

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Грінченко Р.В.

_____ (підпис)

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

(шифр та найменування спеціальності)

за освітньо-професійною програмою

«Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності»

(назва освітньої програми)

на тему: **«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ
ХЛІБОЗАВОД №4)»**

Виконавець:

Студентка центру заочної форми
навчання

Зеленюк Алла Сергіївна

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Літвінов Олександр Сергійович

/підпис/

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та значення персоналу підприємства.....	6
1.2. Класифікація персоналу: наукові та законодавчі підходи	13
1.3. Сучасні підходи до оцінки ефективності використання персоналу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	27
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібо завод №4»	34
2.3. Аналіз ефективності використання персоналу на ТОВ «Одеський хлібо завод №4»	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОДЕСЬКОГО ХЛІБОЗАВОДУ №4	56
3.1. Підвищення ефективності використання персоналу за рахунок перегляду штатного розкладу	56
3.2. Підвищення ефективності використання персоналу за рахунок впровадження ERP-системи компанії BatchMaster	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах трансформації економіки України та високої динаміки змін на ринку праці особливого значення набуває проблема ефективного використання персоналу підприємств. Персонал, як носій знань, навичок і мотивації, є одним із ключових факторів конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів дає змогу підприємству не лише оптимізувати виробничі процеси, а й скоротити витрати, покращити якість продукції та підвищити рівень прибутковості.

Особливо актуальним є зазначене питання для підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі, яка характеризується високим рівнем трудомісткості, вимогами до якості продукції та нестабільною кон'юнктурою ринку. На цьому тлі постає необхідність удосконалення системи управління персоналом із врахуванням технологічних змін, демографічних зрушень, автоматизації та цифровізації управлінських функцій.

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є одним із провідних підприємств Півдня України у своїй галузі та має сталу структуру персоналу, водночас стикається з викликами, що потребують адаптації до змін ринку, впровадження сучасних інструментів управління та оптимізації кадрового потенціалу. Це обумовлює актуальність проведення комплексного дослідження ефективності використання персоналу на прикладі цього підприємства.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування практичних заходів з підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод №4» з урахуванням сучасних управлінських підходів і технологічних рішень.

Завдання дослідження включають:

- Дослідити теоретико-методичні основи управління персоналом та оцінки його ефективності;
- Провести аналіз чисельного, структурного та якісного складу персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- Оцінити ефективність використання трудових ресурсів на основі економічних і соціальних показників;
- Визначити основні проблеми в управлінні персоналом на підприємстві;
- Розробити обґрунтовані заходи щодо вдосконалення кадрової політики, зокрема шляхом автоматизації управлінських процесів, коригування штатного розкладу та системи мотивації;
- Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та визначити терміни їх окупності.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом на підприємствах хлібопекарської галузі.

Предмет дослідження – система використання персоналу та методи підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Методи дослідження: у процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи (індексний, факторний аналіз), графічний метод, методи експертних оцінок, економіко-математичне моделювання, методи дисконтування, а також системний підхід до оцінки ефективності трудових ресурсів.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішня статистична та фінансова звітність ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2021–2024 роки, результати анкетування працівників підприємства, нормативно-правові акти, наукова література з питань управління персоналом, матеріали консалтингових компаній щодо впровадження цифрових HR-рішень у виробничому секторі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих у роботі заходів для підвищення продуктивності праці, зниження витрат на персонал, удосконалення структури кадрів та впровадження цифрових інструментів управління на аналогічних підприємствах харчової промисловості. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівництва підприємства, при стратегічному плануванні кадрової політики, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців з управління персоналом.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні аспекти ефективного використання персоналу. Другий розділ присвячено аналізу кадрової ситуації та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності використання персоналу з оцінкою економічного ефекту запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення персоналу підприємства

Персонал підприємства є основним чинником його ефективного функціонування та розвитку. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічного ринку праці питання формування, використання та розвитку персоналу набувають особливої актуальності. Незважаючи на численні дослідження у цій сфері, сутність поняття «персонал підприємства» досі викликає наукові дискусії, що свідчить про його складність та багатогранність. У цій роботі розглянуто різні підходи до трактування персоналу, етапи його розвитку як економічної категорії, а також його місце в системі управління підприємством.

Персонал підприємства – це сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємством та беруть участь у досягненні його цілей [1]. З одного боку, персонал виступає як ресурс (робоча сила), з іншого – як активний суб'єкт господарської діяльності, що здатен приймати рішення, впливати на процеси та сприяти інноваційному розвитку підприємства.

Науковці поділяють підходи до визначення персоналу на ресурсний та функціональний. Ресурсний підхід розглядає персонал як один із факторів виробництва нарівні з матеріальними і фінансовими ресурсами. У межах цього підходу працівники трактуються як економічний ресурс, що має свою вартість, продуктивність і здатність до генерування доданої вартості. Такий підхід має коріння у класичній економічній теорії, де трудовий ресурс розглядався поряд із землею та капіталом.

Управління персоналом у цьому контексті набуває рис управління ресурсом: планування потреби у робочій силі, її раціональний розподіл, оцінка ефективності, продуктивності праці, витрат на утримання тощо. Основна мета

– досягнення оптимального співвідношення між витратами на персонал та економічним ефектом від його діяльності.

Однак критики ресурсного підходу зауважують, що він знеособлює працівників, зводячи їх до пасивного інструменту досягнення цілей організації. У відповідь на це виникли інші підходи, які розглядають працівника як партнера, носія знань, мотивацій та цінностей, здатного до ініціативної поведінки і впливу на стратегічний розвиток підприємства. У свою чергу, функціональний підхід акцентує увагу на соціальній та психологічній ролі працівника у виробничому процесі, його здатності до самоорганізації, розвитку та участі в управлінні [2]. Цей підхід розглядає персонал не як пасивний ресурс, а як активну силу, що здатна ініціювати зміни, сприяти інноваціям і впливати на стратегічні процеси в організації. Працівник у цьому контексті є носієм соціальних функцій – співпраці, комунікації, адаптації, навчання та професійного зростання.

Функціональний підхід особливо актуальний у знаннєвій економіці, де основними драйверами розвитку є інтелект, креативність, мотивація і культура взаємодії в команді. Тут вагоме місце посідає участь персоналу у прийнятті рішень, зростання рівня автономії, розвиток м'яких навичок (soft skills) та емоційного інтелекту. Такий підхід формує передумови для розвитку організацій, орієнтованих на довіру, інклюзивність і спільну відповідальність за результати діяльності.

Додатково до ресурсного та функціонального підходів у сучасній теорії управління персоналом виокремлюють також компетентнісний та поведінковий підходи.

Компетентнісний підхід ґрунтується на визначенні ключових компетентностей працівників, які необхідні для ефективного виконання завдань і досягнення стратегічних цілей організації. Цей підхід передбачає, що кожна посада має відповідний набір компетенцій – знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей. Підбір, оцінювання, розвиток і просування персоналу здійснюються на основі рівня відповідності цим компетенціям.

Згідно з моделлю Спенсера і Спенсер (1993), компетенції охоплюють п'ять основних кластерів: мотивацію, риси особистості, «образ себе», знання та навички [12].

Таблиця 1.1 – Порівняння підходів до визначення сутності персоналу

Підхід	Основна характеристика	Ключові акценти	Основні автори / джерела
Ресурсний	Персонал як економічний ресурс	Продуктивність, витрати, ефективність	Климчук А. О. [1], Онісіфорова ВЮ, Болотова ТМ [2]
Функціональний	Персонал як активний учасник процесів	Самоорганізація, soft skills, інновації	Онісіфорова ВЮ, Болотова ТМ [2], Armstrong [6]
Компетентнісний	Персонал як носій компетенцій	Знання, навички, особистісні характеристики	Spencer & Spencer [12]
Поведінковий	Поведінка працівника в організації	Мотивація, стиль, культура	Robbins & Judge [13], Maslow, Herzberg

Джерело: Складено автором на підставі [1; 2; 12; 13].

Компетентнісний підхід широко використовується в системах управління талантами та побудові індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Він дозволяє гнучко адаптувати персонал до нових викликів, забезпечити відповідність між потенціалом працівника та потребами організації, а також підвищити ефективність командної взаємодії.

Поведінковий підхід акцентує увагу на вивченні поведінки працівників у процесі праці, їх мотивацій, очікувань і впливу середовища на продуктивність. Основна ідея полягає в тому, що не лише знання чи навички визначають ефективність, а й стиль поведінки в організаційному контексті. Цей підхід активно використовує досягнення психології праці, зокрема теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, і враховує такі чинники, як задоволеність роботою, корпоративна культура, лідерство, рівень довіри та залученості [13].

Поведінковий підхід дозволяє керівникам будувати ефективні системи мотивації, комунікації та управління змінами. Він також є основою для

концепцій емоційного інтелекту в управлінні персоналом, що набувають популярності у цифрову епоху.

Історично уявлення про персонал еволюціонувало від трактування праці як простого фізичного зусилля до розуміння людини як ключового елементу інтелектуального капіталу [3]. У період індустріалізації працівник розглядався переважно як виконавець фізичної роботи, що підлягає жорсткому контролю і регламентації. У класичній політичній економії (А. Сміт, Д. Рікардо) труд розглядався як фактор виробництва поряд із капіталом і землею, проте роль особистості працівника майже не враховувалась.

З поширенням наукового менеджменту (Ф. Тейлор) увага зосереджувалась на підвищенні продуктивності через оптимізацію трудових процесів. Людина все ще розглядалася як механістичний елемент виробництва. У 30-х роках ХХ століття під впливом досліджень Мейо та інших представників гуманістичної школи управління відбулося усвідомлення важливості соціально-психологічних чинників: мотивації, міжособистісних відносин, умов праці.

У другій половині ХХ століття починає формуватись концепція «людських ресурсів», в межах якої працівник трактується як стратегічний актив, носій знань, навичок, творчого потенціалу. У 80–90-х роках ХХ століття з поширенням теорії людського капіталу (Г. Беккер) персонал починає розглядатись як інвестиційна складова, що визначає конкурентоспроможність організації. У ХХІ столітті – в умовах цифровізації та глобалізації – пріоритетним стає бачення працівника як суб'єкта інноваційної діяльності, носія унікальних компетенцій, гнучкого до змін та здатного до саморозвитку [4]. У сучасній науковій парадигмі персонал трактується як стратегічний ресурс, здатний формувати конкурентні переваги підприємства. Саме людський капітал – знання, навички, досвід і потенціал працівників – визнається головним активом у цифрову епоху [4].

Наукова дискусія щодо сутності персоналу стосується, зокрема, таких аспектів:

- Чи є персонал ресурсом чи партнером підприємства;
- Якою мірою слід вважати персонал активом, що приносить дохід, і відображати його у фінансовій звітності;
- Чи може штучний інтелект замінити окремі функції персоналу без втрати ефективності [8].

Одна з ключових дискусій у науковому середовищі точиться навколо питання: чи повинен персонал розглядатися як ресурс або як партнер підприємства. Прихильники ресурсного підходу [1; 9] стверджують, що персонал має ознаки виробничого ресурсу, вартість якого можна кількісно оцінити, раціонально планувати та ефективно використовувати. Такий підхід дозволяє зосередитись на мінімізації витрат і максимізації продуктивності.

Натомість прибічники партнерського підходу [6; 11] вважають, що персонал – це не просто засіб досягнення економічних результатів, а стратегічний суб'єкт, котрий здатний впливати на вектор розвитку підприємства. У цьому контексті персонал розглядається як джерело ініціатив, креативності, знань та соціальної відповідальності. Партнерський підхід сприяє формуванню довіри, залученості, високого рівня корпоративної культури та інноваційності.

Дискусія також стосується правового та етичного виміру: з точки зору соціального партнерства, працівники повинні бути залучені до прийняття управлінських рішень, мати рівний доступ до розвитку та бути визнаними як співтворці цінності. У свою чергу, опоненти вказують, що надмірна демократизація управління може знизити управлінську дисципліну та ускладнити прийняття рішень у кризових умовах.

Одні науковці наполягають на необхідності включення персоналу до нематеріальних активів підприємства, оскільки саме він генерує додану вартість. Інші підкреслюють, що надмірна комерціалізація трудових відносин знижує мотивацію та підриває лояльність працівників [9].

Стосовно того, якою мірою слід вважати персонал активом підприємства, що приносить дохід також ведеться активна наукова і

практична дискусія. З одного боку, персонал – це основне джерело створення доданої вартості, тому логічним виглядає підхід, за яким людський капітал слід трактувати як нематеріальний актив. Підтримку такої позиції можна знайти у працях Г. Беккера [4], який доводив, що інвестиції в освіту, підготовку і розвиток персоналу мають економічний ефект, подібний до інвестицій у матеріальні активи.

Деякі міжнародні корпорації, зокрема в ІТ-секторі, уже застосовують нефінансову звітність, де демонструють індекси задоволеності, рівень компетенцій, витрати на навчання як складові вартості людського капіталу. Крім того, у межах концепції інтегрованої звітності (Integrated Reporting) персонал розглядається як один із шести капіталів підприємства (разом із фінансовим, виробничим, соціальним, інтелектуальним та природним).

Водночас, з позиції фінансового обліку за стандартами МСФЗ, персонал не може бути визнаний активом у бухгалтерському сенсі через відсутність правового контролю над працівниками та неможливість достовірно оцінити вартість майбутніх економічних вигід від кожного індивіда. Це створює протиріччя між економічною реальністю та правилами обліку, що спричиняє певне недооцінювання ролі персоналу у фінансовій звітності.

Таким чином, хоча персонал безперечно генерує дохід і забезпечує конкурентоспроможність, його формальне відображення як активу в фінансовій звітності наразі є обмеженим. Натомість актуальним стає розвиток нефінансової звітності, що дозволяє демонструвати вплив людського капіталу на результати діяльності підприємства в ширшому соціально-економічному контексті.

Питання щодо цього, чи може штучний інтелект замінити окремі функції персоналу без втрати ефективності набуває особливої актуальності в контексті четвертої промислової революції, коли цифрові технології, штучний інтелект (ШІ) та автоматизація стають повсякденністю в управлінні бізнесом. Вважається, що ШІ здатен успішно виконувати рутинні, стандартизовані завдання, які не потребують високого рівня емоційного інтелекту або

складних міжособистісних комунікацій. Наприклад, функції бухгалтерського обліку, аналітики даних, первинного відбору кандидатів, чат-підтримки клієнтів можуть бути ефективно автоматизовані без суттєвих втрат у якості.

Однак існує низка завдань, де людський фактор залишається незамінним: креативна діяльність, стратегічне планування, побудова корпоративної культури, управління командами, вирішення конфліктів та персональна комунікація з клієнтами. У таких сферах ШІ поки не може повноцінно замінити людину через обмежену здатність до контекстного мислення, моральної оцінки, інтуїції та емпатії.

Крім того, надмірна автоматизація може викликати зниження мотивації персоналу, загрозу втрати робочих місць та зменшення рівня довіри в команді. Ефективне впровадження ШІ потребує балансу – використання його як інструменту підтримки прийняття рішень і підвищення продуктивності, а не як повноцінної заміни людини.

Таким чином, ШІ може замінити окремі функції персоналу без втрати ефективності, але лише у випадках, коли ці функції є формалізованими, масштабованими та технологічно відтворюваними.

Водночас, масове впровадження ШІ у виробничі та управлінські процеси може мати значний вплив на рівень зайнятості. З одного боку, автоматизація сприяє зменшенню потреби у певних категоріях працівників – зокрема у сфері низькокваліфікованої рутинної праці. Це може призвести до зростання технологічного безробіття, особливо в галузях, де заміна людської праці алгоритмами є економічно вигідною.

З іншого боку, з'являються нові професії та функції, пов'язані з розробкою, управлінням, обслуговуванням та етичним супроводом ШІ. Це відкриває можливості для перекваліфікації та розвитку нових компетенцій, а також формує попит на фахівців з аналітики даних, цифрової безпеки, UX-дизайну, емоційного інтелекту тощо.

Таким чином, вплив ШІ на зайнятість є двозначним: він водночас скорочує традиційні робочі місця та створює нові. Важливу роль у цьому

процесі відіграють державна політика, система освіти і корпоративна культура, які повинні сприяти адаптації працівників до змін. Водночас ключові компетенції, що базуються на емоціях, етичних судженнях та людському досвіді, залишаються пріоритетною сферою відповідальності персоналу.

Персонал є носієм організаційної культури підприємства, що формує норми поведінки, комунікаційні стандарти, цінності та традиції. Від якості організаційної культури залежить ефективність командної роботи, здатність до змін, інноваційна спроможність колективу. Відтак, персонал – не лише економічна, а й соціальна категорія [10].

1.2. Класифікація персоналу: наукові та законодавчі підходи

Персонал підприємства є центральним елементом будь-якої організації, а його класифікація дозволяє ефективно здійснювати кадрову політику, планування, аналіз трудових ресурсів і регулювання трудових відносин. Згідно з трудовим законодавством України та Національним класифікатором професій, персонал класифікується за низкою взаємопов'язаних критеріїв.

Класифікація персоналу за основними критеріями (відповідно до законодавства України) може бути представлено наступними блоками (див. рис. 1.1).

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири основні категорії:

1) Керівники – працівники, що обіймають керівні посади на підприємстві та в його структурних підрозділах (директори, начальники, завідувачі тощо).

2) Спеціалісти – працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими фаховими роботами (інженери, економісти, юрисконсульти, бухгалтери тощо).



Рис. 1.1 – Класифікації персоналу відповідно до наукових досліджень та нормативних документів [14-23]

3) Службовці – працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (діловоди, секретарі, обліковці тощо).

4) Робітники – працівники, безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей або наданні матеріальних послуг (виробничі операції, вантажні роботи, ремонт), включаючи основних робітників (ті, що виконують ключові виробничі операції) та допоміжних (тих, що обслуговують основне виробництво).

Таке функціональне групування персоналу використовується для аналізу структури кадрів і встановлення систем оплати праці. Відповідність наведених категорій посад законодавству підтверджується Національним класифікатором професій (див. нижче) – зокрема, класи професій 1–4 у ДК 003:2010 охоплюють керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, а класи 5–9 – різні категорії робітників [15].

Крім цього ця класифікація забезпечує єдність у формуванні кадрової політики, звітності, оплати праці та плануванні розвитку персоналу. Вона є

обов'язковою при заповненні кадрової документації та при прийнятті на роботу.

З точки зору характеру трудових правовідносин розрізняють такі категорії працівників:

1) Постійні працівники – особи, які працюють на умовах безстрокового трудового договору (тобто укладеного на невизначений строк). Відповідно до ст. 23 Кодексу законів про працю України (КЗпП), трудовий договір зазвичай є безстроковим, якщо сторони прямо не встановили строк його дії. Такий працівник залишається в штаті підприємства до моменту звільнення на законних підставах [14].

2) Тимчасові працівники – особи, прийняті на роботу на умовах строкового трудового договору (на визначений строк або на час виконання певної роботи). Згідно з п. 2 ч. 1 ст. 23 КЗпП, строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру роботи або умов її виконання. Законодавство окремо визначає підвиди строкових працівників: тимчасові (у вузькому значенні) та сезонні. Відповідно до ст. 1 Указу Президії ВР СРСР № 311-IX від 24.09.1974 (чинного в Україні), тимчасовими вважаються працівники, прийняті на роботу на строк до 2 місяців (або до 4 місяців – для заміщення тимчасово відсутнього працівника) [17].

3) Сезонними є працівники, які виконують сезонні роботи, обумовлені природно-кліматичними умовами, протягом періоду не більше 6 місяців на рік. Перелік галузей і робіт, що мають сезонний характер, затверджений Постановою КМУ № 278 від 28.03.1997. На тимчасових і сезонних працівників поширюються всі основні трудові права та гарантії, встановлені законодавством, з урахуванням особливостей, визначених зазначеними актами (зокрема, таким працівникам не встановлюється випробувальний строк при прийнятті на роботу) [16].

4) Працівники-сумісники – особи, які виконують роботу за сумісництвом, тобто крім основної роботи додатково працюють за окремим

трудовим договором у вільний від основної роботи час. Відповідно до ч. 2 ст. 21 КЗпП, працівник має право реалізувати свої здібності до праці шляхом укладення трудових договорів на одному або одночасно на кількох підприємствах (якщо це не заборонено законодавством). Сумісництвом вважається виконання працівником, крім своєї основної роботи, іншої оплачуваної роботи у вільний час на тому самому або іншому підприємстві (за наймом у іншого роботодавця). Працівник-сумісник має ті самі трудові права та гарантії, що й основні працівники, але його робочий час за сумісництвом обмежений вимогами законодавства (наприклад, для державних службовців діяли обмеження щодо тривалості роботи за сумісництвом). Оплата праці сумісників здійснюється пропорційно фактично відпрацьованому часу або залежно від виконаної роботи (ст. 102¹ КЗпП) [14].

Згідно з трудовим законодавством розрізняють повну і неповну зайнятість працівників, залежно від установленної тривалості їх робочого часу:

1) Повна зайнятість – робота на умовах нормальної тривалості робочого часу, встановленої КЗпП. Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень (ст. 50 КЗпП). Як правило, повна зайнятість означає роботу на повний робочий день і повний робочий тиждень (п'ятиденний або шестиденний графік) відповідно до внутрішнього трудового розпорядку. Підприємства можуть встановлювати меншу норму тривалості робочого часу, ніж 40 годин на тиждень, у колективному договорі, але не більшу за цю норму. Працівник із повною зайнятістю користується повним обсягом трудових прав і соціальних гарантій.

2) Неповна зайнятість – робота на умовах неповного робочого часу, тобто меншої тривалості, ніж установлена норма (менше 40 годин на тиждень). Відповідно до ст. 56 КЗпП, неповний робочий день або неповний робочий тиждень може встановлюватися за угодою між працівником і роботодавцем як під час прийняття на роботу, так і згодом. Оплата праці при неповній зайнятості здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку. Важливо: робота на умовах неповного робочого часу не обмежує

трудові права працівника – працівник має право на оплачувану відпустку, лікарняні, страхування тощо на загальних підставах. Неповна зайнятість може проявлятися у формах: неповний день (скорочена тривалість робочої зміни) або неповний тиждень (менша кількість робочих днів на тиждень). Закон зобов'язує роботодавця встановлювати неповний час на прохання окремих категорій (вагітних, працівників з малими дітьми, тощо), в інших випадках – за домовленістю сторін.

Кваліфікація працівника – це сукупність спеціальних знань, навичок та досвіду, що визначають здатність виконувати професійні завдання певної складності. Залежно від рівня кваліфікації персоналу виділяють декілька категорій:

Традиційно в Україні розрізняють чотири групи робітників за рівнем кваліфікації: «висококваліфіковані», «кваліфіковані», «малокваліфіковані» та «некваліфіковані» працівники.

- 1) Висококваліфіковані робітники здатні виконувати особливо складні й відповідальні роботи; кваліфіковані – виконують роботи підвищеної складності, що потребують професійної підготовки.
- 2) Кваліфіковані працівники (спеціалісти) – мають відповідну професійну освіту та досвід. Спеціалісти класифікуються за категоріями: друга, перша, вища або провідний спеціаліст відповідно до вимог до досвіду та освіти (Наказ Мінпраці № 260) [18].
- 3) Малокваліфіковані – виконують відносно прості роботи, які вимагають певних практичних навичок.
- 4) Некваліфіковані – виконують найпростіші операції, що не потребують спеціальної підготовки [15].

Конкретний рівень кваліфікації робітника визначається на основі тарифно-кваліфікаційних довідників (єдиних тарифних розрядів) або кваліфікаційних характеристик для відповідної професії. Тарифний розряд робітника відображає складність робіт, які він може виконувати, і вказується у його характеристиці або посадовій інструкції.

Для інженерно-технічних працівників, спеціалістів та службовців також існує поділ за рівнем кваліфікації. Зазвичай виділяють «вищу», «першу», «другу» та «третю» категорії (або категорії на кшталт «провідний спеціаліст», «спеціаліст I категорії» тощо) залежно від рівня освіти, стажу та професійних досягнень працівника. Наприклад, нормативні акти в окремих галузях встановлюють вимоги до кваліфікаційних категорій для педагогів, медичних працівників, інженерів тощо. В цілому рівень кваліфікації спеціаліста підвищується зі зростанням його освіти (ступеня, наукового звання) та практичного досвіду. Як зазначається в літературі, рівень кваліфікації керівників, спеціалістів і службовців залежить передусім від рівня освіти і досвіду роботи, і для них умовно також можна виділити чотири кваліфікаційні рівні (від найнижчого до найвищого).

Національний класифікатор України «Класифікатор професій» ДК 003:2010 – це офіційний нормативний документ, що встановлює систему класифікації професій (посад) для використання у всіх сферах економічної діяльності. Класифікатор професій є обов’язковим для застосування всіма роботодавцями при оформленні кадрових документів – зокрема, при записі назви посади в трудову книжку працівника. ДК 003:2010 узгоджений з міжнародною стандартною класифікацією (ISCO-88/08) і поділяє усі професії на 9 великих груп (розділів). Перелік цих груп (заголовків розділів) згідно з класифікатором такий [15]:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі) – включає керівників держави, керівників органів влади, керівний склад підприємств та установ, менеджерів всіх рівнів.

2. Професіонали – охоплює фахівців з високим рівнем освіти (як правило, вища освіта) та знань: науковці, інженери, викладачі, лікарі, юристи, економісти та інші професії, що вимагають ґрунтовної теоретичної підготовки.

3. Фахівці – це співробітники, які виконують роботи, що потребують спеціальних практичних знань та навичок на рівні неповної вищої або

професійно-технічної освіти (техніки, майстри, технічні фахівці, інспектори та ін.).

4. Технічні службовці – включає професії офісних службовців і технічного обслуговування, які займаються підготовкою, зберіганням та обробкою інформації, обліком, діловодством (секретарі, діловоди, касири, обліковці, конторські службовці тощо).

5. Працівники сфери торгівлі та послуг – до цієї групи входять професії, пов'язані з наданням послуг населенню, торговельним обслуговуванням, громадським харчуванням, охороною, обслуговуванням гостей (продавці, офіціанти, кухарі, охоронці, санітарки тощо).

6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства – це працівники, що займаються сільськогосподарським виробництвом, лісництвом, рибним господарством (трактористи, комбайнери, доярки, лісоруби, рибалки та ін.).

7. Кваліфіковані робітники з інструментом – до цієї групи належать робітники, що виконують ремісничі, будівельні, монтажні роботи, використовуючи ручні інструменти або механізми (слюсарі, столяри, електрики, муляри, зварювальники тощо).

8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання устаткування і машин – охоплює операторів і машиністів, які керують промисловим устаткуванням, транспортними засобами, обладнанням, а також складачів і монтерів (водії, кранівники, токарі, оператори верстатів, складання техніки тощо).

9. Найпростіші професії – включає некваліфіковані роботи, що не потребують спеціальної підготовки (підсобні робітники, вантажники, двірники, прибиральники та інші прості види праці) [15; 23].

Кожна професія (посада) в класифікаторі має відповідний код. Використання ДК 003:2010 забезпечує єдність термінології у штатних розписах, наказах про прийняття та звільнення, трудових книжках та інших документах. Застосування класифікатора є обов'язковим при оформленні

найму і звільнення працівників згідно з вимогами Міністерства економіки України. Впровадження національного класифікатора професій дозволяє узгоджувати облік кадрів із статистичною звітністю та міжнародними стандартами у сфері праці.

Основними нормативними актами, що регулюють зазначені питання, є Кодекс законів про працю України (КЗпП), Національний класифікатор професій ДК 003:2010 (затверджений наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327), а також урядові постанови та підзаконні акти, зокрема «Указ № 310-ІХ» та «Указ № 311-ІХ» 1974 р. (щодо сезонних і тимчасових працівників), Постанова КМУ № 278 (1997 р.) про перелік сезонних робіт, та інші галузеві нормативні документи. Ці акти визначають критерії класифікації персоналу і забезпечують єдині підходи до управління трудовими ресурсами в Україні.

1.3. Сучасні підходи до оцінки ефективності використання персоналу

Рациональне використання трудових ресурсів є ключовим фактором ефективності потокового виробництва. Виробниче потокове підприємство (масове потокове виробництво) характеризується безперервністю процесів і чітким розподілом операцій між працівниками. Для підтримання високої продуктивності та оптимізації чисельності персоналу необхідно регулярно аналізувати, наскільки ефективно використовується праця [14]. Такий аналіз охоплює як кількісні показники (продуктивність, використання робочого часу, відповідність нормативам), так і якісні аспекти (умови праці, організація роботи, мотивація). У цьому огляді структуровано розглянуто основні методи аналізу використання персоналу з метою оцінки ефективності праці та визначення оптимальної чисельності штату. Зокрема, розглянуто кількісні та якісні методи, роль нормування праці, методи порівняльного аналізу, а також інструменти моделювання та практичні приклади застосування цих підходів.

Кількісний аналіз спрямований на вимірювання результатів і витрат праці в числовому вираженні. Він дає змогу оцінити продуктивність персоналу та виявити резерви підвищення ефективності. Основні кількісні методи включають:

- **Аналіз продуктивності праці.** Продуктивність праці визначається обсягом випуску продукції (або виконаних робіт) на одного працівника за певний час. Це один з головних показників ефективності використання персоналу. Аналіз продуктивності передбачає розрахунок середнього виробітку на одного працівника та його динаміки: порівняння з плановими показниками, попередніми періодами та галузевими стандартами.

Показники продуктивності можуть також обчислюватися як трудомісткість (затрати людино-годин на одиницю продукції) – це зворотний показник до виробітку, який відображає витрати праці на одиницю продукції. Зниження трудомісткості прямо свідчить про зростання продуктивності [27].

Аналізуючи ці показники, керівництво може виявити резерви зростання продуктивності праці та спланувати заходи для їх реалізації. Основна мета такого аналізу – виявити, де і чому продуктивність нижча від можливої, та підвищити віддачу від кожного працівника.

- **Аналіз використання робочого часу.** Цей метод оцінює, наскільки повно і ефективно працівники використовують свій робочий час протягом зміни. Показники використання робочого часу розраховуються на основі балансу робочого дня (або фонду робочого часу) і дозволяють кількісно виміряти втрати часу. Зазвичай визначаються коефіцієнти, які показують частку ефективної роботи в загальному робочому часі.

Коефіцієнт використання робочого часу відображає, яку частину робочого дня працівник фактично витрачає на продуктивну працю. Він розраховується як відношення оперативного часу (часу, витраченого безпосередньо на виконання виробничих завдань) до загальної тривалості зміни.

Також можуть використовуватися допоміжні показники, такі як коефіцієнт втрат часу (через простої, перерви понад норму, запізнення тощо) та інтегральний коефіцієнт, що поєднує декілька аспектів використання часу.

Для проведення такого аналізу застосовують методи фотохронометражу (спостереження за використанням робочого часу протягом зміни) або аналіз табелів обліку робочого часу [21]. Результатом є виявлення непродуктивних витрат часу – наприклад, надмірних перерв, простоїв обладнання, очікування матеріалів – та кількісна оцінка їхнього впливу. На основі цього визначаються резерви підвищення продуктивного фонду часу. Якщо коефіцієнт використання робочого часу низький (наприклад, працівник продуктивно зайнятий лише 70% змінного часу), це сигнал для вдосконалення організації праці, усунення простоїв або перерозподілу завдань, щоб збільшити частку корисної роботи протягом зміни.

- **Нормативні розрахунки чисельності (аналіз за трудовими нормативами).** Кількісний підхід включає порівняння фактичної чисельності персоналу з нормативною, розрахованою на основі встановлених норм часу або виробітку. В Україні застосовується методика з наказу Мінпраці №489 [19], а також типові міжгалузеві нормативи [26].

Нормативи чисельності – це заздалегідь визначена необхідна кількість працівників певної кваліфікації для виконання конкретного обсягу робіт або функцій. Іншими словами, знаючи нормативні трудові витрати (трудомісткість) на виробництво одиниці продукції, можна обчислити, скільки працівників потрібно для виконання запланованого виробничого програми. Цей метод передбачає такі кроки: спочатку визначається сумарна трудомісткість запланованого обсягу випуску. Далі обчислюється ефективний фонд робочого часу одного середньостатистичного працівника за період. Ділячи загальну трудомісткість на фонд часу одного працівника, отримуємо необхідну чисельність. При цьому важливо врахувати коефіцієнт виконання норм – середній відсоток, на який працівники перевиконують або недовиконують встановлені норми. Зіставлення фактичної чисельності з

розрахунковою нормативною покаже, чи є надлишок персоналу (якщо фактично працюючих більше, ніж потрібно за нормами) або нестача (якщо менше). Цей метод дозволяє об'єктивно обґрунтувати оптимальну кількість працівників, необхідних для заданих виробничих умов і планових завдань. У випадку виявлення невідповідності приймаються рішення щодо коригування чисельності або продуктивності праці (наприклад, навчання для підвищення виконання норм або перерозподіл обов'язків).

Якісний аналіз доповнює кількісний, дозволяючи зрозуміти організаційні та людські аспекти використання персоналу. Він націлений на виявлення причин неефективності, пов'язаних з організацією роботи, мотивацією працівників, кваліфікацією та умовами праці, які не завжди відобразяться в цифрах. Основні якісні методи включають:

- **Анкетування та опитування працівників.** Цей метод передбачає збір інформації безпосередньо від персоналу щодо організації праці та навантаження. За допомогою анонімних анкет або інтерв'ю працівники можуть висловити свою думку про те, наскільки раціонально використовується їхній робочий час, чи бувають періоди простою, які причини заважають продуктивній роботі, чи рівномірно розподілене навантаження впродовж зміни, чи вистачає їм ресурсів для виконання завдань тощо [24].

Опитування також може виявити проблеми мотивації та залученості: наприклад, чи відчують працівники, що їхня праця використовується ефективно, чи пропонують вони ідеї для покращення процесів. Якісна інформація від персоналу допомагає побачити приховані втрати робочого часу (через нераціональні інструкції, зайві операції, бюрократію) та знайти шляхи підвищення продуктивності, які самі працівники можуть запропонувати. Анкетування є цінним, оскільки залучає персонал до аналізу проблем і підвищує їхню лояльність при впровадженні змін.

- **Спостереження та аналіз робочих процесів.** Метод прямого спостереження передбачає, що фахівець (інженер з організації праці, технолог або керівник) безпосередньо на робочому місці вивчає, як виконується робота.

Спостереження дозволяє якісно оцінити організацію праці: послідовність операцій, взаємодію між працівниками, завантаженість кожного члена бригади, наявність пауз або “вузьких місць” у потоці [21]. При спостереженні аналітик фіксує, які дії виконуються працівником протягом зміни, скільки часу займають окремі елементи роботи, де виникають затримки (очікування матеріалів, налаштування обладнання, пошук інструменту тощо). Важливо, що спостереження може бути як безперервним, так і вибіркоvim (наприклад, метод моментних спостережень, коли відмічається зайнятість працівників у випадкові інтервали часу, щоб оцінити відсоток зайнятості). Якісний аналіз результатів спостереження допомагає виявити організаційні втрати – наприклад, нераціональне розташування обладнання, через яке працівники витрачають зайвий час на переміщення, або відсутність чіткої інструкції, що спричиняє простої. На основі цього методу формулюються рекомендації щодо вдосконалення організації робочих місць і процесів (перепланування робочої зони, зміна послідовності операцій, усунення зайвих рухів), що має збільшити ефективність використання праці. Спостереження також може виявити нерівномірність навантаження між членами колективу: наприклад, якщо один працівник перевантажений роботою, а інший вимушено простоює, це сигнал до кращого розподілу завдань або мультифункціонального навчання персоналу.

- **Експертна оцінка організації праці.** До цього методу належить залучення досвідчених фахівців або консультантів, які аналізують використання персоналу на основі свого досвіду і «найкращих практик» [24]. Експерти можуть провести аудит трудової діяльності на підприємстві: проаналізувати структуру підрозділів, функціональні обов’язки персоналу, схему потоків матеріалів і завдань, систему мотивації. На відміну від анкетування чи спостереження, експертна оцінка менш формалізована – вона спирається на знання того, як має бути організований аналогічний процес у передових компаніях чи за науковими нормами.

Експерти визначають, чи відповідає фактична організація праці раціональним принципам: чи не дублюються функції різних працівників, чи відповідає кваліфікація працівників виконуваним завданням, чи оптимально побудовані виробничі потоки. Часто експертна оцінка включає метод «benchmarking» внутрішніх процесів – порівняння з еталонними показниками (про це детальніше – у наступному розділі). Важливо, що експерти не тільки виявляють недоліки, але й дають рекомендації щодо покращення: наприклад, змінити графік змін, впровадити ротацію кадрів, переглянути нормативи обслуговування.

Експертна думка допомагає підтвердити чи спростувати результати кількісного аналізу. Інколи її використовують і для нормування праці (експертним шляхом встановлюють норми, якщо виміряти безпосередньо складно). Якісний висновок експертів у поєднанні з даними кількісних показників дає цілісну картину ефективності використання персоналу.

Використання якісних методів особливо важливе при впровадженні організаційних змін. Наприклад, перед реорганізацією цеху або впровадженням нової технології варто провести опитування і зібрати думки працівників, а також запросити експертів, щоб врахувати людський фактор і практичні нюанси. Таким чином, кількісний і якісний аналіз доповнюють один одного: числа показують, що відбувається, а якісні дані допомагають зрозуміти, чому це відбувається і як можна покращити ситуацію.

Порівняльний аналіз дозволяє оцінити ефективність використання персоналу через співставлення – як з власними результатами в часі, так і з досягненнями інших підприємств або установленими стандартами. Такий підхід допомагає зрозуміти, наскільки добре підприємство використовує трудові ресурси відносно можливого або необхідного рівня. Основними методами тут є бенчмаркінг (зовнішнє порівняння) та аналіз динаміки (внутрішнє порівняння в часі).

- **Бенчмаркінг (зовнішній порівняльний аналіз).** Бенчмаркінг полягає у зіставленні ключових показників роботи персоналу з найкращими

практиками в галузі або з показниками конкурентів. Порівняння показує, в яких аспектах підприємство має відставання. Бенчмаркінг є інструментом моніторингу та вдосконалення продуктивності, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони і знайти можливості для покращення. Окрім зовнішнього порівняння, внутрішній бенчмаркінг також корисний – коли різні цехи або виробничі лінії одного підприємства порівнюються між собою. Якщо одна лінія працює ефективніше (менше простоїв, вище виробіток), її практика може бути впроваджена на інших [20].

- **Аналіз динаміки показників (внутрішній часовий аналіз).** Цей метод порівнює показники ефективності використання персоналу в різні періоди часу, щоб відстежити тенденції і оцінити вплив заходів, що впроваджуються. Підприємство аналізує, як змінювалася продуктивність праці, трудомісткість, фондівіддача, коефіцієнти використання часу з року в рік або від кварталу до кварталу. Також можна порівнювати фактичні показники з плановими (бюджетними) – це показує, чи вдалося досягти запланованої економії трудових ресурсів [20].

Аналіз динаміки дозволяє виявити стійкі тенденції: наприклад, зростання продуктивності або, навпаки, спад ефективності при збільшенні чисельності. Якщо в динаміці видно погіршення (скажімо, зменшення виробітку або збільшення простоїв), це сигнал розслідувати причини – можливо, з'явилися нові фактори (зношення обладнання, падіння мотивації, неефективне керівництво). Нерідко аналіз динаміки включає факторний аналіз – оцінку, за рахунок яких чинників змінився той чи інший показник.

Комбінація бенчмаркінгу і аналізу динаміки забезпечує всебічний порівняльний аналіз. Це дає можливість системно покращувати використання персоналу: постійно мати перед очима показники, яких потрібно досягти, і контролювати наближення до них. Як зазначають фахівці, «не можна управляти тим, що не вимірюється», тому регулярне вимірювання і порівняння трудових показників – необхідна умова успішного управління ефективністю праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Одеський хлібозавод №4 має багату історію, що розпочалася 31 грудня 1971 року, коли підприємство на вулиці Генерала Петрова в Одесі випустило першу партію хліба. Цей запуск став результатом інтенсивної підготовки, яка тривала цілодобово під контролем обласного керівництва. Першим директором заводу був Елікс Григорович Касьянов, який не лише організував виробничий процес, але й розробив рецепти популярних виробів, зокрема білого «Обіднього» хліба та українського бублика [33]

У 1980-х роках завод зазнав значних модернізацій: у 1984 році було введено нові бродильні місткості та тістомісильні машини, у 1986 році впроваджено безопарний спосіб приготування тіста, а в 1988 році встановлено нову лінію з випічки «Дарницького» хліба продуктивністю 36 тонн на добу. Ці оновлення сприяли підвищенню ефективності виробництва та якості продукції.

У період незалежної України на базі заводу було створено ВАТ «Одеський коровай», що стало новим етапом у розвитку підприємства. У серпні 2019 року було утворено ТОВ «Одеський хлібозавод №4» на базі Одеського об'єднання хлібопекарних підприємств. Підприємство стало визнаним лідером хлібопекарської галузі в Одеській області, виробляючи 54% всього хліба в регіоні [33; 34; 35].

Сьогодні ТОВ «Одеський хлібозавод №4» випускає продукцію під торговими марками «Одеський коровай» та «Одеський хлібозавод №4». Виробництво здійснюється на чотирьох майданчиках: Одеський хлібозавод №4, Одеський хлібозавод №2, Білгород-Дністровський хлібозавод і Подільський хлібозавод. Загалом на підприємствах працює 1055 осіб, що

дозволяє щодня виробляти понад 150 тонн продукції, яка налічує 165 найменувань у 15 товарних групах [35].

Підприємство оснащено сучасним автоматизованим обладнанням провідних світових виробників, таких як GOSTOL (Словенія), FRITSCH (Німеччина), DIOSNA (Німеччина), GLIMEK (Швеція), HARTMANN (Німеччина) та KONIG (Австрія). Це забезпечує високу продуктивність і якість продукції. Продукція заводу представлена у 3970 торгових точках, включаючи 16 мереж супермаркетів, зокрема 5 національних, а також у 174 власних магазинах. Для доставки готової продукції використовується 130 транспортних засобів, з яких 40 – сучасні термофургони Renault Master.

Одеський хлібозавод №4 є одним із провідних виробників хлібобулочних виробів на півдні України, з багаторічною історією, що охоплює кілька десятиліть. За час свого існування підприємство пройшло через різні етапи економічного та політичного розвитку, адаптуючись до реалій як радянського періоду, так і незалежної України. Пройшовши крізь численні трансформації, завод продовжує стабільно працювати, відіграючи важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону.

На сьогодні Одеський хлібозавод №4 діє як товариство з обмеженою відповідальністю, що дає змогу оперативніше реагувати на зміни ринку. Основним напрямом діяльності залишається виробництво хліба, проте підприємство активно розвиває кондитерський напрям, пропонуючи споживачам торти, тістечка та інші вироби. Така диверсифікація сприяє розширенню продуктового портфеля, задоволенню потреб різних споживчих сегментів та зміцненню позицій на місцевому ринку.

Підприємство займає вагому частку ринку хлібобулочних виробів в Одеській області, демонструючи стійку динаміку зростання завдяки впровадженню сучасних технологій та інновацій у виробничі процеси. Серед ключових факторів успіху – ефективне управління, інвестування у нове обладнання, підвищення продуктивності праці та розширення виробничих

потужностей, що забезпечує високу якість продукції й стабільність діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основна інформація про підприємство

Назва	Опис
Повне найменування юридичної особи (станом на 19.10.2024)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4
Скорочена назва	ТОВ "ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4"
Назва англійською	ODESKIY HLIBOZAVOD №4 LIMITED LIABILITY COMPANY (ODESKIY HLIBOZAVOD №4 LLC)
Код ЄДРПОУ	43370789
Дата реєстрації	27.11.2019 (4 роки 10 місяців)
Уповноважені особи	Добровольський Віталій Володимирович
Розмір статутного капіталу	150 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Інші види діяльності (за КВЕД)	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря

Джерело: сформовано автором за даними [36]

Одеський хлібозавод №4 постає як добре організоване, багатoproфiльне підприємство, яке спеціалізується не лише на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, а й активно розвиває інші напрямки харчової промисловості. Завдяки інноваційному підходу та здатності до диверсифікації, завод успішно функціонує в сегментах оптової торгівлі, транспортних і орендних послуг, що забезпечує йому стабільні конкурентні позиції в умовах динамічного ринку.

Створене у 2019 році, підприємство швидко зарекомендувало себе як виробник якісної продукції з широким асортиментом, яка користується високим попитом серед споживачів. Це стало можливим завдяки дотриманню високих стандартів виробництва та збереженню традиційних рецептур.

Окрім класичного асортименту хлібобулочних виробів, Одеський хлібозавод №4 активно впроваджує нові рецептури, орієнтуючись на сучасні споживчі вподобання, що дозволяє постійно оновлювати продуктову лінійку відповідно до вимог ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Продукція Одеського хлібозаводу №4

Назва продукції	Вага	Ціна, грн
Батон «Одеський ХЗ №4» нарізаний упакований	450г	29.34
Батон «Одеський ХЗ №4» «Південний»	600г	22.65
Бублик «Одеський ХЗ №4» «Український»	100г	12.99
Булочка Одеський ХЗ №4 «Здобушка», 2 шт. в упаковці	180г	22.89
Плетінка Одеський ХЗ №4 з маком, упакована	300г	35.79
Плетінка Одеський ХЗ №4 з сирною начинкою, упакована	300г	35.79
Рогалик «Одеський ХЗ №4» «Одеський» упакований	110г	11.19
Слойка «Одеський ХЗ №4» з абрикосовою начинкою	70г	18.99
Хліб «Одеський ХЗ №4» «Амстердамський» нарізаний	400г	37.07
Хліб «Одеський ХЗ №4» «Бородіно» нарізаний	500г	33.16
Хліб Одеський ХЗ №4 білково-пшеничний	200г	27.80
Круасан «Одеський ХЗ №4» з полуничною начинкою	80г	22.99
Круасан «Одеський ХЗ №4» з шоколадною начинкою	80г	20.99
Хліб Одеський ХЗ №4 «Дарниця» особливий житньо-пшеничний	400г	20.80
Лаваш «Одеський ХЗ №4» «Вірменський» листовий, 3 шт.	300г	31.99
Тортилья «Одеський ХЗ №4» пшенична	4*50г	29.99

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства

Асортимент продукції Одеського хлібозаводу №4 охоплює як традиційні, так і спеціалізовані вироби, орієнтовані на широкий спектр споживачів з урахуванням їхніх смакових уподобань та фінансових можливостей. Значну частину асортименту складають різновиди хліба та батонів, серед яких особливо популярні «Амстердамський» і «Дарниця». Ці вироби виготовляються за класичними технологіями та користуються стабільним попитом серед прихильників традиційної хлібної продукції.

Цінова політика підприємства свідчить про прагнення задовольнити потреби різних ринкових сегментів – від масового до преміального. Наприклад, стандартний батон реалізується за 22,65 грн (600 г), тоді як «Амстердамський» хліб має вищу вартість – 37,07 грн (400 г). Такий підхід дозволяє хлібозаводу охоплювати як бюджетний сегмент споживачів, так і покупців, які віддають перевагу продукції з доданою цінністю.

Окрім основних хлібобулочних виробів, підприємство активно розвиває лінійку здобної продукції – булочки, круасани, плетінки. Приклади таких виробів, як «Плетінка з маком» чи «Круасан з полуничною начинкою», демонструють прагнення підприємства задовольняти попит на солодку та десертну випічку, розширюючи вибір для кінцевого споживача.

Значний інтерес викликають також нетипові продукти, зокрема лаваш і тортилья, які свідчать про адаптивність виробництва до нових кулінарних тенденцій та впровадження елементів іноземних кухонь. Це підтверджує стратегічну гнучкість підприємства й бажання бути актуальним у сегменті нестандартних хлібобулочних виробів.

З огляду на рівень цін і структуру асортименту, можна зробити висновок, що підприємство успішно утримує конкурентоспроможність завдяки раціоналізації виробництва та впровадженню сучасних технологій. Це забезпечує стабільну якість продукції при збереженні доступних цін, що сприяє формуванню постійної клієнтської бази та підвищенню лояльності споживачів у регіоні.

Організаційна структура підприємства є фундаментальним компонентом, що формує систему розподілу функціональних обов'язків, визначає підпорядкованість і забезпечує взаємодію між структурними підрозділами. Вона є основою для ефективного досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей, сприяючи збереженню стабільності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. При її формуванні враховуються особливості виробництва, обсяг діяльності та специфіка ринкового середовища, в якому працює хлібозавод.

Структура Одеського хлібозаводу №4 сформована з урахуванням необхідності ефективного управління всіма етапами – від виробництва до реалізації продукції. Кожен підрозділ має чітко окреслені функції, які інтегровані в єдину систему управління, що забезпечує злагодженість у прийнятті рішень та реалізації виробничих завдань. Такий підхід дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкових умов, підвищувати якість продукції та зберігати стабільність виробничого процесу (рис. 2.1).

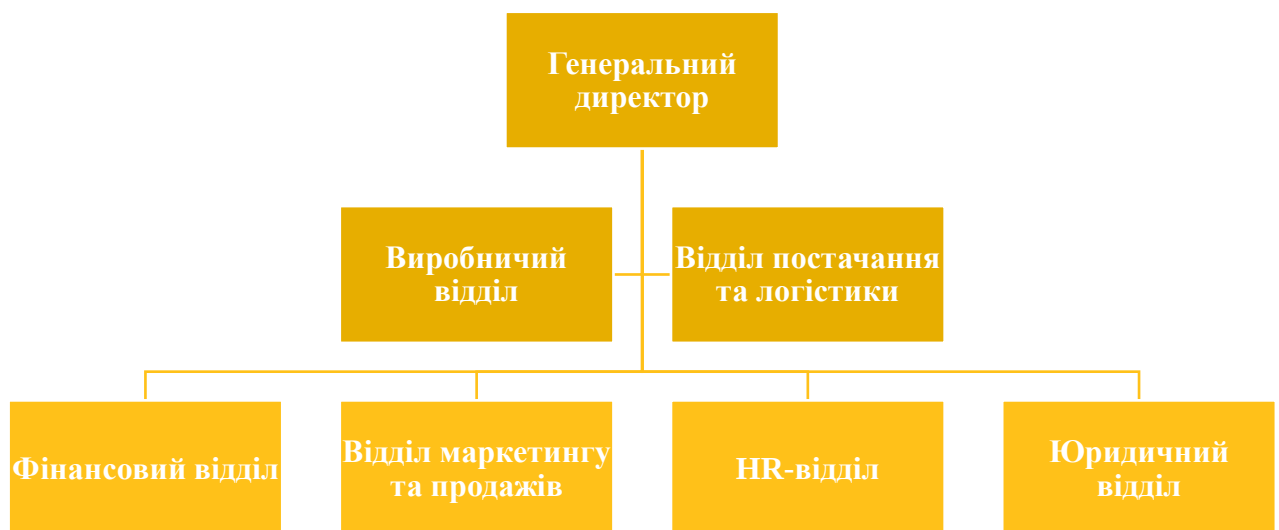


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Одеській хлібозавод №4»

Організаційна структура Одеського хлібозаводу №4 ґрунтується на чіткому функціональному розподілі обов'язків між управлінськими та спеціалізованими підрозділами, що забезпечує ефективне управління всіма

напрямами діяльності. Ключову управлінську роль відіграє генеральний директор, який відповідає за стратегічне планування та загальну координацію роботи підприємства. Завдяки централізованому керівництву досягається єдність управлінських рішень та орієнтація заводу на досягнення довгострокових цілей.

Центральним елементом організаційної структури є виробничий відділ, оскільки саме він відповідає за основну діяльність підприємства – виготовлення хлібобулочних виробів. Цей підрозділ контролює повний цикл виробництва: від замішування тіста до пакування готової продукції, з дотриманням високих стандартів якості. Скоординована робота виробництва забезпечує безперервність процесів і гнучкість у реагуванні на зміну попиту.

Важливу роль у забезпеченні ритмічності виробничих процесів відіграє відділ постачання та логістики, який організовує постачання сировини й транспортування готової продукції. Тісна взаємодія цього відділу з виробництвом дозволяє уникати перебоїв у постачанні, оптимізувати запаси й зменшувати витрати, пов'язані зі зберіганням ресурсів.

Фінансовий відділ забезпечує контроль над грошовими потоками, ведення бухгалтерського обліку, фінансове планування та аналіз ефективності. Його функціонування сприяє стабільності фінансового стану підприємства та дозволяє інвестувати в оновлення виробничих потужностей і технологічне вдосконалення. Крім того, цей відділ координує витрати з постачальниками для досягнення економічної ефективності.

Відділ маркетингу і збуту відповідає за просування продукції, дослідження ринку, роботу з клієнтами та розширення ринкової присутності. Завдяки гнучкому реагуванню на зміни попиту та активним маркетинговим заходам, завод зберігає конкурентоспроможність і підвищує лояльність споживачів.

Функції з управління персоналом покладені на HR-відділ, який займається підбором, навчанням та мотивацією працівників. Він формує ефективну кадрову політику, сприяє розвитку професійних навичок і

збереженню стабільного кадрового складу, що особливо важливо під час сезонного зростання виробництва.

Юридичний відділ контролює відповідність діяльності підприємства чинному законодавству, запобігає правовим ризикам та забезпечує правову безпеку господарських операцій, підтримуючи стабільність та надійність роботи підприємства.

2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Аналіз господарської діяльності розпочнемо з аналізу ефективності використання основних ресурсних складових господарської діяльності підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Аналіз основних засобів підприємства розпочнемо з характеристики її стану. Для аналізу складемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз стану основних засобів підприємства
ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	2022 рік				2023 рік				2024 рік			
	На поч. року	На кін. року	Відхилення		На поч. року	На кін. року	Відхилення		На поч. року	На кін. року	Відхилення	
			грн.	%			грн.	%			грн.	%
Початкова вартість ОЗ, тис. грн.	35184	38440	3256	9,3	38440	54736	16296	42,4	54736	76550	21814	129,9
Знос, тис. грн.	3326	7268	3942	118,5	7268	13604	6336	87,2	3604	21413	17809	584,1
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	31858	31172	-686	-2,2	31172	41132	9960	32,0	51132	55137	4005	97,8
Коефіцієнт придатності	0,906	0,811	-0,095	-10,4	0,811	0,751	-0,060	-7,3	0,934	0,720	-0,214	67,1
Коефіцієнт зносу	0,0945	0,1891	0,095	100,01	0,189	0,249	0,060	31,5	0,066	0,28	0,214	414,8

У період 2022–2024 років підприємство демонструє активне нарощення обсягів основних засобів, що свідчить про реалізацію інвестиційної стратегії,

спрямованої на оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Первісна вартість основних засобів зросла з 35 184 тис. грн на початок 2022 року до 76 550 тис. грн на кінець 2024 року, тобто більше ніж удвічі. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2024 році (+129,9%), що може свідчити про впровадження нових виробничих ліній або масштабну модернізацію підприємства.

Водночас спостерігається суттєве збільшення суми зносу основних засобів: якщо у 2022 році знос становив 3 326 тис. грн, то вже на кінець 2024 року – 21413 тис. грн. Така динаміка (зокрема зростання зносу на 584,1% у 2024 році) вказує на прискорене старіння або інтенсивне використання основних фондів, що створює потенційні ризики зниження технічної надійності й ефективності експлуатації. У результаті цього, коефіцієнт придатності, який показує частку ще ефективних засобів у загальній їх вартості, суттєво знижується – з 0,906 на початку 2022 року до 0,720 на кінець 2024 року. Паралельно коефіцієнт зносу, навпаки, збільшується з 0,0945 до 0,28, що підтверджує тенденцію до старіння активів.

Залишкова вартість основних засобів, яка показує фактичну вартість придатних до використання активів, коливається в аналізованому періоді: у 2022 році вона дещо зменшилася, але вже у 2023–2024 роках демонструє зростання. Це свідчить про поступове оновлення фондів, проте воно не компенсує в повній мірі темпів зносу. Отже, хоча підприємство нарощує інвестиції в основні засоби, зростання показників зносу й зниження коефіцієнта придатності вказують на потребу не лише в придбанні нових об'єктів, а й у більш збалансованій політиці їх експлуатації та модернізації. Необхідним є підвищення ефективності управління активами, запровадження системи планового технічного обслуговування та оновлення застарілих елементів виробничої бази.

Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ефективності використання основних фондів підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	2022	2024	Відхилення	
			грн.	%
Чиста виручка від РП, тис. грн.	552171	729357	177186	32,1
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	31515	48135	16620	52,7
Фондовіддача, грн./грн.	17,52	15,15	-2,37	-13,5
Фондоємність, грн./грн.	0,06	0,07	0,01	15,6

Аналіз показників ефективності використання основних виробничих фондів (ОВФ) у 2022–2024 роках свідчить про суперечливі тенденції в динаміці ресурсного забезпечення та його результативності. За аналізований період чиста виручка від реалізації продукції зросла на 177186 тис. грн, або на 32,1%, що свідчить про позитивну динаміку обсягів господарської діяльності підприємства. Це зростання супроводжувалося ще більш значним приростом середньорічної вартості основних виробничих фондів – на 52,7% (або 16 620 тис. грн), що вказує на інтенсивне оновлення чи розширення матеріально-технічної бази.

Водночас ефективність використання ОВФ знизилася, що підтверджується динамікою фондовіддачі: показник зменшився з 17,52 грн на 1 грн вартості ОВФ у 2022 році до 15,15 грн у 2024 році (падіння на 13,5%). Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні фонди, генерує менше виручки, ніж раніше, що може свідчити про недостатню інтенсивність або результативність їх використання, імовірно, через інерційний період освоєння нових потужностей або неефективну експлуатацію введених активів.

Паралельно зниження фондовіддачі супроводжується зростанням фондоємності з 0,06 до 0,07 грн/грн (на 15,6%), що також вказує на збільшення витрат основних фондів на кожну гривню реалізованої продукції. Така тенденція є характерною у випадку, коли темпи зростання фондів випереджають темпи зростання результатів діяльності.

Отже, попри загальне зростання обсягів виручки та капіталовкладень у основні фонди, підприємство потребує удосконалення системи управління використанням основного капіталу. Зниження ефективності свідчить про необхідність підвищення продуктивності нововведених засобів праці, впровадження заходів з оптимізації виробничих процесів та контролю за економічною доцільністю інвестицій в основні засоби.

На наступному кроці аналізу господарської діяльності проведемо аналіз ефективності використання оборотних коштів (див. таблицю 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності використання оборотних коштів

Показники	2022	2023	2024	Темп приросту, %		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	552171	657414	729357	19,1	10,9	32,1
Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн	131124	144325	197672	10,1	37,0	50,8
Коефіцієнт оборотності обігових коштів, обертів	4,21	4,56	3,69	8,2	-19,0	-12,4
Тривалість одного обороту, днів	85,49	79,03	97,57	-7,6	23,5	14,1
Коефіцієнт закріплення, грн./грн.	0,24	0,22	0,27	-7,6	23,5	14,1

Аналіз динаміки показників ефективності використання обігових коштів за 2022–2024 роки свідчить про неоднозначні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства, пов'язані з ефективністю використання оборотного капіталу.

Протягом аналізованого періоду чиста виручка від реалізації продукції зросла з 552171 тис. грн у 2022 році до 729357 тис. грн у 2024 році, тобто на 32,1%. Це свідчить про загальне розширення обсягів діяльності підприємства та зростання його ринкової активності.

Водночас значно зросла і середньорічна вартість обігових коштів – на 50,8%, що перевищує темпи приросту виручки. Така ситуація вказує на суттєве

збільшення обсягу обігового капіталу, залученого до операційної діяльності, і може бути зумовлена підвищенням цін на ресурси, необхідністю створення більших запасів або уповільненням грошових потоків.

Однак коефіцієнт оборотності обігових коштів знизився з 4,21 оборотів у 2022 році до 3,69 у 2024 році, що є негативною тенденцією – темп зниження склав 12,4%. Це свідчить про зменшення ефективності використання обігових коштів: кожна гривня обігового капіталу здійснює менше оборотів протягом року. Підтвердженням цього є зростання тривалості одного обороту з 85,49 до 97,57 днів, що свідчить про уповільнення обігу коштів у виробничо-збутовому циклі.

Паралельно з цим спостерігається збільшення коефіцієнта закріплення з 0,24 до 0,27 грн/грн, що вказує на необхідність залучення більшої кількості обігових коштів на кожную гривню реалізованої продукції. Це є ще одним свідченням зниження ефективності використання ресурсів, що може бути пов'язано з ростом залишків запасів, дебіторської заборгованості чи нерівномірністю продажів.

У цілому, попри зростання обсягів реалізації, підприємство стикається з проблемою зниження оборотності капіталу, що негативно впливає на ліквідність та фінансову стійкість. У цьому контексті доцільно впровадити заходи з оптимізації структури обігових коштів, удосконалення управління запасами та дебіторською заборгованістю, а також скорочення тривалості операційного циклу для забезпечення більш ефективного використання ресурсів.

Обігові кошти у поточній діяльності спрямовуються на покриття певних витрат. Розглянемо, як змінюються статті витрат за елементами на підприємстві у період з 2021 по 2024 роки.

Аналіз динаміки витрат підприємства за період 2021–2024 років свідчить про суттєві зміни як у загальному обсязі витрат, так і в їх структурі. Загальна сума операційних витрат зросла з 666 880 тис. грн у 2021 році до 789 147 тис.

грн у 2024 році, що свідчить про загальне розширення діяльності підприємства та зростання витратної частини бюджету.

Таблиця 2.6 - Структура витрат по елементах на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за період з 2021-2024рр.

Статті витрат	Структура витрат, %							
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	417722	409599	424173	469705	62,64	61,65	63,91	59,52
Витрати на оплату праці	70745	69071	77763	131618	10,61	10,40	11,72	16,68
ЄСВ	14775	15487	15679	23509	2,22	2,33	2,36	2,98
Амортизація	2615	4186	6357	8106	0,39	0,63	0,96	1,03
Інші операційні витрати	161023	166052	139782	156209	24,15	24,99	21,06	19,79
ВСЕГО	666880	664395	663754	789147	100,00	100,00	100,00	100,00

Найбільшу частку в структурі витрат стабільно займають матеріальні витрати, хоча їхня частка поступово знижується: з 62,64% у 2021 році до 59,52% у 2024 році. Незважаючи на абсолютне зростання цих витрат (з 417 722 до 469 705 тис. грн), частка знижується, що вказує на переорієнтацію підприємства на інші складові витрат або підвищення витрат на нематеріальні ресурси, зокрема оплату праці.

Витрати на оплату праці за аналізований період зросли майже вдвічі – з 70 745 тис. грн у 2021 році до 131 618 тис. грн у 2024 році. Відповідно, їх частка в загальній структурі витрат підвищилася з 10,61% до 16,68%. Це свідчить про підвищення заробітних плат, збільшення чисельності персоналу або перехід до більш кваліфікованої (і дорожчої) праці. Аналогічну динаміку демонструє і єдиний соціальний внесок (ЄСВ), що логічно корелює з оплатою праці: його частка зросла з 2,22% до 2,98%.

Амортизаційні витрати також демонструють сталу тенденцію до зростання – як в абсолютному вираженні (з 2 615 до 8 106 тис. грн), так і у структурі витрат (з 0,39% до 1,03%). Це є ознакою оновлення та активного використання основних засобів, що може свідчити про впровадження інвестиційної програми чи збільшення обсягів експлуатації обладнання.

Натомість інші операційні витрати хоч і зросли в абсолютному значенні (з 161 023 до 156 209 тис. грн – з незначним коливанням), але поступово втрачають частку в загальній структурі витрат: з 24,15% у 2021 році до 19,79% у 2024 році. Це може бути результатом оптимізації допоміжних витрат або зміни пріоритетів у розподілі ресурсів.

Наочно структуру витрат по елементах на підприємстві за 2021-2024 рр. можна побачити на рисунку 2.2.

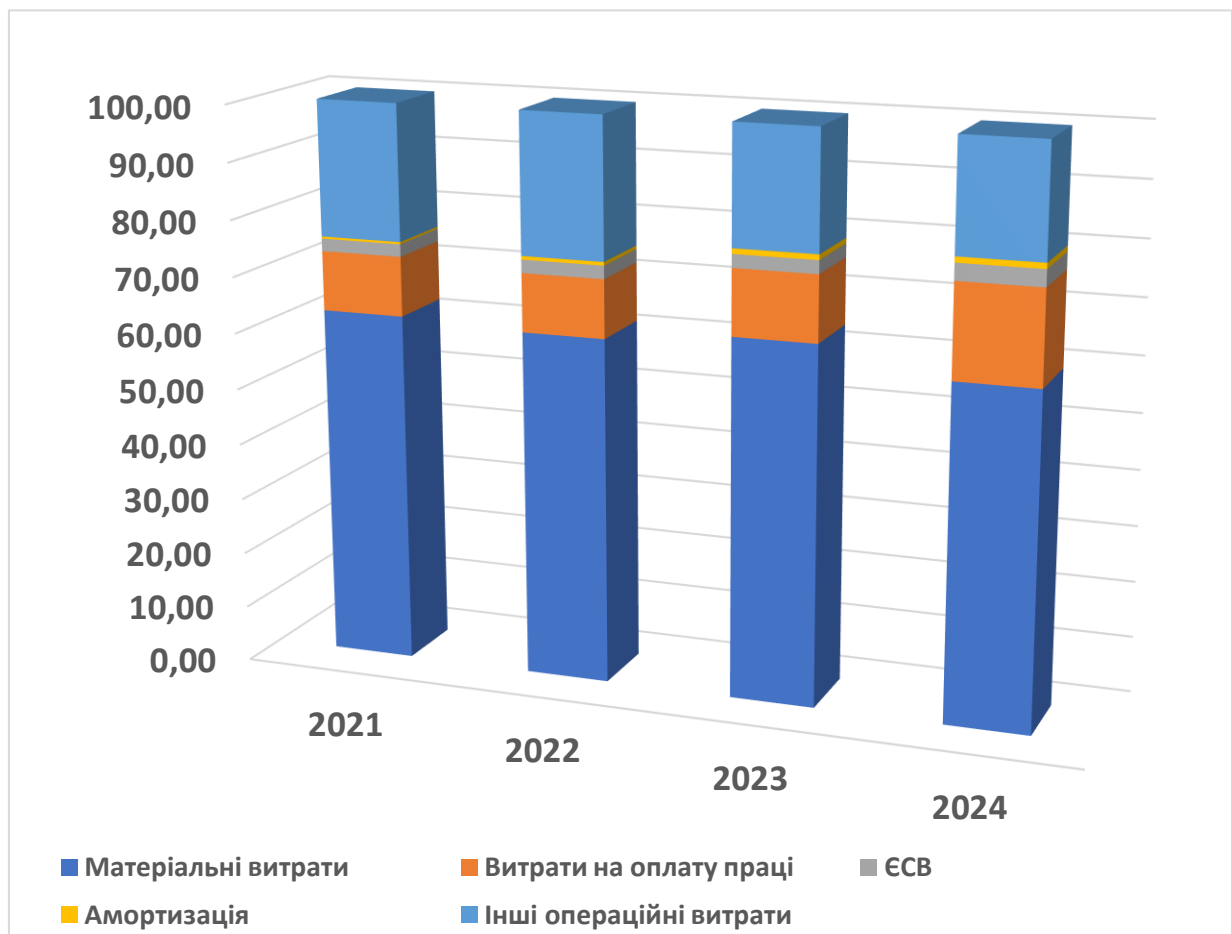


Рис. 2.2 - Структура витрат по елементах на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за період з 2021-2024рр.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підприємство поступово зміщує акцент з матеріаломістких витрат у бік трудових ресурсів та амортизаційної складової. Зростання витрат на оплату праці та амортизацію свідчить про стратегічну орієнтацію на підвищення ролі людського капіталу та активніше використання (або оновлення) основних фондів. Така структура

витрат може бути свідченням розвитку підприємства, підвищення його операційної активності, а також впровадження нових підходів до управління ресурсами.

Розглянемо як витрати вплинули на фінансовий результат від основної діяльності (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Формування фінансового результату від основної діяльності на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за період з 2021-2024рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Структура чистої виручки від РП, %			
					2021	2022	2023	2024
Собівартість РП, тис. грн.	415836	528242	542392	610283	80,1	84,1	79,7	78,3
Адміністративні витрати	27754	24801	29578	60919	5,3	3,9	4,3	7,8
Витрати на збут	75556	75341	108575	108575	14,6	12,0	16,0	13,9
Повна собівартість продукції, тис. грн.	519146	628384	680545	779777	100,0	100,0	100,0	100,0
Чиста виручка від РП, тис. грн.	462040	552171	657414	729357	112,4	113,8	103,5	106,9
Фінансовий результат від основної діяльності, тис. грн.	-57106	-76213	-23131	-50420	-12,4	-13,8	-3,5	-6,9

На підставі аналізу наведених показників за 2021–2024 роки можна зробити такі узагальнені висновки:

У динаміці спостерігається зростання повної собівартості реалізованої продукції: з 519,1 тис. грн у 2021 році до 779,8 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове зростання витрат підприємства. Основну частку в структурі витрат стабільно займає виробнича собівартість (від 80,1% у 2015 році до 78,3% у 2023 році), проте її частка дещо знижується, що може бути наслідком зростання адміністративних та збутових витрат.

Адміністративні витрати мають тенденцію до різкого збільшення у 2024 році (до 60,9 тис. грн), що майже вдвічі більше, ніж у 2023 році, і зумовлює зростання їх частки у повній собівартості продукції до 7,8% у 2023 році. Це може вказувати на збільшення управлінських витрат або неефективне управління ресурсами.

Витрати на збут у 2023–2024 роках залишаються незмінними (108,6 тис. грн), проте в абсолютному вираженні значно перевищують рівні 2021–2022 років, хоча частка цих витрат знизилась у 2023 році (13,9%) порівняно з 2022 роком (16,0%).

Чиста виручка від реалізації продукції зросла з 462,0 тис. грн у 2021 році до 729,4 тис. грн у 2024 році, що є позитивним сигналом щодо збільшення обсягів продажу чи покращення ринкових позицій підприємства. Однак, незважаючи на зростання доходів, фінансовий результат від основної діяльності залишається від’ємним протягом усього періоду. Хоча у 2023 році спостерігалось покращення до - 23,1 тис. грн, у 2024 році він знову погіршився до - 50,4 тис. грн.

Аналіз відносних показників також демонструє, що у 2022–2023 роках підприємство було ближче до точки беззбитковості, але прибутковість все ще не досягнута. У 2023 році структура витрат виглядає більш оптимізованою, що пояснює покращення результату, проте вже у 2024 році зростання адміністративних витрат знову погіршило фінансовий результат.

Отже, підприємству необхідно вжити заходів щодо оптимізації управлінських витрат і підвищення ефективності використання ресурсів, аби зменшити витрати на одиницю продукції, забезпечити стале зростання доходів і досягти прибутковості основної діяльності. Чіткий контроль за структурою витрат та адаптація до ринкових умов мають стати пріоритетами в управлінні підприємством.

Необхідність дослідження техніко-економічних показників підприємства зумовлена потребою в об’єктивній оцінці ефективності його діяльності, обґрунтованому прийнятті управлінських рішень та стратегічному плануванні розвитку. Таке дослідження є критично важливим як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів підприємства – керівництва, власників, інвесторів, кредиторів, а також контролюючих органів.

Таблиця 2.8 – Динаміка основних техніко-економічних показників підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»
за період з 2021-2024рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2022р. до 2021 р.		Відхилення 2023р. до 2022 р.		Відхилення 2024 р. до 2023 р.		Відхилення 2024 р. до 2021 р.	
					грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Чиста виручка від РП, тис. грн.	462040	552171	657414	729357	90131	19,5	105243	19,1	71 943	10,9	267317,0	48,41
Собівартість РП, тис. грн.	415836	528242	542392	610283	112406	27,0	14150	2,7	67 891	12,5	194447,0	36,81
Валовий прибуток, тис. грн.	23929	46204	112 022	119 074	22275	93,1	65818	142,5	7 052	6,3	95145,0	205,92
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	264	361,0	784,0	2199,0	97	36,7	423	117,2	1 415	180,5	1935,0	536,01
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	19469	31515,0	36152	48135	12046	61,9	4637	14,7	11 983	33,1	28665,5	90,96
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	900	872	853	849	-28	-3,1	-19	-2,2	-4	-0,5	-51,0	-5,85
Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн	103221	131124	144325	197672	27903	27,0	13201	10,1	53 348	37,0	94451,0	72,03
Продуктивність праці, тис. грн/особу	513,38	633,22	770,71	859,08	120	23,3	137	21,7	88	11,5	345,7	54,59
Фондовіддача, грн./грн.	23,73	17,52	18,18	15,15	-6	-26,2	0,66	3,8	-3,03	-16,7	-8,6	-48,97
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,48	4,21	4,56	3,69	0	-5,9	0,34	8,2	-0,87	-19,0	-0,8	-18,68
Рентабельність продажу, %	5,2	8,4	17,0	16,3	3	61,6	8,7	103,6	-0,7	-4,2	11,1	133,21

На підставі проведеного аналізу фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2024 роки можна зробити комплексні, взаємопов’язані висновки щодо динаміки його розвитку, ефективності використання ресурсів і прибутковості діяльності.

Перш за все, підприємство демонструє стійке зростання обсягів реалізації: чиста виручка від реалізації продукції зросла з 462040 тис. грн у 2021 році до 729357 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 48,41%. Приріст виручки в абсолютному вимірі був найбільшим у 2022 та 2023 роках (відповідно 19,5% та 19,1%), однак у 2024 році спостерігається певне уповільнення темпів приросту (до 10,9%), що може свідчити про часткове насичення ринку або обмеження потужності виробництва. Водночас витрати підприємства також зростали, але темпи зростання собівартості реалізованої продукції були нижчими – за 2021–2024 роки приріст склав 36,81%, що позитивно позначилося на маржинальності діяльності.

Покращення співвідношення між доходами та витратами знайшло відображення у значному зростанні валового прибутку – у понад 4,7 раза: з 23,9 тис. грн у 2021 році до 119,1 тис. грн у 2024 році. Особливо помітний стрибок зафіксовано в 2023 році, коли валовий прибуток зріс на 142,5% порівняно з попереднім роком. Це вказує на покращення внутрішньої операційної ефективності, ймовірно, через раціоналізацію виробничих процесів, зменшення питомих витрат або підвищення цінової політики.

Чистий прибуток підприємства також значно зріс – із символічних 264 тис. грн у 2021 році до 2 199 тис. грн у 2024 році. За весь період цей показник зріс у 8,3 раза, зокрема у 2024 році він продемонстрував приріст на 180,5% порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про стабілізацію фінансової діяльності підприємства, зменшення втрат і ймовірну оптимізацію супутніх витрат (адміністративних, збутових тощо).

Аналіз виробничих ресурсів підприємства показує, що воно активно нарощувало основні засоби: середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла на 90,96%, що є показником капіталовкладень у модернізацію

виробничої бази. Водночас чисельність працівників скоротилася на 5,85%, що вказує на раціоналізацію штату, можливе впровадження автоматизації або зменшення потреби в ручній праці за рахунок нових технологій.

Оцінюючи ефективність використання ресурсів, варто звернути увагу на показник продуктивності праці, який зріс на 54,59% (з 513,4 тис. грн/чол. у 2021 році до 859,1 тис. грн/чол. у 2024 році), що свідчить про успішне використання персоналу, особливо в умовах скорочення чисельності. Однак фондівіддача за цей самий період знизилась на 48,97%, тобто підприємство ще не повністю використовує потенціал вкладених у виробництво основних засобів, і ця тенденція потребує додаткового аналізу для з'ясування причин.

Погіршення коефіцієнта оборотності обігових коштів на 18,68% свідчить про певне зниження ефективності використання оборотного капіталу, можливо, через збільшення обсягів незавершеного виробництва або уповільнення обороту запасів. Це є одним із сигналів до оптимізації запасів і логістичних процесів.

Нарешті, рентабельність продажів є одним із ключових показників результативності діяльності підприємства. Її зростання з 5,2% у 2021 році до 16,3% у 2024 році свідчить про суттєве покращення прибутковості операцій, ефективне управління витратами та вдосконалення комерційної стратегії.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що підприємство загалом перебуває на етапі інтенсивного розвитку з позитивною динамікою фінансових результатів і підвищенням ефективності праці. Водночас збереження тенденцій до зниження фондівіддачі та коефіцієнта оборотності обігових коштів потребує уваги з боку управління з метою покращення рентабельності капіталовкладень та ефективного використання обігового капіталу.

2.3. Аналіз ефективності використання персоналу на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Аналіз персоналу підприємства є важливим елементом системи управління трудовими ресурсами та чинником, що визначає рівень ефективності виробничо-господарської діяльності. Його доцільно здійснювати поетапно, охоплюючи ключові аспекти функціонування персоналу. Кожен із цих етапів не є ізольованим, а утворює логічну послідовність, що дозволяє цілісно оцінити кадровий потенціал підприємства.

Першим і базовим етапом виступає аналіз використання робочого часу. Його мета полягає у виявленні рівня ефективності організації праці, тривалості фактично відпрацьованого часу та обсягів його втрат унаслідок простоїв, запізнень, лікарняних, невиробничих витрат тощо. Саме цей етап дозволяє визначити, наскільки раціонально використовуються людські ресурси, чи відповідає розпорядок праці реальним виробничим потребам, і які внутрішні організаційні недоліки перешкоджають повноцінному завантаженню персоналу. Для цього складемо аналітичну таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз використання робочого часу на підприємстві

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення. %			
					2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність робітників, ос.	900	872	853	849	-3,11	-2,18	-0,47	-5,67
Відпрацьований усіма робітниками час, год	1601322	1622009	1615800	1626645	1,29	-0,38	0,67	1,58
Кількість часів на 1 працівника	1779	1860	1894	1916	4,54	1,84	1,15	7,68
Нормативна тривалість робочого року в год.	1994	2054	2080	2096	3,01	1,27	0,77	5,12
Коефіцієнт використання робочого часу	0,892	0,906	0,911	0,914	1,49	0,56	0,37	2,44
Середня тривалість одного робочого дня, год.	7,09	7,50	7,58	7,31	5,81	1,02	-3,49	3,16
Номінальний фонд часу 1 працівника, дн.	251	248	250	262	-1,20	0,81	4,80	4,38
Відпрацьовано особо-днів	222,4	232,5	236,8	239,5	4,54	1,84	1,15	7,68

На підставі аналізу динаміки показників використання робочого часу на підприємстві за 2021–2024 роки можна зробити низку взаємопов'язаних розгорнутих висновків, що відображають як кількісні, так і якісні зрушення у трудовій діяльності працівників.

Протягом досліджуваного періоду відбулося поступове зменшення середньооблікової чисельності робітників – із 900 осіб у 2021 році до 849 осіб у 2024 році. Загальне скорочення за чотири роки становить 5,67%, що свідчить про раціоналізацію чисельності персоналу або поступову автоматизацію виробничих процесів. Попри це, загальний обсяг відпрацьованого часу усіма працівниками залишався стабільно високим і навіть зріс на 1,58% у 2024 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про ефективніше використання наявних трудових ресурсів.

Кількість відпрацьованих годин на одного працівника зросла з 1779 годин у 2021 році до 1916 годин у 2024 році (приріст 7,68%). Цей позитивний результат демонструє зростання індивідуального трудового навантаження, що супроводжується збільшенням продуктивності та раціональнішою організацією робочого процесу. Зростання фактичного навантаження на одного працівника також узгоджується з позитивною динамікою коефіцієнта використання робочого часу – з 0,892 у 2021 році до 0,914 у 2024 році. Загальне покращення цього показника на 2,44% свідчить про підвищення трудової дисципліни, зменшення простоїв і втрат робочого часу.

Варто відзначити, що нормативна тривалість робочого року також зростала – з 1994 до 2096 годин (на 5,12%), що обумовлюється змінами в календарі та, ймовірно, відсутністю значної кількості святкових або вихідних днів. При цьому середня тривалість одного робочого дня досягла піку у 2023 році (7,58 годин), однак у 2024 році дещо знизилася до 7,31 годин, що може бути пов'язано з перерозподілом навантаження чи зміною графіків роботи.

Номінальний фонд часу на одного працівника не зазнав суттєвих коливань, хоча у 2024 році відбулося його зростання до 262 днів, що є найвищим значенням за весь період. У сукупності з показником фактично

відпрацьованих особо-днів, який зріс на 7,68%, це свідчить про підвищення стабільності виходу працівників на роботу та зменшення втрат через тимчасову непрацездатність або прогули.

Узагальнюючи зазначене, можна констатувати, що за період 2021–2024 років підприємство продемонструвало поступове покращення ефективності використання робочого часу за рахунок зростання трудового навантаження на одного працівника, зменшення кадрового складу без втрати обсягів виконаної роботи, оптимізації тривалості змін та підвищення трудової дисципліни. Ці зміни свідчать про позитивні зрушення в організації праці, проте вимагають ретельного моніторингу навантаження персоналу з метою уникнення професійного вигорання та збереження високої продуктивності в довгостроковій перспективі.

Другим етапом є аналіз структури персоналу, який дозволяє охарактеризувати якісний та кількісний склад працівників за такими ознаками, як вік та стать. Доцільність цього етапу зумовлена необхідністю забезпечити стратегічний баланс у персоналі підприємства.

Таблиця 2.10 – Аналіз вікової та статеві структури персоналу на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за період з 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Структура, %			
					2021	2022	2023	2024
- чоловіки, осіб	273	269	257	248	30,33	30,85	30,13	29,21
- жінки, осіб	627	603	596	601	69,67	69,15	69,87	70,79
- старші 50 років, осіб	291	298	301	302	32,33	34,17	35,29	35,57
- 30 - 50 років, осіб	407	401	399	392	45,22	45,99	46,78	46,17
- молодше 30 років, осіб	202	173	153	155	22,44	19,84	17,94	18,26
Чисельність персоналу, осіб	900	872	853	849	100,00	100,00	100,00	100,00

Аналіз динаміки статеві-вікової структури персоналу підприємства за 2021–2024 роки дозволяє зробити низку взаємопов'язаних і розгорнутих висновків, що характеризують якісний стан трудових ресурсів, а також виявити тенденції, які мають стратегічне значення для управління персоналом у середньостроковій перспективі.

Протягом чотирьох років чисельність персоналу підприємства зменшилася з 900 осіб у 2021 році до 849 осіб у 2024 році, що становить скорочення на 5,67%. Це зниження відбулося поступово, без різких стрибків, і, ймовірно, є результатом оптимізації кадрової структури підприємства. Незважаючи на скорочення загальної чисельності, структура персоналу за статтю залишалася відносно стабільною.

Протягом аналізованого періоду на підприємстві переважали жінки, їх частка зросла з 69,67% у 2021 році до 70,79% у 2024 році. Водночас кількість чоловіків зменшилася з 273 до 248 осіб, а їх частка в загальній структурі скоротилася з 30,33% до 29,21%. Така гендерна структура характерна для харчової промисловості, де значна частина виробничих процесів може бути виконана за участю жінок. Проте зростання гендерного дисбалансу потребує уваги з точки зору функціонального навантаження та збалансованості праці в різних підрозділах.

Особливу увагу привертає вікова структура персоналу, яка демонструє чітку тенденцію до старіння трудового колективу. Частка працівників віком понад 50 років зросла з 32,33% у 2021 році до 35,57% у 2024 році, що свідчить про поступове збільшення кількості працівників передпенсійного та пенсійного віку. Хоча ця категорія персоналу характеризується досвідом і дисципліною, зростання її частки може в майбутньому призвести до ризиків втрати кваліфікованих кадрів через вихід на пенсію, що вимагає завчасного планування наступності й кадрового резерву.

Водночас частка молоді до 30 років неухильно зменшувалася з 22,44% у 2021 році до 17,94% у 2023 році, і лише у 2024 році відбулося незначне зростання до 18,26%. Це вказує на низький рівень оновлення кадрового складу

та, ймовірно, недостатню привабливість підприємства для молодих спеціалістів. Така тенденція може мати негативні наслідки у довгостроковій перспективі, оскільки зменшення притоку молоді робочої сили знижує адаптивність і потенціал для технологічного оновлення та впровадження інновацій.

Найбільш стабільною є категорія працівників віком від 30 до 50 років – їх частка коливалась незначно (близько 45–46%), проте в абсолютних показниках спостерігається спад чисельності з 407 осіб у 2021 році до 392 осіб у 2024 році. Зменшення цієї вікової групи є показовим, оскільки вона становить основу кадрового потенціалу підприємства – найбільш працездатну та кваліфіковану частину персоналу.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах стабільної, але демографічно незбалансованої кадрової структури. З одного боку, відзначається стійке збереження чисельності жінок та працівників середнього віку, що підтримує стабільність виробничих процесів. З іншого боку, зростаюча частка старших працівників та скорочення частки молоді створюють ризики кадрового оновлення та втрати динамічності персоналу. Для забезпечення сталого розвитку підприємству доцільно активізувати політику молодіжного кадрового резерву, посилити взаємодію з освітніми установами та розробити механізми мотивації до працевлаштування молоді на виробництві.

Третій етап – аналіз плинності кадрів – дозволяє оцінити стабільність трудового колективу та ступінь задоволеності працівників умовами праці, оплатою, управлінським стилем (див. табл. 2.11). Плинність кадрів відображає соціально-психологічний клімат в колективі, ефективність системи мотивації та організаційної культури. Надмірна плинність негативно впливає на сталість виробничого процесу, породжує додаткові витрати на підбір, навчання та адаптацію нових кадрів, погіршує якість продукції. Саме тому цей етап аналізу дозволяє вчасно виявити кризові явища в системі управління персоналом і сформулювати відповідні управлінські рішення.

Таблиця 2.11 – Динаміка плинності кадрів на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за період з 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення, %			
					2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2021
Чисельність персоналу, осіб	900	872	853	849	-3,11	-2,18	-0,47	-5,67
Кількість звільнених за власним бажанням, осіб	19	21	17	18	10,53	-19,05	5,88	-5,26
Коефіцієнт плинності, %	2,11	2,41	1,99	2,12	14,08	-17,24	6,38	0,43

На основі аналізу динаміки показників чисельності персоналу та плинності кадрів за 2021–2024 роки можна зробити розгорнуті та взаємопов’язані висновки щодо стану стабільності трудового колективу та ефективності кадрової політики підприємства.

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє поступове скорочення загальної чисельності персоналу: з 900 осіб у 2021 році до 849 осіб у 2024 році. Загальне зменшення склало 5,67%, що може бути наслідком як цілеспрямованої оптимізації штатної чисельності, так і природного вибуття працівників. Особливістю цієї динаміки є те, що скорочення відбувається плавно – без різких стрибків, що свідчить про контрольованість процесів з боку адміністрації та відсутність кризових явищ у кадровій сфері.

Паралельно з цим спостерігаються коливання кількості звільнених працівників за власним бажанням, що є основою для розрахунку коефіцієнта плинності кадрів. У 2021 році таких звільнень було 19, у 2022 – 21, а в наступні роки цей показник знизився до 17 у 2023 році та 18 – у 2024 році. Загалом за період 2021–2024 років кількість звільнених зменшилася на 5,26%, хоча протягом окремих років динаміка була різноспрямованою: у 2022 році зафіксовано зростання звільнень на 10,53%, у 2023 – їхнє скорочення на 19,05%, а у 2024 – знову незначне зростання на 5,88%.

Відповідні зміни спостерігаються і в значеннях коефіцієнта плинності кадрів: він коливався в межах від 1,99% до 2,41%, демонструючи досить

стабільний характер. У 2022 році показник зріс до 2,41%, що на 14,08% вище порівняно з 2021 роком. Це може бути наслідком зовнішніх чинників, зокрема економічної нестабільності, змін на ринку праці або послаблення мотиваційних чинників усередині підприємства. У 2023 році коефіцієнт плинності знизився до 1,99%, що вказує на певну стабілізацію трудового колективу. У 2024 році значення знову зросло до 2,12%, але залишилося в межах прийняттого рівня (коливання лише на +6,38% порівняно з попереднім роком).

Важливо підкреслити, що впродовж чотирьох років коефіцієнт плинності залишався на відносно низькому рівні (близько 2%), що є характерним для підприємств зі стабільним кадровим середовищем. Така стабільність свідчить про загалом ефективну кадрову політику, сприятливий соціально-психологічний клімат, відсутність масового невдоволення умовами праці або оплатою.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кадрова ситуація на підприємстві у 2021–2024 роках характеризується помірною плинністю, стабільною структурою звільнень і контрольованим зниженням загальної чисельності персоналу. Незначні коливання в коефіцієнтах плинності свідчать про гнучкість системи управління персоналом у реагуванні на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. У довгостроковій перспективі важливо продовжити моніторинг цих показників для збереження кадрової стабільності, особливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці та зміни демографічної ситуації.

Завершальним, але одним із найважливіших, є аналіз продуктивності праці, що дає змогу оцінити економічну віддачу від кожного працівника та від трудового колективу в цілому. Цей етап базується на результатах попередніх: ефективне використання робочого часу, збалансована структура кадрів і низький рівень плинності створюють передумови для зростання продуктивності праці. Висока продуктивність свідчить про раціональну організацію виробництва, високий рівень кваліфікації та мотивації

працівників, що в свою чергу безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка продуктивності праці на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за період з 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення							
					2021р до 2022р.		2023р. до 2022 р.		2024р. до 2023р.		2024р. до 2021р.	
					грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Чиста виручка від РП, тис. грн.	462040	552171	657414	729357	90131	19,5	105243	19,1	71943	10,9	177186	32,1
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	900	872	853	849	-28,0	-3,1	-19	-2,2	-4	-0,5	-23	-2,6
Середньорічна ПП 1 робітника, тис. грн.	513,4	633,2	770,7	859,1	119,8	23,3	137	21,7	88,37	11,5	226	35,7
Середньогодинна ПП 1 робітника, грн	288,54	340,42	406,87	448,38	51,9	18,0	66,44	19,5	41,52	10,2	107,96	31,7
Середня тривалість 1 роб. дню, год.	7,09	7,50	7,58	7,31	0,41	5,81	0,08	1,02	-0,26	-3,49	-0,19	-2,5

Аналіз динаміки виробничо-економічних показників підприємства за 2021–2024 роки свідчить про стабільне зростання ефективності трудових ресурсів, покращення результативності діяльності та підвищення загального рівня продуктивності праці.

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє впевнене зростання чистої виручки від реалізації продукції, яка зросла з 462040 тис. грн у 2021 році до 729357 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 177186 тис. грн або 32,1%. Особливо високі темпи приросту спостерігалися у 2022–2023 роках (понад 19% щорічно), що свідчить про ефективну комерційну діяльність, зростання попиту на продукцію або розширення ринків збуту. У 2024 році темпи приросту дещо знизилися до 10,9%, що може бути сигналом досягнення певного етапу ринкової стабілізації.

Паралельно з цим підприємство здійснювало помірне скорочення чисельності персоналу – з 900 осіб у 2021 році до 849 осіб у 2024 році (на

2,6%). Зменшення чисельності робітників відбувалося поступово і не мало характеру кризової оптимізації. Така динаміка свідчить про послідовне підвищення інтенсивності праці й ефективності організації виробничого процесу, оскільки зниження кількості персоналу не лише не завадило зростанню виручки, а супроводжувалося збільшенням продуктивності.

Це підтверджується значним зростанням середньорічної продуктивності праці одного робітника, яка зросла з 513,4 тис. грн у 2021 році до 859,1 тис. грн у 2024 році, тобто на 35,7%. Така динаміка свідчить про ефективніше використання людських ресурсів, підвищення професіоналізму персоналу, вдосконалення технологічного процесу або запровадження нових форм стимулювання праці.

Також позитивною є динаміка середньогодинної продуктивності праці, яка зросла з 288,54 грн у 2021 році до 448,38 грн у 2024 році (+31,7%). Найінтенсивніше зростання припадає на 2022–2023 роки (+19,5%), що збігається з максимальним темпом приросту виручки. Це вказує на покращення внутрішньої організації робочого часу, зменшення втрат та підвищення ефективності виконання трудових операцій.

Водночас середня тривалість одного робочого дня у 2021–2023 роках демонструвала зростання – з 7,09 год у 2021 році до 7,58 год у 2023 році. У 2024 році цей показник дещо знизився до 7,31 год (-3,49% порівняно з 2023 роком). Зменшення тривалості робочого дня при збереженні зростання продуктивності може свідчити про підвищення трудової віддачі в межах коротшого часу, що є ознакою якісної організації праці або автоматизації окремих процесів.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що протягом 2021–2024 років підприємство забезпечило суттєве зростання обсягів реалізації продукції та підвищення продуктивності праці на фоні контрольованого скорочення чисельності персоналу. Позитивна динаміка усіх основних показників ефективності праці (річної та годинної продуктивності) свідчить про зростання професіоналізму працівників, ефективність управлінських рішень,

а також наявність потужного внутрішнього потенціалу для подальшого розвитку підприємства без необхідності значного збільшення чисельності персоналу. У подальшому доцільно зберігати поточну модель керування трудовими ресурсами, доповнюючи її інструментами мотивації, інноваційного навчання та оптимізації робочого часу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОДЕСЬКОГО ХЛІБОЗАВОДУ №4

3.1. Підвищення ефективності використання персоналу за рахунок перегляду штатного розкладу

Періодичний перегляд штатного розкладу підприємства з метою оптимізації чисельності персоналу, включаючи можливе скорочення, є важливим елементом ефективного управління кадровими ресурсами, що дозволяє забезпечити адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах змінного економічного середовища. Такий перегляд повинен бути не формальністю, а дієвим інструментом стратегічного планування, спрямованим на узгодження кадрової структури з поточними та перспективними потребами виробництва.

З часом структура і обсяг виробничих завдань зазнають змін, що зумовлює необхідність регулярного коригування штатного розкладу. Перегляд дає змогу виявити дублювання функцій, надлишкові посади або неефективні структурні одиниці, які більше не відповідають потребам підприємства. Це сприяє приведенню кадрового складу у відповідність до фактичного навантаження і дозволяє зменшити витрати на оплату праці без шкоди для результативності діяльності.

В умовах економічної нестабільності, змін у регуляторному середовищі та зростання цінової конкуренції скорочення витрат на персонал через обґрунтовану оптимізацію чисельності стає важливим заходом забезпечення фінансової стійкості підприємства. Водночас зменшення кількості працівників дає можливість перерозподілити ресурси на користь ключових фахівців, посилити систему мотивації, підвищити оплату праці або спрямувати кошти на навчання та розвиток персоналу.

Оновлення штатного розкладу також є необхідним у процесі впровадження нових технологій, автоматизації та цифровізації, коли частина

функцій втрачає актуальність, а підприємство потребує фахівців іншого профілю. Відповідно, старі посади можуть бути виведені з розкладу, а нові – запроваджені, що забезпечує гнучкість та сучасність організаційної структури.

Окрім того, регулярне оновлення штатного розкладу сприяє юридичній прозорості кадрової документації, відповідає вимогам трудового законодавства і дозволяє уникнути ризиків у разі перевірок або кадрових спорів. Наявність актуального розкладу є необхідною умовою при скороченні посад, переведенні працівників або при перегляді посадових обов’язків.

Таким чином, періодичний перегляд штатного розкладу – це не лише засіб управління чисельністю персоналу, а комплексний підхід до вдосконалення організаційної структури, підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та раціонального використання фонду оплати праці. Скорочення персоналу в цьому процесі має розглядатися не як самоціль, а як результат зваженого аналізу і крок до підвищення економічної та операційної ефективності підприємства.

Скорочення чисельності персоналу у результаті перегляду штатного розкладу відбувається, передусім, за рахунок виявлення і усунення надлишкових, дублюючих або неефективних посад, які не відповідають актуальним потребам виробництва чи адміністративного управління. Такий процес є наслідком детального аналізу функціонального навантаження підрозділів, що дозволяє виявити кадрову надмірність, зумовлену історичними особливостями формування штату, зміненими технологічними процесами або зниженням обсягів діяльності окремих структурних одиниць.

Ще одним джерелом скорочення є реструктуризація управлінських функцій – об’єднання відділів, зменшення рівнів ієрархії, спрощення процедур управління. За рахунок цього вивільняються управлінські або адміністративно-допоміжні посади, які більше не є необхідними для забезпечення ефективної координації діяльності підприємства.

Крім того, при оновленні штатного розкладу враховується коефіцієнт завантаження працівників. Якщо за результатами аналізу встановлено, що

певні працівники виконують обмежений обсяг завдань або мають часткове навантаження, їх функції можуть бути перерозподілені між іншими співробітниками, що дозволяє вивільнити посади без шкоди для виробничого процесу. Особливо актуальним це є в умовах зниження обсягів замовлень, сезонності або нестачі фінансування.

Таким чином, скорочення чисельності персоналу у результаті перегляду штатного розкладу є логічним наслідком технологічного оновлення, оптимізації управлінських структур, цифровізації процесів і раціонального перерозподілу навантаження. Воно має не ціллю зменшення витрат будь-якою ціною, а забезпечення відповідності кадрового складу фактичним потребам підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення економічної ефективності в умовах конкурентного ринку.

Скорочення кількості персоналу шляхом об'єднання дублюючих функцій (відділів/посад), а також через виведення малозавантажених або невиправдано створених посад становить 2–5%.

Скорочення чисельності працюючих на 1% викликає скорочення 8 посад:

$$Ч_e = 849 \times 0,01 = 8,49 \approx 8 \text{ (осіб)}$$

Таким чином приріст продуктивності праці чисельність працюючих на підприємстві у разі скорочення штатних посад становитиме 833 осіб:

$$Ч_{\text{нова}} = 849 - 8 = 841 \text{ (осіб)}$$

$$\Delta \text{ПП} = \frac{Ч_e}{Ч_{\text{нова}}} \times 100 = \frac{8}{841} \times 100 = 0,95\%$$

Середній річний фонд 1 робітника у 2024 році становив 155 тис. грн., тому скорочення чисельності працюючих на 8 осіб надасть економію фонду оплаті праці у розмірі 1240 тис. грн.:

$$E_{\text{ФООП}}^1 = (-8) \times 155 = -1240 \text{ (тис. грн.)}$$

При цьому обсяги виконаних робіт не зміняться.

Сумарна економія витрат підприємства становитиме 1469,4 тис. грн.:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{фООП}}^1 \times (1 + \text{ЄСВ}) = -1240 \times 1,185 = -1469,4 \text{ (тис. грн)}$$

Запропонований захід відзначається високою капіталомісткістю. Згідно з преїскурантом консалтингової компанії, вартість її послуг становить 130 тис. грн. Витрати на проведення атестації одного працівника, за оцінками фахівців, складають 500 грн. Таким чином, загальна сума витрат на послуги консалтингової компанії становитиме:

$$K_{\text{конс}} = \frac{130000 + 500 \times 849}{1000} = 554,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Крім того скорочення штатів, яке передбачено заходом (8 посад, що будуть скорочені у результаті перегляду обов'язків потребує компенсаційних виплат, які встановлені колективним договором підприємства на рівні 2 середньомісячних заробітків. Визначимо витрати по скороченню штатів, якщо середньомісячна оплата праці 1 робітника на підприємстві у 2024 році становила 12,92 тис. грн.:

$$\begin{aligned} K_{\text{скор}} &= Ч_e \times 3П_{\text{міс}}^{2024} \times (1 + \text{ЄСВ}) = 16 \times 12,92 \times 2 \times 1,185 \\ &= 489,93 \text{ (тис. грн.)} \end{aligned}$$

Загальні капітальні витрати на проведення заходу становитиме:

$$K_{\text{заг}} = 554,5 + 489,93 = 1044,43 \text{ (тис. грн.)}$$

Термін окупності заходу становитиме 0,71 року:

$$T_1 = \frac{K_{\text{заг}}}{E_{\text{заг}}} = \frac{1044,43}{1469,4} = 0,71 \text{ (року)}$$

Такий термін окупності буде за умов, що середній рівень оплати праці на підприємстві протягом цього періоду залишиться на рівні 2024 року. У разі підвищення рівню оплати праці, термін окупності заходу буде скорчений.

Загальні результати заходу наведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Результати заходу щодо підвищення ефективності використання персоналу за рахунок корегування штатного розкладу

Показник	Од. виміру	2024	За умов заходу	Зміна
Чисельність працюючих	осіб	849	841	-8
Приріст продуктивності праці за рахунок скорочення чисельності	%	-	-	0,95
Економія витрат	тис. грн.		1469,4	1469,4
Додаткові капітальні витрати	тис. грн.	-	1044,43	1044,43
Термін окупності	роки	-	0,71	0,71

На основі представлених даних можна зробити розгорнуті висновки щодо ефективності реалізації заходу з оптимізації чисельності персоналу підприємства у 2024 році. Запропоноване скорочення штату на 8 осіб – із 849 до 841 – не є критичним за масштабом, однак забезпечує позитивний вплив на загальні показники продуктивності та витрат.

Зменшення чисельності працівників спричинило приріст продуктивності праці на 0,95%, що свідчить про раціональніший розподіл функціонального навантаження та підвищення ефективності використання персоналу без втрати виробничих обсягів. Такий приріст у межах 1% є типовим для контрольованого скорочення у межах кадрової оптимізації, коли зайві або частково завантажені посади вилучаються зі штатного розкладу.

Реалізація заходу дозволила підприємству досягти економії витрат на оплату праці в обсязі 1469,4 тис. грн, що є суттєвим фінансовим результатом в умовах зростаючих витрат на трудові ресурси. Це свідчить про високий

потенціал зниження постійних витрат підприємства через правильне планування кадрової структури.

Водночас для впровадження заходу були передбачені додаткові капітальні витрати в обсязі 1044,43 тис. грн. Важливим є те, що ці витрати мають надзвичайно короткий термін окупності – 0,71 року, що свідчить про їхню економічну доцільність і високу рентабельність.

Таким чином, реалізація запропонованого заходу засвідчує його високу ефективність у короткостроковій перспективі як з точки зору фінансових результатів, так і з точки зору продуктивності праці. Поєднання помірною скорочення чисельності, інвестицій в оптимізацію і швидкої окупності забезпечує підприємству посилення кадрової та економічної стійкості, створюючи передумови для зростання прибутковості в подальшому. Результати підтверджують, що навіть відносно невеликі зміни у чисельності персоналу, за умови їх обґрунтованого впровадження, можуть давати відчутний економічний ефект.

3.2. Підвищення ефективності використання персоналу за рахунок впровадження ERP-системи компанії BatchMaster

Одним із ключових чинників скорочення персоналу є впровадження автоматизованих систем управління, цифрових рішень та технологій, які дозволяють механізувати чи повністю замінити ручну працю в таких сферах, як облік, документообіг, логістика, обслуговування клієнтів тощо. У результаті цього зникає потреба в ряді допоміжних чи технічних посад. Аналогічно, у виробництві впровадження сучасного обладнання або нових технологій знижує потребу в ручній праці або змінює її характер, внаслідок чого кількість зайнятих робітників може бути оптимізована.

Підвищення ефективності використання персоналу за рахунок автоматизації процесів управління є одним із ключових напрямів удосконалення системи управління підприємством у сучасних умовах.

Впровадження цифрових рішень та інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє не лише зменшити трудомісткість виконання рутинних завдань, але й оптимізувати управлінські функції, скоротити час на прийняття рішень і підвищити точність обробки інформації.

Одним із найбільш суттєвих ефектів автоматизації є скорочення обсягів ручної праці, що виконується адміністративним і допоміжним персоналом. За рахунок упровадження електронного документообігу, автоматизованих систем бухгалтерського обліку, HR-менеджменту, складання графіків, контролю робочого часу та звітності, значна частина операцій, які раніше потребували участі кількох працівників, виконується швидше і точніше одним спеціалістом або системою. Це дає змогу перерозподілити кадрові ресурси на стратегічно важливі напрями або скоротити чисельність працівників без втрати ефективності.

Крім того, автоматизація підвищує якість управлінських рішень, оскільки забезпечує своєчасний доступ до точних і структурованих даних, зменшуючи ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором. Це дозволяє керівникам ефективніше координувати роботу підрозділів, швидше реагувати на зміни у виробничій ситуації та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, у тому числі трудових.

Автоматизовані системи управління також сприяють підвищенню прозорості та об'єктивності оцінки персоналу, дозволяючи фіксувати показники виконання планів, обсягів робіт, дотримання графіків, продуктивності праці тощо. Це створює основу для формування справедливої мотиваційної системи, орієнтованої на результат, що, своєю чергою, стимулює працівників до підвищення ефективності.

Крім того, автоматизація дає змогу гнучко управляти навантаженням працівників, уникати надлишкових простоїв, дублювання завдань, нераціонального розподілу обов'язків, а також планувати оптимальні графіки роботи, уникаючи наднормових витрат або недозавантаження персоналу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що автоматизація процесів управління є не лише засобом зниження витрат, а насамперед – інструментом підвищення ефективності використання трудових ресурсів, який забезпечує структурну гнучкість, підвищення продуктивності, кращу організацію праці та створення сучасної моделі управління персоналом, орієнтованої на результативність і стійкий розвиток.

BatchMaster ERP спеціалізується на харчовій промисловості, зокрема на хлібопекарській галузі. Система забезпечує управління рецептурами, контролем якості, простежуваністю партій, управлінням запасами та відповідністю нормативним вимогам. BatchMaster пропонує програмні рішення для виробництва харчових продуктів, які допоможуть компанії оптимізувати операції та виводити продукцію на ринок швидше та економічно ефективніше.

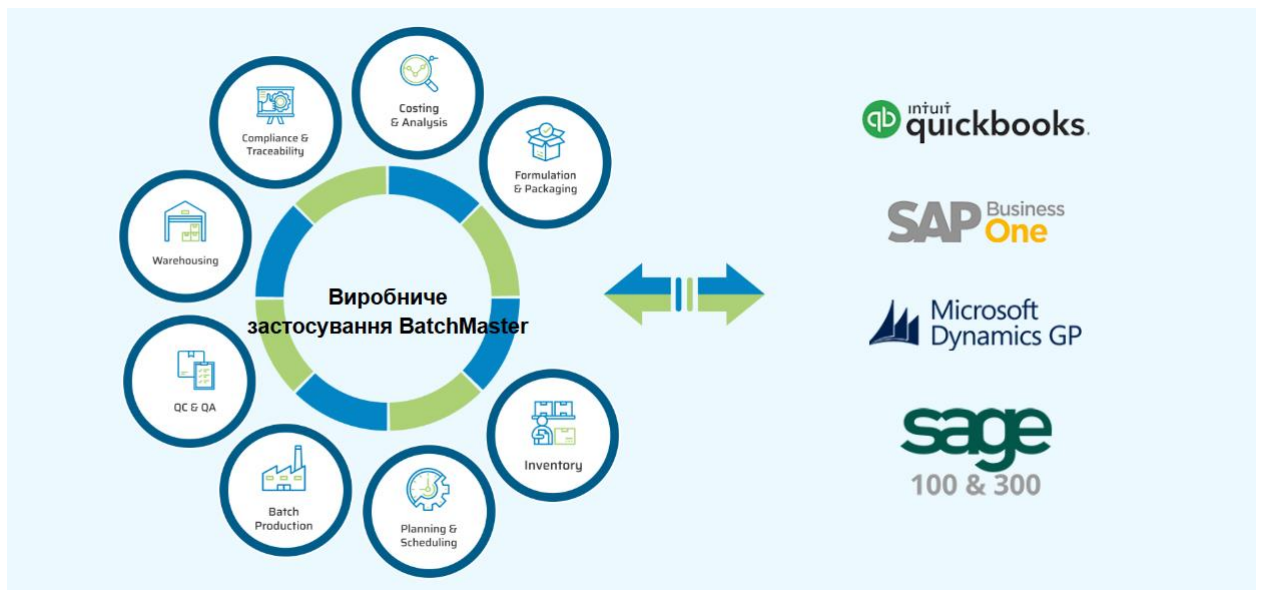


Рис. 3.1 – Можливості програмного забезпечення компанії BatchMaster для хлібопекарської галузі

Орієнтовна вартість для середнього підприємства може коливатися в межах від \$150000 до \$325000, залежно від обсягу функціоналу та кількості користувачів. Позитивним є той факт, що з часом можна поступово

нарощувати обсяг доступних функцій. Тому починати можна з мінімального пакету вартістю \$150000, що в гривневому еквіваленті становить 6187500 грн.

При ставки за кредит у розмірі 37,5% та визначальному покритті 25% необхідного обсягу грошей за власний рахунок, підприємство планує покрити запозичені кошти за 19 місяців. При цьому сума сплачених відсотків за кредит становитиме 1423340 грн. Таким чином вартість капітальних витрат з урахуванням вартості кредиту становитиме:

$$K = 6187500 + 1423340 = 7610840 \text{ (грн)} \text{ або } 7610,84 \text{ (тис. грн)}$$

Скорочення персоналу у результаті автоматизації процесів управління за оцінками спеціалістів для адміністративного персоналу становить 10–15 осіб, для відділів логістики та документообігу 5–8 осіб, для виробництва (опосередковано) - 10–15 осіб. Усього 25–35 осіб, або $\approx 3\text{--}4\%$ від загальної чисельності.

Приріст продуктивності праці чисельність працюючих на підприємстві у разі скорочення штатних посад становитиме 833 осіб:

$$\begin{aligned} \text{Ч}_{\text{нова}} &= 849 - 25 = 824 \text{ (осіб)} \\ \Delta\text{ПП} &= \frac{\text{Ч}_e}{\text{Ч}_{\text{нова}}} \times 100 = \frac{25}{824} \times 100 = 3,3\% \end{aligned}$$

Середній річний фонд 1 робітника у 2024 році становив 155 тис. грн., тому скорочення чисельності працюючих на 25 осіб надасть економію фонду оплаті праці у розмірі 3875 тис. грн.:

$$E_{\text{ФООП}}^2 = (-25) \times 155 = -3875 \text{ (тис. грн.)}$$

При цьому обсяги виконаних робіт не зміняться.

Сумарна економія витрат підприємства становитиме 4592 тис. грн.:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{ФООП}}^2 \times (1 + \text{ЄСВ}) = -3875 \times 1,185 = -4592 \text{ (тис. грн)}$$

Таким чином термін окупності капітальних вкладень у розробку та впровадження програми лояльності становитиме 1,66:

$$T = \Delta K / \Delta \Pi = 7610,84 / 4592 = 1,66 \text{ (року)}$$

Так як термін окупності становить більше 1 року вважаємо доцільним провести дисконтування доходів підприємства за період 4 роки при середньому розмірі ставки депозиту 17,5%:

$$\begin{aligned} \Delta \Pi^{2 \text{ роки}}_{\text{диск}} &= 4592 + \frac{4592}{(1 + 0,175)^2} = 4592 + 3326 \\ &= 7918 \text{ (тис. грн.) за 2 роки} \end{aligned}$$

Таким чином середньорічний дисконтований прибуток буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \Delta \Pi^{1 \text{ рік}}_{\text{диск}} &= \frac{7918}{2} = 3959 \text{ (тис. грн.)} \\ T_{\text{диск}} &= \frac{K}{\Delta \Pi^{1 \text{ рік}}_{\text{диск}}} = \frac{7610,84}{3959} = 1,92 \text{ (року)} \end{aligned}$$

Виходячи з цього дисконтований строк окупності становитиме 1,92 року.

Таблиця 3.2 - Результати заходу щодо підвищення ефективності використання персоналу за за рахунок впровадження ERP-системи компанії BatchMaster

Показник	Од. виміру	2024	За умов заходу	Зміна
Чисельність працюючих	осіб	849	824	-25
Приріст продуктивності праці за рахунок скорочення чисельності	%	-	3,3	3,3
Дисконтований середньорічний прибуток	тис. грн.		3959	3959
Капітальні витрати з урахування вартості кредиту	тис. грн.	-	7610,84	7610,84
Дисконтований термін окупності	роки	-	1,92	1,92

Аналіз запропонованого заходу щодо впровадження автоматизованої системи управління та пов'язаного з ним скорочення чисельності персоналу демонструє економічну доцільність та позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства у 2024 році. Основною метою заходу є підвищення продуктивності праці та оптимізація витрат за рахунок автоматизації управлінських і облікових процесів.

Скорочення чисельності працюючих з 849 до 824 осіб (тобто на 25 осіб) реалізується на основі впровадження цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати рутинні операції та перерозподілити функціональне навантаження. У результаті цього було досягнуто приросту продуктивності праці на 3,3%, що свідчить про раціональніше використання людських ресурсів та покращення організації праці без зниження обсягів виробництва.

Очікуваний дисконтований середньорічний прибуток у розмірі 3959 тис. грн підтверджує ефективність заходу з точки зору фінансового результату. Такий рівень прибутковості свідчить про те, що підприємство не лише компенсує початкові інвестиції, а й отримує стабільну дохідність у перспективі. Це особливо актуально на тлі зростання витрат на оплату праці, ресурсів і енергії.

Заплановані капітальні витрати з урахуванням вартості кредиту становлять 7610,84 тис. грн, що є відносно помірною інвестицією в модернізацію управлінської інфраструктури підприємства. Найважливішим показником ефективності інвестицій є дисконтований термін окупності, який становить 1,92 роки. Це означає, що вже менш ніж за два роки після впровадження заходу підприємство повністю поверне вкладені кошти й надалі отримуватиме додатковий прибуток.

Таким чином, реалізація заходу забезпечує поєднання організаційного та фінансового ефекту: з одного боку, зменшується чисельність персоналу без втрати продуктивності, а з іншого – зростає ефективність використання трудових ресурсів і формується стабільна база для зростання прибутковості.

Висока швидкість окупності, помірні інвестиції та покращення ключових показників ефективності роботи персоналу дозволяють зробити висновок про економічну доцільність та стратегічну доцільність впровадження автоматизованої системи управління на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Персонал підприємства виступає не лише як ресурс, що забезпечує виконання виробничих завдань, а й як стратегічний партнер, здатний формувати конкурентні переваги, ініціювати зміни, генерувати знання та цінності, необхідні для розвитку організації. У дослідженні висвітлено еволюцію наукових підходів до розуміння сутності персоналу – від ресурсного до компетентнісного, поведінкового та партнерського, – кожен з яких розкриває різні аспекти його ролі в системі управління. Особлива увага приділяється сучасному баченню персоналу як ключового нематеріального активу, роль якого не зводиться лише до економічної функції, а включає соціально-психологічну, інноваційну й культуротворчу складову. У цьому контексті актуалізується потреба в розвитку нефінансової звітності, що дозволяє відобразити внесок людського капіталу у створення доданої вартості. Водночас виклики цифрової трансформації та впровадження штучного інтелекту ставлять питання про межі автоматизації та необхідність збереження унікальних людських компетенцій, які неможливо замінити алгоритмами, що посилює значущість персоналу як адаптивного і ціннісного ресурсу в новій економіці.

Класифікація персоналу підприємства є необхідною умовою для ефективного управління трудовими ресурсами, оскільки забезпечує правову, організаційну та функціональну впорядкованість кадрових процесів. Вона дозволяє розмежувати працівників за функціональними ознаками, формами трудових правовідносин, рівнем зайнятості та кваліфікації, що є основою для формування обґрунтованої кадрової політики, побудови системи оплати праці, планування навчання та кар'єрного розвитку. Використання Національного класифікатора професій ДК 003:2010 забезпечує узгодженість кадрової документації з вимогами законодавства, стандартизує найменування посад та сприяє статистичному обліку кадрів відповідно до міжнародних норм. Завдяки чіткій класифікації створюються умови для об'єктивного оцінювання персоналу, раціонального розподілу обов'язків і забезпечення соціальних

гарантій, що в комплексі підвищує ефективність управління людським капіталом на підприємстві.

Раціональне використання трудових ресурсів є визначальним чинником підвищення ефективності потокового виробництва, де чіткий розподіл операцій і безперервність процесів вимагають системного аналізу зайнятості персоналу. Поєднання кількісних методів (аналіз продуктивності праці, використання робочого часу, нормативне визначення чисельності) з якісними підходами (опитування, спостереження, експертна оцінка) дозволяє не лише виявляти резерви зростання продуктивності, а й усувати організаційні втрати, дисбаланс у навантаженні та проблеми мотивації. Особливо ефективним є інтеграція порівняльного аналізу (бенчмаркінгу та динаміки) для постійного вдосконалення системи управління персоналом. Такий комплексний підхід забезпечує обґрунтоване планування чисельності, зниження непродуктивних витрат та підвищення віддачі праці, що є критично важливим для стабільної роботи та розвитку потокових виробничих систем.

Одеський хлібозавод №4 є прикладом стабільного, багатопрофільного й інноваційного підприємства, яке, спираючись на піввікову історію, успішно адаптувалося до викликів сучасного ринку. Від класичного хлібопекарського виробництва завод еволюціонував у багатогалузеву структуру з диверсифікованим асортиментом продукції, широкою логістичною мережею та впровадженням сучасних європейських технологій. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективну координацію всіх напрямів діяльності – від виробництва до збуту – та дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, підтримувати високу якість продукції й оптимізувати ресурси. Значна частка ринку, стратегічне розширення продуктової лінійки, інвестиції у технології та сильна система управління є основними чинниками, що забезпечують конкурентоспроможність і стійкий розвиток хлібозаводу в регіоні.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2021–2024 роки свідчить про інтенсивне зростання підприємства, зокрема,

завдяки розширенню обсягів реалізації, модернізації виробничих потужностей та підвищенню продуктивності праці. Спостерігається істотне зростання чистої виручки (на 48,4%), валового прибутку (у 4,7 раза) та чистого прибутку (у 8,3 раза), що вказує на ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Водночас модернізація основних фондів супроводжується зниженням фондовіддачі та зростанням зносу, що вимагає підвищеної уваги до ефективності капіталовкладень. Зменшення чисельності працівників на тлі зростання продуктивності свідчить про впровадження сучасних технологій і підвищення ефективності праці. Разом із тим зниження оборотності обігових коштів сигналізує про необхідність удосконалення фінансового управління, зокрема в частині управління запасами та дебіторською заборгованістю. Загалом підприємство демонструє ознаки сталого розвитку, проте для забезпечення довгострокової прибутковості слід зосередитись на підвищенні віддачі від інвестицій та покращенні оборотності активів.

Аналіз персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2021–2024 роках свідчить про послідовну оптимізацію чисельності працівників, підвищення ефективності використання робочого часу та зростання продуктивності праці, що забезпечило покращення економічних результатів без втрати стабільності колективу. Підприємство демонструє ознаки раціонального кадрового управління: зменшення чисельності персоналу супроводжувалося зростанням індивідуального навантаження, зниженням плинності кадрів і збільшенням річної продуктивності одного працівника на 35,7%. Водночас структура персоналу свідчить про певну демографічну диспропорцію: частка працівників віком понад 50 років зростає, тоді як частка молоді скорочується, що створює ризики кадрового оновлення в майбутньому. У контексті стабільного зростання виручки й ефективного використання людських ресурсів, підприємству доцільно зосередити увагу на формуванні кадрового резерву, впровадженні молодіжної політики та підвищенні гнучкості у

використанні персоналу з урахуванням вікових і функціональних характеристик.

Запропонований захід з оптимізації чисельності персоналу шляхом перегляду штатного розкладу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2024 році виявився економічно доцільним, забезпечивши незначне, але позитивне зростання продуктивності праці на 0,95% та зменшення витрат на оплату праці на 1469,4 тис. грн при скороченні лише 8 штатних одиниць. Незважаючи на додаткові витрати на проведення заходу (1044,43 тис. грн), термін його окупності становить лише 0,71 року, що свідчить про швидке повернення інвестицій і високий рівень ефективності. Такий підхід підтверджує важливість регулярного функціонального аналізу кадрової структури підприємства, який дозволяє зберігати виробничу ефективність, скорочувати надлишкові витрати й підтримувати фінансову стабільність у динамічному ринковому середовищі.

Впровадження автоматизованої системи управління на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є стратегічно та економічно обґрунтованим кроком, що дозволяє оптимізувати чисельність персоналу на 25 осіб без зниження обсягів виробництва, забезпечивши приріст продуктивності праці на 3,3% та щорічну економію витрат у розмірі 4592 тис. грн. Незважаючи на значні початкові капітальні витрати (7610,84 тис. грн з урахуванням кредиту), захід демонструє прийнятний дисконтований термін окупності – 1,92 року, що свідчить про швидке повернення інвестицій та формування стабільного фінансового ефекту. Реалізація цього проєкту сприяє модернізації управління, підвищенню точності прийняття рішень, покращенню організації праці й створенню гнучкої, результативної системи управління персоналом, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Климчук, А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. 2018.
2. Онісіфорова, В. Ю., Болотова, Т. М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. 2020.
3. Ставицька Л. С. Історія економічної думки. К.: Знання, 2021. 245 с.
4. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Special Education. Nueva York: NBER, 1964.
5. Савицька Г. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: КНЕУ, 2020. 290 с.
6. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2021. 760 p.
7. Бланк І. А. Управління персоналом підприємства. К.: Ніка-Центр, 2022. 305 с.
8. Schuler R. S., Jackson S. E. Human Resource Management and Organizational Effectiveness. Academy of Management Review, 2020. Vol. 45(3), pp. 487–510.
9. Dessler G. Human Resource Management. Pearson Education, 2022. 560 p.
10. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, 2019. 320 p.
11. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 304 p.
12. 1. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, 1993. 384 p.
13. 2. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. Pearson Education, 2021. 720 p.
14. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

15. Класифікатор професій: Національний класифікатор України ДК 003:2010 / Держспоживстандарт України. Чинний від 01.11.2010. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0327734-10#Text>
16. Про затвердження Переліку сезонних робіт: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.1997 № 278. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278-97-п#Text>
17. Про умови праці тимчасових і сезонних працівників: Указ Президії Верховної Ради СРСР від 24.09.1974 № 311-IX. Чинний в Україні. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/311-09#Text>
18. Про затвердження Випуску 1 Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників: Наказ Міністерства праці України від 29.12.2004 № 260. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0044-05#Text>
19. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 384 с. ISBN 978-617-673-675-5.
20. Бойко М. І., Бондар І. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К. : Кондор, 2021. 368 с.
21. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К. : Знання, 2020. 543 с. ISBN 978-617-07-0522-3.
22. Петюх В. І., Скуратівський В. А. Трудове право України: підручник. Харків : Право, 2022. 400 с. ISBN 978-617-566-685-5.
23. Міністерство соціальної політики України. Класифікатор професій. Офіційний портал. Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Klasifikator-profesij.html>
24. Наказ Міністерства праці України № 489 від 26.10.1996 "Про затвердження Методичних рекомендацій із розроблення нормативів чисельності працівників".
25. Білик М.Д. Оптимізаційні моделі в економіці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2019. 228 с.

26. Колотуха Л.П. Організація і нормування праці: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2017.
27. Тейлор Фредерік В. Принципи наукового менеджменту (The Principles of Scientific Management). – Harper & Brothers, New York, 1911.
28. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Press, 2004.
29. Пономарьова Н.С., Яценко Г.М. Управління трудовими ресурсами. К.: НАУ, 2020.
30. Панасюк І.М., Ємельянов С.М. Системи імітаційного моделювання у виробничих системах. Харків: ХНАДУ, 2020.
31. Нормативні матеріали з організації та нормування праці в машинобудуванні: Довідник. Харків: УкрНДІ праці, 2015.
32. Ukrainian Labor Productivity Statistics – State Statistics Service of Ukraine, www.ukrstat.gov.ua
33. odessa-future.com.ua
34. ТрейдМастер
35. Harch
36. Товариство з обмеженою відповідальністю "Одеський хлібозавод №4". [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/ Заголовок з екрану.
37. Хліб та випічка ТОВ "Одеський хлібозавод №4". [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://silpo.ua/category/khlib-ta-vypichka-5121/f/brand%3Dodes-kyy-khlibozavod-4> Заголовок з екрану.
38. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Чинна редакція від 26.10.2023, підстава 3221-IX. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> Дата звернення: 25.03.2025.

39. Міжнародні стандарти ISO [Електронний ресурс] / ISO Cert. –
Режим доступу: <https://isocert.org.ua/2023/12/08/mizhnarodni-standarty-iso/> –
Дата звернення: 25.03.2025.