння» трудового колективу. За досліджуваний період кількість молодих фахівців (до 30 років) скоротилася майже вдвічі: з 45 до 25 осіб. Натомість єдиною категорією, що демонструє зростання, є працівники віком понад 50 років (збільшення на 10 осіб). Це пояснюється тим, що молодь не затримується на підприємстві через важкі умови праці та нічні зміни, віддаючи перевагу більш гнучким формам зайнятості або мігруючи в інші регіони. Як зазначає Т.В. Іванова, старіння колективу ускладнює процеси діджиталізації та впровадження новітнього обладнання,

оскільки працівникам старшого віку часто важче опановувати нові технології [17, с. 47].

Тенденція до "старіння" колективу, зафіксована у табл. 2.3, є критичним сигналом для системи управління персоналом. Скорочення чисельності молодих фахівців (до 30 років) на 20 осіб вказує на низьку привабливість професії пекаря та кондитера серед випускників профільних закладів освіти. Молодь частіше обирає роботу в ритейлі або сфері послуг, де умови праці (температурний режим, фізичне навантаження) є більш комфортними. Якщо не впровадити спеціальні програми адаптації та молодіжної політики, через 3-5 років підприємство може зіткнутися з дефіцитом досвідчених майстрів через масовий вихід пенсіонерів на заслужений відпочинок. Збільшення частки працівників віком понад 50 років вимагає від HR-служби впровадження програм ергономіки робочих місць та посиленого медичного контролю, оскільки фізична витривалість цієї категорії персоналу об'єктивно нижча, ніж у молодих співробітників.

Не менш важливим індикатором якості трудового потенціалу є освітній рівень працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Освітня структура персоналу ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»

Рівень освіти	2023 р., осіб	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Відхилення 2025 р. від 2023 р., (+/-)
Повна вища	60	55	50	-10
Професійно-технічна (базова)	180	175	170	-10
Повна загальна середня	70	65	60	-10
Разом	310	295	280	-30

Джерело: складено автором на основі внутрішньої кадрової звітності підприємства [7].

Згідно з табл. 2.4, основу трудового колективу (понад 60%) складають працівники з професійно-технічною освітою. Це є абсолютно нормальним явищем для хлібопекарської галузі, де ключовими фігурами є пекарі, тістоміси,

оператори ліній та водії-експедитори. Разом з тим, дослідники у сфері економіки праці А.М. Колот та О.В. Крушельницька наголошують, що в умовах модернізації виробництва навіть для робітничих професій необхідне постійне підвищення кваліфікації [20, с. 301; 21, с. 145].

Управління трудовим потенціалом на заводі ускладнюється тим, що пропорційне скорочення персоналу спостерігається на всіх освітніх рівнях [28, с. 112]. Втрата фахівців із вищою освітою (інженерів, технологів) є особливо критичною, оскільки саме вони відповідають за контроль якості та безпечність харчової продукції. Відповідно, керівництву необхідно запроваджувати методи соціально-економічної оцінки кожного робочого місця, щоб утримувати найбільш кваліфікований персонал [23, с. 89].

Аналізуючи втрату 23 робітників основного та допоміжного виробництва (див. табл. 2.2), слід обов'язково враховувати специфіку сучасного ринку праці Запорізького регіону. Значна частина персоналу могла бути мобілізована до лав ЗСУ, а частина працівників (зокрема жінки) – змінити місце проживання через високі безпекові ризики прифронтового регіону. Оскільки хлібозавод є підприємством критичної інфраструктури, він має певні квоти на бронювання фахівців, однак це не вирішує проблему дефіциту кадрів повністю. Відтік саме робітників-пекарів та водіїв-експедиторів є найболючішим, адже вимагає дорогоцінного часу на пошук та навчання нових людей специфіці роботи на конкретних технологічних лініях заводу. Щодо вікової структури (див. табл. 2.3), скорочення молоді віком до 30 років на 20 осіб є критичним тригером для HR-служби компанії. Молоде покоління висуває значно вищі вимоги до роботодавця: їх цікавить не лише базова заробітна плата, а й комфортні умови праці, наявність соціального пакету та гнучкість. Нічні зміни, висока температура біля печей та фізично важка праця роблять хлібозавод недостатньо привабливим місцем для старту кар'єри. Натомість збільшення кількості працівників старше 50 років (на 10 осіб) є свідченням того, що підприємство тримається на ветеранах праці, які залишаються відданими заводу через багаторічну звичку та меншу мобільність на відкритому ринку праці.

Зниження чисельності персоналу безпосередньо пов'язане з процесами руху кадрів. Висока плинність є одним із головних індикаторів неефективності мотиваційної політики та складних умов праці. Використовуючи методичні підходи, наведені у підрозділі 1.2 нашої роботи [22, с. 156], проведемо розрахунок коефіцієнтів руху персоналу. В табл. 2.5 згруповано абсолютні та відносні показники обороту кадрів.

Таблиця 2.5

Аналіз руху кадрів та плинності персоналу ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»

Показники	2023	2024	2025	Відхилення (+/-)
Середньооблікова чисельність, осіб	310	295	280	-30
Прийнято працівників, осіб	35	28	20	-15
Звільнено працівників всього, осіб, у т.ч.:	45	43	55	+10
- за власним бажанням та порушення дисципліни	30	35	45	+15
Коефіцієнт обороту по прийому, %	11,29	9,49	7,14	-4,15
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	14,52	14,58	19,64	+5,12
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,68	11,86	16,07	+6,39

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства [7].

Дані табл. 2.5 яскраво ілюструють поглиблення кадрової кризи на підприємстві. Коефіцієнт обороту по прийому щорічно знижується (з 11,29% у 2023 році до 7,14% у 2025 році), що свідчить про зниження привабливості підприємства на ринку праці - заводу все важче знаходити нових працівників. Натомість коефіцієнт обороту по вибуттю стрімко зростає і у 2025 році сягнув майже 20%.

Найбільше занепокоєння викликає коефіцієнт плинності кадрів, який зріс з 9,68% до 16,07%. Для промислового підприємства нормальним вважається рівень плинності до 10-12%. Перевищення цього порогу (16,07% у 2025 р.) означає, що підприємство втрачає досвідчених фахівців, витрачає додаткові ресурси на навчання новачків, а також ризикує якістю продукції. Основна маса

звільнень відбувається саме «за власним бажанням».

Показник плинності кадрів на рівні 16,07% є надзвичайно високим для харчової промисловості. Це означає, що кожен шостий працівник залишає завод протягом року. Для підприємства це прямі фінансові збитки: витрати на пошук нових людей, їхнє навчання, медогляди та видачу спецодягу. Крім того, висока плинність негативно впливає на моральний клімат у колективі - постійні зміни колег створюють відчуття нестабільності. Особливу увагу слід приділити питанню розриву між продуктивністю праці та заробітною платою (див. табл. 2.6). Коли продуктивність зростає на 41,5%, а реальна купівельна спроможність зарплати нівелюється інфляцією, працівники втрачають внутрішню мотивацію. Це призводить до так званого "тихого звільнення", коли людина формально виконує обов'язки, але не дбає про якість продукції та економію ресурсів заводу.

Для розуміння причин такої високої плинності необхідно проаналізувати економічні стимули, зокрема рівень оплати праці та продуктивність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз продуктивності праці та середньої заробітної плати

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	350000	420000	485000	138,6
Середньооблікова чисельність, осіб	310	295	280	90,3
Продуктивність праці (виробіток на 1 працівника), тис. грн/особу	1129,0	1423,7	1732,1	153,4
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	13500	15200	17100	126,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової та кадрової звітності підприємства [7, 36].

Згідно з даними табл. 2.6, продуктивність праці на заводі зросла на 53,4%. Це сталося математично через те, що менша кількість людей випускає продукцію, яка реалізується за вищими цінами (інфляційний фактор). Водночас середня заробітна плата за три роки зросла лише на 26,6% (до 17100 грн у 2025

році). Темпи зростання зарплати суттєво відстають від темпів інфляції та зростання навантаження на працівників.

Крім фінансового фактору, з результатів бесід із представниками відділу кадрів та аналізу умов праці можна виокремити такі причини звільнень:

1. Важкі умови праці: високі температури у пекарних цехах, нічні зміни (хліб печеться вночі для ранкової доставки).
2. Застаріла система мотивації: відсутність прозорої системи преміювання за індивідуальні досягнення та відсутність нефінансових пільг (наприклад, медичного страхування).
3. Емоційне вигорання: постійний стрес, перепрацювання через нестачу персоналу (доводиться брати додаткові зміни).

Детальний аналіз табл. 2.6 чітко демонструє ключову економічну причину кадрової кризи: критичний розрив між зростанням продуктивності та реальною оплатою праці. Зростання середньої заробітної плати до 17 100 грн у 2025 році не компенсує реальний рівень споживчої інфляції в Україні. Роботодавцю необхідно усвідомлювати, що в сучасних умовах діє "ринок кандидата". Працівники дуже швидко реагують на економічні зміни і легко переходять на інші підприємства харчової промисловості або в сферу ритейлу (супермаркети, торгівля), якщо там пропонують вищу базову ставку при менших фізичних навантаженнях. Коефіцієнт плинності на рівні 16,07% обходиться хлібозаводу надто дорого. Звільнення десятків працівників означає, що завод втратив кошти, інвестовані в їхній пошук, оформлення, первинне медичне обстеження (яке є обов'язковим і вартісним для харчової промисловості), видачу спецодягу та стажування. Крім того, коли на місце звільненого приходить новачок, його продуктивність у перші місяці є мінімальною, що автоматично збільшує відсоток технологічного браку та створює збої у логістиці готової продукції.

Підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що система управління персоналом ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» наразі працює зі збоями. Підприємство втрачає кадровий потенціал через неконкурентоспроможну заробітну плату та важкі умови праці. Традиційні

методи утримання працівників вже не діють, що вимагає негайного впровадження інноваційних заходів щодо вдосконалення системи мотивації, покращення умов праці та підвищення лояльності колективу.

Отже, на основі проведеного аналізу можна виокремити такі ключові проблеми в системі управління персоналом ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»:

- Високий та постійно зростаючий рівень плинності кадрів (який у 2025 році сягнув критичної позначки 16,07%).
- Тенденція до «старіння» трудового колективу та стрімке скорочення частки молодих фахівців віком до 30 років.
- Значне відставання темпів зростання середньої заробітної плати від темпів інфляції та зростання продуктивності праці.
- Важкі умови праці (нічні зміни, високий температурний режим), що призводять до емоційного та фізичного вигорання робітників виробничих цехів.
- Застаріла система мотивації, відсутність сучасних інструментів соціального захисту (зокрема, медичного страхування) та програм адаптації для новачків.

2.3. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3»

Проведений у попередньому підрозділі аналіз виявив низку суттєвих проблем у системі управління персоналом ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3». Головними деструктивними факторами є зростання плинності кадрів до 16,07%, зниження показників прийому нових працівників та відставання темпів зростання заробітної плати від інфляційних процесів. Усе це призводить до втрати кваліфікованих робітників, зниження якості продукції та додаткових фінансових втрат підприємства.

Для вирішення виявлених проблем пропонується комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації та адаптації персоналу.

Захід 1. Впровадження системи наставництва (менторства) та адаптації для

робітників виробництва. Висока плинність серед новачків свідчить про те, що нові працівники не витримують важких умов праці та не отримують належної підтримки. Пропонується закріплювати за кожним новим пекарем, тістомісом чи фасувальником досвідченого працівника-наставника на перші 2 місяці роботи. Наставник отримуватиме доплату у розмірі 15% від свого посадового окладу (приблизно 2500 грн на місяць) за успішну адаптацію новачка. Це дозволить:

- знизити відсоток браку продукції, який часто допускають недосвідчені робітники;
- зменшити плинність кадрів під час випробувального терміну на 30–40%;
- створити додаткову матеріальну мотивацію для найдосвідченіших працівників заводу [33, с. 145].

Захід 2. Впровадження соціального пакету: добровільне медичне страхування (ДМС). Оскільки підприємство не має можливості різко підвищити заробітну плату всім працівникам до рівня вище ринкового, конкурентною перевагою на ринку праці має стати нематеріальна мотивація та турбота про здоров'я. Пропонується укласти корпоративний договір зі страховою компанією для надання базового пакету ДМС усім працівникам, які пропрацювали на заводі більше 1 року. Вартість базового поліса на 1 працівника становить близько 4500 грн на рік. Для підприємства це вигідно, оскільки знизить кількість днів непрацездатності (лікарняних) та підвищить лояльність колективу.

Для того щоб запропоновані заходи не залишилися суто формальними ініціативами, керівництву ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» необхідно розробити чіткий механізм їх практичної реалізації. Як зазначає В.А. Савченко, розвиток персоналу вітчизняних підприємств вимагає системного підходу, де кожен крок регламентований внутрішніми нормативними документами [30, с. 35].

Зокрема, впровадження системи наставництва (менторства) має відбуватися за таким покроковим алгоритмом:

1. Розробка та затвердження «Положення про наставництво». У цьому

документі необхідно чітко прописати критерії відбору наставників (стаж роботи на заводі не менше 3 років, відсутність дисциплінарних стягнень, високий рівень професійної майстерності).

2. Формування резерву наставників та їх навчання. Досвідчений пекар не завжди є хорошим вчителем. Відділ кадрів повинен провести короткострокові тренінги для наставників щодо основ комунікації та методів навчання дорослих людей на робочому місці.

3. Складання індивідуального плану адаптації. Для кожного новачка розробляється план на 1-2 місяці, де розписано, які саме операції він має опанувати (наприклад, робота з тістомісильною машиною, контроль температурного режиму в печі тощо).

4. Оцінка результатів та виплата винагороди. По завершенню терміну адаптації новачок складає невеликий практичний іспит. У разі успіху наставник отримує свою премію (15% до окладу).

Стратегічне управління персоналом передбачає, що будь-які зміни в системі мотивації повинні бути інтегровані в корпоративну культуру компанії [38, с. 210]. Згідно з дослідженнями С.В. Хачатуряна, корпоративна культура виступає потужним інструментом управління: якщо на підприємстві панує атмосфера взаємодопомоги, програма наставництва сприйматиметься колективом позитивно, а не як додатковий тягар [37, с. 56]. Тому медичне страхування та менторство мають позиціонуватися керівництвом заводу як прояв турботи про людей, що формує HR-бренд надійного роботодавця.

Водночас необхідно звернути увагу на суміжну проблему. Впровадження соціального пакету та премій не дасть очікуваного ефекту утримання кадрів, якщо на підприємстві збережуться надмірні фізичні навантаження. За висновками Л.В. Щетиніної, нормування і оплата праці мають бути жорстко збалансовані [39, с. 145]. Оскільки у підрозділі 2.2 ми виявили ознаки емоційного вигорання через перепрацювання, відділу кадрів спільно з планово-економічним відділом необхідно провести хронометраж робочого часу в основних цехах. Мета - переглянути норми виробітку та графіки змінності, щоб мінімізувати перевтому

працівників у нічні зміни. Тільки комплексний підхід, що поєднує справедливе нормування праці, матеріальне стимулювання наставників та соціальний захист (ДМС), дозволить стабілізувати кадровий склад хлібозаводу.

Таблиця 2.7

Бюджет витрат на вдосконалення системи управління персоналом ТДВ
«Запорізький хлібозавод № 3» на 2026 рік

Стаття витрат	Розрахунок	Сума за рік, грн.
Доплати наставникам	10 наставників × 2500 грн × 12 місяців	300 000
Медичне страхування (ДМС)	220 працівників (стаж > 1 року) × 4500 грн	990 000
Адміністрування проєктів	Організаційні витрати відділу кадрів	60 000
Разом витрат (В)		1 350 000

Джерело: розроблено та розраховано автором.

Будь-які інновації у сфері управління персоналом розглядаються як інвестиції в людський капітал, які повинні приносити економічний ефект [32, с. 88]. Розрахуємо бюджет на впровадження цих заходів на 2026 рік (табл. 2.7).

З іншого боку, впровадження цих заходів принесе підприємству економічну вигоду за рахунок скорочення прихованих збитків від плинності кадрів. Розрахунок очікуваного економічного ефекту наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Очікуваний економічний ефект від впровадження кадрових заходів

Джерело економії / додаткового прибутку	Очікуваний результат за рік, грн.
Зниження витрат на пошук, найм та навчання нових працівників (розрахунок: зменшення плинності кадрів з 16% до 10% = економія на адаптації 17 осіб по 26,4 тис. грн на людину)	450 000
Економія від скорочення кількості оплачуваних лікарняних листів (розрахунок: завдяки ДМС зменшення непрацездатності на 550 днів по 690 грн за зміну)	380 000
Зниження втрат від браку сировини та готової продукції (розрахунок: завдяки роботі	950 000

наставників з новачками зменшення браку на 2 т/місяць)	
Зростання загальної продуктивності праці за рахунок підвищення мотивації персоналу (розрахунок: зростання виробітку на 3% від базового фонду)	1 120 000
Загальний економічний результат (Р)	2 900 000

Джерело: розроблено та розраховано автором.

Для визначення доцільності впровадження заходів розрахуємо економічний ефект (Е) та рентабельність інвестицій у персонал (ROI).

Економічний ефект (Е) = Загальний результат (Р) – Разом витрат (В): Е = 2 900 000 грн – 1 350 000 грн = 1 550 000 грн.

Рентабельність інвестицій (ROI) розраховується як відношення чистого ефекту до витрат: $ROI = (1\,550\,000 / 1\,350\,000) \times 100\% = 114,8\%$.

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Кожна вкладена в персонал гривня принесе підприємству додатково 1,14 грн чистого прибутку. Крім того, компанія отримає значний соціальний ефект у вигляді покращення психологічного клімату в колективі та формування позитивного іміджу роботодавця.

Запропоновані заходи з впровадження наставництва та добровільного медичного страхування (ДМС) мають стати фундаментом для трансформації ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» у сучасного та відповідального роботодавця. В умовах війни та постійної психологічної напруги, турбота про здоров'я працівників через страховий поліс є значно потужнішим стимулом, ніж просте разове преміювання. Це створює відчуття захищеності та причетності до великої стабільної структури, що є критично важливим для утримання персоналу в прифронтовому регіоні.

Економічні розрахунки підтверджують, що витрати у розмірі 1,35 млн грн є повністю виправданими (табл. 2.8). Зменшення відсотку браку сировини та готової продукції на 950 тис. грн - це реальний резерв, який наразі "вимивається" з бюджету підприємства через недосвідченість новачків та втому основного

персоналу. Програма наставництва дозволить перетворити цей збиток на додатковий прибуток, одночасно створюючи кар'єрні ліфти для досвідчених працівників, які отримають статус наставників та додаткові доплати. Таким чином, запропонована стратегія дозволяє одночасно вирішити і фінансові, і соціальні проблеми заводу, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку праці у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі проведеного дослідження здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуального наукового завдання щодо вдосконалення системи управління персоналом на прикладі ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3». Результати роботи дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що система управління персоналом у сучасних умовах є багатограним механізмом, який поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу. Встановлено, що перехід від традиційного кадрового діловодства до стратегічного управління людськими ресурсами є необхідною умовою виживання підприємства в умовах економічної нестабільності. Ефективна система мотивації повинна базуватися не лише на прямому матеріальному стимулюванні, а й на забезпеченні можливостей для розвитку, адаптації та соціального захисту працівників.

2. Дослідження діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» показало, що підприємство стабільно працює на ринку хлібопекарської продукції, нарощуючи обсяги виручки (до 485 млн грн у 2025 році). Проте фінансовий стан компанії обтяжений стрімким зростанням собівартості продукції та високим рівнем конкуренції. Встановлено, що існуюча система управління персоналом на заводі носить переважно реактивний характер і зосереджена на поточному кадровому обліку, не приділяючи належної уваги стратегічному плануванню трудового потенціалу.

3. Аналіз якісного складу кадрів виявив низку негативних тенденцій. По-перше, спостерігається постійне скорочення чисельності персоналу (з 310 до 280 осіб за три роки). По-друге, зафіксовано критичне «старіння» колективу: частка молоді віком до 30 років скоротилася з 14,5% до 8,9%, тоді як кількість працівників передпенсійного віку зростає. Це створює загрозу розриву наступності професійного досвіду в майбутньому. По-третє, рівень плинності кадрів на підприємстві у 2025 році сягнув 16,07%, що значно перевищує

середньогалузеві норми (10-12%) та свідчить про низьку лояльність персоналу.

4. Визначено, що основними чинниками плинності кадрів є важкі умови праці (нічні зміни, температурне навантаження), відставання темпів зростання заробітної плати від рівня інфляції, а також відсутність дієвих механізмів адаптації для нових співробітників. Традиційні методи утримання персоналу, що використовуються на заводі, виявилися неефективними в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці регіону.

5. З метою вдосконалення системи управління персоналом запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення привабливості підприємства як роботодавця. Ключовим заходом визначено впровадження системного наставництва (менторства), що передбачає матеріальне стимулювання досвідчених працівників за успішну адаптацію новачків. Це дозволить знизити рівень браку на виробництві та стабілізувати кадровий склад у найбільш критичний період — перші 2-3 місяці роботи.

6. Додатковим елементом системи нематеріальної мотивації запропоновано впровадження добровільного медичного страхування (ДМС). Встановлено, що наявність медичного полісу для працівників робітничих професій стане вагомим конкурентним перевагою заводу на ринку праці та сприятиме зниженню втрат робочого часу через захворюваність. Такий підхід трансформує сприйняття персоналу з «витратного ресурсу» на «об'єкт стратегічного інвестування».

7. Проведений розрахунок економічної ефективності підтвердив доцільність запропонованих інновацій. При загальних витратах на впровадження заходів у розмірі 1,35 млн грн, очікуваний сукупний економічний результат складе 2,9 млн грн за рахунок економії на плинності кадрів, зменшення лікарняних та зростання продуктивності праці. Чистий економічний ефект у розмірі 1,55 млн грн та показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 114,8% доводять фінансову спроможність та ефективність розробленого проекту.

Практичне впровадження результатів дослідження дозволить ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» створити гнучку систему управління персоналом,

спроможну ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінансово-економічний аналіз підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 340 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. з англ. 10-те вид. Київ : Наш формат, 2018. 880 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 464 с.
4. Бойко О. В. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : ЦУЛ, 2018. 504 с.
6. Виноградський М. Д., Беляєва С. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 502 с.
7. Внутрішня кадрова документація та Звіт з праці (форма № 1-ПВ) ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» за 2023–2025 рр.
8. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2017. 412 с.
9. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2017. 533 с.
10. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 398 с.
11. Дяків О. П. Управління персоналом в умовах трансформації економіки : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 255 с.
12. Єськов О. Л. Мотивація праці на промислових підприємствах: теорія та практика. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 112–118.
13. Журавльова І. В. Зарубіжний досвід управління персоналом та можливості його адаптації в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 250–255.
14. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 300 с.

15. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX.
16. Захарчин Г. М. Основи менеджменту : підручник. Львів : Видавництво «Магнолія-2006», 2019. 400 с.
17. Іванова Т. В. Кадровий менеджмент в умовах діджиталізації. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 45–49.
18. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971.
19. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 337 с.
20. Колот А. М. Соціально-трудова відносина : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 710 с.
21. Крушельницька О. В. Економіка та організація праці : підручник. Київ : Кондор, 2019. 320 с.
22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 308 с.
23. Майборода О. В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 88–93.
24. Маслов В. О. Стратегічне управління персоналом в умовах глобалізації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 280 с.
25. Новікова О. Ф. Соціальна безпека підприємства в умовах кризи. Київ : НІСД, 2022. 180 с.
26. Островерх П. І. Управління персоналом у міжнародних корпораціях : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2017. 320 с.
27. Офіційний сайт групи компаній HD-group. URL: <https://hd-group.ua>
28. Петюх В. М. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 315 с.
29. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : Знання, 2018. 668 с.
30. Савченко В. А. Розвиток персоналу вітчизняних підприємств.

Економіка України. 2021. № 7. С. 34–45.

31. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 408 с.

32. Савченко В. А. Оцінка ефективності інвестицій у персонал : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 215 с.

33. Скібіцька Л. І. Управління персоналом в умовах кризових явищ : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 352 с.

34. Статут ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» (нова редакція). Запоріжжя, 2021. 24 с.

35. Тюріна Н. М. Стратегічне управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 336 с.

36. Фінансова звітність ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» за 2023–2025 рр.

37. Хачатурян С. В. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом. *Менеджер*. 2023. № 4. С. 55–61.

38. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2016. 687 с.

39. Щетиніна Л. В. Нормування і оплата праці : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 295 с.

40. Якименко-Терещенко Н. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

41. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 167–173. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>.

42. Махсма М.Б., Козлов Є.В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю в контексті підвищення конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 146-151.

43. Liashenko O., Plotnichenko S., Makhsma M. Digital Intelligence of Managers During Wartime: From Survival to Development. *Digital Transformation and IT Implementation. Driving Sustainable Development Across Nations: Monograph*. Estonia, 2025. P. 210-231.

44. Brown D., Taylor S. The impact of employee well-being on retention in industrial enterprises. *International Journal of Human Resource Studies*. 2025. Vol. 14(1). P. 112-128.

45. Johnson M. Mentorship programs as a tool for reducing turnover. *Modern Business Review*. 2026. Vol. 9(2). P. 77-89.