

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент
_____Марія Шкурат
« ____ » _____ 2024 р.

**Розвиток конкурентних переваг персоналу вітчизняних підприємств з
метою підвищення їх конкурентоспроможності**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

Частина 1. Управління процесами розвитку персоналу підприємства
Виконавець: Вадим НАРАЄВСЬКИЙ
Науковий керівник: Ілля ХАДЖИНОВ

**Частина 2. Удосконалення механізмів корпоративної культури в
управлінні людськими ресурсами підприємства**
Виконавець: Євгеній НОСАЧОВ
Наукові керівники: Марія ШКУРАТ

**Частина 3. Формування мотиваційного механізму управління
персоналом підприємства в умовах ризиків і невизначеності
зовнішнього середовища**
Виконавець: Роман ПІСКОВЕЦЬКИЙ
Науковий керівник: Тетяна ОРЕХОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

НАРАЄВСЬКИЙ ВАДИМ ВІКТОРОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент
_____Марія Шкурат
«_____» _____ 2024 р.

Управління процесами розвитку персоналу підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Ілля ХАДЖИНОВ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Нарасєвський В. В. Комплексна кваліфікаційна магістерська робота *Розвиток конкурентних переваг персоналу вітчизняних підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Управління процесами розвитку персоналу підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування».* Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства. Проведено діагностику розвитку підприємства та визначено напрями удосконалення управління розвитком персоналу підприємства хлібопекарської галузі.

Основними науковими результатами дослідження є визначенні тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі України, розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком та результати моделювання продуктивності праці як індикатора розвитку персоналу.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, продуктивність праці, управління, механізм.

89 с., 28 табл., 33 рис., дод. 3, бібліограф.: 54 найм.

ABSTRACT

Narayevsky V. V. Complex qualification master's thesis *Development of competitive advantages of personnel of domestic enterprises in order to increase their competitiveness. Management of enterprise personnel development processes. Specialty 073 Management. Educational Program «Business Administration».* Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of enterprise personnel development management. The enterprise development diagnostics were conducted and directions for improving personnel development management in the bakery industry were identified.

The main scientific results of the study are the determination of development trends in Ukrainian bakery enterprises, recommendations for improving the development management system and the results of modeling labor productivity as an indicator of personnel development.

Keywords: personnel, personnel development, labor productivity, management, mechanism.

89 p., 28 tabl., 33 fig., 3 applications, bibliography: 54 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та складові управління розвитком персоналу в сучасному науковому дискурсі.....	9
1.2 Методи розвитку персоналу підприємства	18
1.3 Концептуальні засади формування системи управління розвитком персоналу підприємства	26
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	33
2.1 Сучасний стан хлібопекарської галузі України в умовах воєнного часу	33
2.2 Загальноекономічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 рр.	42
2.3 Емпіричний аналіз управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром»	48
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	69
3.1 Моделювання продуктивності праці як індикатора розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	69
3.2 Удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	76
3.3 Ефективність удосконалення системи управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	81
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	98

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

грн – гривні, гривень;

млн – мільйон;

УП – управління персоналом;

СУРП – система управління розвитком персоналу;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

КЗпП – Кодекс законів про працю

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвиток персоналу грає важливу роль, оскільки значно підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Розвиток персоналу дозволяє значно покращити якість управління всередині підприємства, а також суттєво підвищує професійний рівень працівників, що, у свою чергу, призводить до підвищення продуктивності праці. Крім того, розвиток працівників підприємства допомагає успішніше застосовувати інноваційні технології та впроваджувати перспективні рішення як у сфері управління підприємством, так і у сфері виробництва.

Розвиток персоналу вітчизняних підприємств у сьогоденні є життєво необхідним, і пов'язано це з певними періодами еволюції підприємства та з викликами сьогодення.

Розвиток персоналу вітчизняних підприємств є основною умовою їх успішної роботи. Невідповідність кваліфікації працівників потребам підприємства негативно впливає результати його діяльності.

На даний момент підприємства працюють у мінливих умовах, тому навички, вміння та знання персоналу, його розвитку, управління розвитком необхідно постійно оновлювати, збагачуючи науковий внесок Т. П. Збрицької, Г. О. Савченко, М. С. Татаревської [3], О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничук [25], Л. Б. Пошелюжної [26], М.В. Савченко, В.А. Олійника [54] та ін.

Це і обумовило вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних підходів і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку конкурентних переваг персоналу підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності у контексті забезпечення ефективного управління розвитком персоналу підприємства.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність та складові управління розвитком

персоналу в сучасному науковому дискурсі;

- дослідити методи розвитку персоналу підприємства;
- розробити концептуальні засади формування системи управління розвитком персоналу підприємства;
- дослідити сучасний стан хлібопекарської галузі України в умовах воєнного часу;
- надати загальну економічну характеристику діяльності та здійснити емпіричний аналіз управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- сформулювати рекомендації щодо моделювання продуктивності праці як індикатора розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- удосконалити систему стимулювання праці персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- оцінити ефективність удосконалення системи управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Об’єктом дослідження є процеси розвитку конкурентних переваг персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти економічного обґрунтування ефективного управління розвитком персоналу підприємства.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи сучасні теорії менеджменту підприємства, методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства, методи розвитку персоналу, відображені в роботах українських і зарубіжних вчених-економістів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, господарська та фінансова звітність підприємства, а також матеріали отримані з мережі Інтернет.

В процесі проведення дослідження використовувались **методи**: аналізу і синтезу, наукової абстракції, класифікації та системного підходу, що дозволили уточнити економічну суть «розвиток персоналу підприємства». Використано методи логічного узагальнення для забезпечення послідовності

наукового дослідження. Вирішено окремі завдання за використанням наступних методів: статичний аналіз, спостереження та графічне зображення даних – для дослідження господарської діяльності підприємства; метод аналізу і синтезу – для формування оцінки динаміки, руху та структури персоналу підприємства; метод факторного аналізу – для оцінки впливу чинників на корисний фонд робочого часу; методи експертної оцінки – для проведення анкетування персоналу підприємства на предмет задоволеності політики розвитку персоналу; метод економіко-статистичного моделювання – для побудови статистичної моделі продуктивності праці.

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром». В їх основу покладено обґрунтування результатів моделювання продуктивності персоналу як індикатора розвитку персоналу підприємства, що дозволить керівництву підприємства здійснювати постійний моніторинг ефективності розвитку персоналу та виявляти слабкі місця з метою коригування кадрової стратегії підприємства.

Наукові результати дослідження полягають у:

1. Визначенні тенденцій розвитку підприємств хлібопекарської галузі України та міста ПрАТ «Концерн Хлібпром» в ній.
2. Розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком.
3. Подальшому розвитку моделювання продуктивності праці як індикатора розвитку персоналу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені у кваліфікаційній роботі апробовані на міжнародній науково-практичній конференції.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел із 54 найменування. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові управління розвитком персоналу в сучасному науковому дискурсі

В даний час людські ресурси набувають найбільшого впливу в процесі успішного функціонування будь-якого підприємства, а також всього суспільства. Даний ресурс характеризується як ключовий фактор оптимізації конкурентоспроможності підприємства, економічного благополуччя та зростання у цілому.

Японія є однією з провідних країн у сфері управління, де ключовою складовою успішної діяльності підприємств в умовах конкуренції є розвиток персоналу. Відомий японський підприємець і менеджер К. Мацусіта підкреслює значення людського ресурсу, позначаючи, що: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника» [1, с. 389].

Людські ресурси – ресурси людини, людські можливості: фізичні, професійні, інтелектуальні, духовні, що дозволяють брати участь у синергетичному ефекті підприємства [2; 3].

Персонал (від латів. *personalis* – особовий) – це особовий склад підприємства, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників [2; 3; 7].

Категоріальний концепт «управління розвитком підприємства» передбачає симбіотичний зв'язок двох процесів «управління персоналом» та «розвиток персоналу». Дослідимо обидві категорії, щоб визначити основні положення категорії, що досліджується у кваліфікаційній магістерській роботі.

Отже, поняття «управління персоналом» трактується неоднозначно у сучасній науковій спільноті. У цілому можна виділити три основні підходи до розуміння сутності управління персоналом:

- 1) як процес;

- 2) як діяльність;
- 3) як система чи комплекс заходів або дій;
- 4) як особливий підхід;
- 5) як сфера господарства (табл. А.1 Додатку А).

Кожне з наведених у табл. А.1 визначень заслуговує на увагу, виокремимо основні наукові положення за результатами систематизації підходів до визначення дефініції «управління персоналом»:

- управління персоналом (УП) спрямоване **на досягнення загальних цілей** підприємства та **забезпечення його ефективної роботи**. Зазначимо, більшість авторів одностайні у цьому, що УП – це досягнення генеральних цілей підприємства, забезпечення його ефективності;
- управління персоналом як **частину єдиної системи підприємства**, де всі елементи (кадрова політика, мотивація, розвиток персоналу) взаємопов'язані й спрямовані на досягнення загальних цілей;
- УП передбачає **поєднання різних підходів і методів управління**, таких як процесний, діяльний, ситуаційний та стратегічний з використання сучасних технологій, інструментів та методів управління для оптимізації процесів і підвищення ефективності;
- УП **базується на інтеграції інтересів**, забезпечуючи баланс між індивідуальними цілями співробітників (кар'єрний ряд, задоволеність роботою) і завданнями підприємства (ефективність, конкурентоспроможність);
- УП **функціонує в умовах динамізму та невизначеності** середовища, що передбачає адаптацію управлінських дій до змін зовнішнього середовища, таких як економічні, соціальні чи технологічні зміни, та внутрішніх факторів, наприклад, потреба та очікування працівників;
- УП **передбачає реалізацію організаційної взаємодії** у контексті створення умов для координації роботи різних підрозділів і рівнів управління, сприяючи єдності всіх досягнень цілей.

На основі узагальнення наукових положень надано авторське визначення управління персоналом як «інтегрованого процесу реалізації функцій

менеджменту, цілеспрямованої діяльності управління та системи заходів, спрямованих на формування, ефективне використання, розвиток і мотивацію трудового потенціалу з метою досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства».

Ключовою позицією у системі управління персоналом є розвиток персоналу, який безпосередньо визначає розвиток організації (закладу, установи) та соціально- трудових відносин у ній [2].

У системі корпоративного управління ключову роль відведено роботі з персоналом та формування корпоративної культури, бо розвиток персоналу сприяє:

набуттю працівниками певних знань і професійних навичок, необхідних для забезпечення ефективної діяльності організації;

максимальному розкриттю потенціалу працівників, а також їхніх вмінь і здібностей;

зміцненню відданості працівників цілям організації та формуванню відповідної корпоративної культури;

спрощенню процесу впровадження організаційних змін;

дотримання принципу наступництва в управлінні персоналом та організацією [3, с. 24].

Основні визначення терміна «розвиток персоналу», представлені в економічній літературі, систематизовані у табл. А.2 Додатку А.

Отже, у трактуванні поняття «розвиток персоналу» у табл. А.2 Додатку 2 виділено кілька підходів, серед яких домінують два основних: розвиток як процес та розвиток як сукупність заходів. Якщо процес передбачає закономірну послідовність змін предметів і явищ [4], яка логічно включає виконання конкретних дій і заходів для досягнення запланованого результату, вважаємо доцільним розглядати розвиток персоналу саме як процес.

Д. Джой-Меттьюз визначив, що розвиток персоналу сприяє:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;

- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та підприємства загалом [5, с. 20].

На нашу думку, розвиток персоналу – це цілеспрямований і системний процес удосконалення якісних характеристик працівників організації на регулярній основі з використанням різноманітних методів. Його призначенням є підвищення індивідуальних і колективних результатів роботи, зростання загальної продуктивності, що забезпечує постійне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Справедливо зазначає дослідник М. Мескон, відмічаючи у своїй праці, що управління персоналом – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, набором, розвитком, використанням, нагородою, збільшенням потенціалу людських ресурсів [6].

Складові управління персоналом, необхідно досліджувати комплексно у контексті компонентного та функціонального підходів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Складові системи УП відповідно до компонентного та функціонального підходів

Джерело: побудовано на основі [7]

Варто зазначити, що досвідчених дослідників виходять на думку, що

управляти персоналом означає здійснювати мотивацію та контроль за формуванням, розподілом, розвитком, збереженням та використанням кадрів підприємства.

Управління персоналом означає здійснення мотивації та контролю за формуванням, розподілом, розвитком, збереженням та використанням кадрів організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Структура задач оптимізації блоків системи управління персоналом

Функціональний блок	Ціль (економічна)	Функціональні елементи	Критерії оцінки підсистеми
1	2	3	4
Формування персоналу	Забезпечення всіх робочих місць працівниками (кількість і якість)	Визначення потреб у кадрах Обґрунтування чисельності персоналу Аналіз робочих місць, процесів Оцінка трудового потенціалу Залучення кадрів Підбір та відбір кадрів Розстановка працівників Адаптація Звільнення	Рівень вакансій у загальній чисельності Рівень збалансованості кількості робочих місць та персоналу Рівень відповідності характеристик робітників вимогам діяльності Рівень трудового потенціалу працівників
Розвиток персоналу	Відповідність якісних характеристик працівників поточним та перспективним вимогам робочих місць	Характеристика наявних працівників Аналіз вимог робочих місць Підвищення кваліфікації Навчання, підготовка, перепідготовка Управління кар'єрою Формування резерву на заміщення Розширення сфери творчого характеру праці Розширення зон відповідальності, самостійності Оцінка Формування системи трудової мотивації, підтримуючої саморозвиток	Рівень компетентності працівників у порівнянні з вимогами компетенції, Рівень готовності працівників займати вакантні місця Рівень ефективності витрат на навчання, підготовку та перепідготовку
Збереження персоналу	Доведення рівня плинності кадрів до планової величини Збереження кваліфікованих кадрів	Дослідження трудового потенціалу Дослідження внутрішньої мотивації потреб працівників Моніторинг якості трудового життя Розширення соціального партнерства	Рівень плинності кадрів Частка звільнених з причини незадоволення умовами праці Частка працівників, задоволених роботою Рівень внутрішньої мобільності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Використання персоналу	Досягнення запланованого рівня продуктивності праці працівників на основі: виконання обґрунтованих норм робітника часу, підвищення рівня трудовий мотивації	Оцінка результативності праці Аналіз робочих місць, процесів Мотивація трудової діяльності Атестація персоналу Забезпечення трудової дисципліни Забезпечення техніки безпеки	Рівень продуктивності праці Коефіцієнт використання робочого часу

Джерело: складено автором

М. Волобуєв та М. Дідусь пропонують структуру розвитку персоналу підприємства у схематичному вигляді (рис. 1.2).

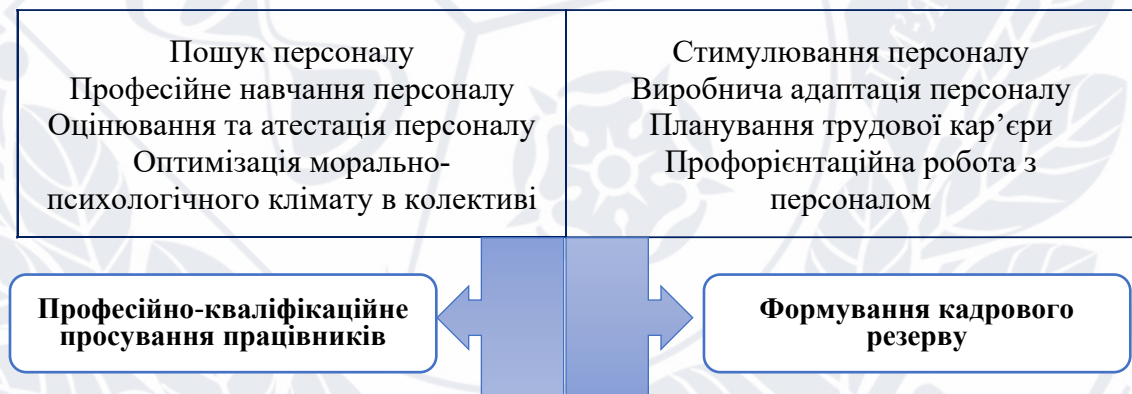


Рисунок 1.2 – Структура розвитку персоналу підприємства

Джерело: [8]

На думку авторів, при прийнятті запропонованої структури розвиток персоналу підприємства може набути нових якостей та більш глибоко та всебічно визначити необхідність його використання в практиці управління кадрами [8].

Розвиток персоналу складається з кількох елементів, які можна представити в такий спосіб (рис. 1.3).

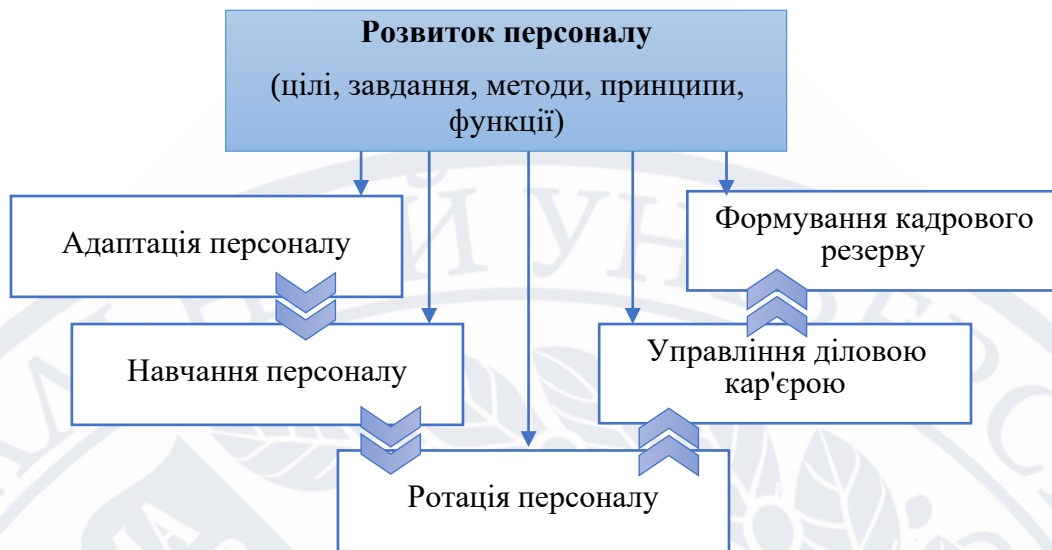


Рисунок 1.3 – Складові розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором

Кожен елемент також є сукупністю цілей, завдань, методів, функцій та принципів, які допомагають співробітнику підприємства розвинути свої професійні та особистісні характеристики.

Розвиток у цілому та розвиток персоналу зокрема орієнтований на майбутнє. Розвиток персоналу є стратегічною складовою розвитку підприємства в цілому і включає навчання. Розвиток передбачає також розвиток мотивації співробітників, особистісних якостей. На організаційному рівні можна назвати такі завдання розвитку персоналу:

- підвищення продуктивності праці, тобто збільшення вкладу кожного співробітника для досягнення загальних цілей підприємства;
- підвищення кваліфікації для спеціальної діяльності, підвищення внутрішньовиробничої мобільності та зайнятості співробітників. Кваліфікація працівників має відповідати потребам сфери їхніх робочих завдань;
- поліпшення соціальної поведінки та продуктивності праці співробітників шляхом створення сприятливого клімату в організації, підвищення мотивації працівників та їхньої відданості організації;
- забезпечення наступності в управлінні: виховання та розвиток зміни керівників серед своїх співробітників з метою незалежності від ринку робочої

сили;

- цілеспрямоване використання потенціалу співробітника та активізації досі не використовуваних знань та здібностей.

Взаємоув'язка систем розвитку та використання персоналу викликана протиріччями на стику цих напрямів управління персоналом. З боку підприємства протиріччя виявляється у невідповідності великих витрат за підготовку персоналу низьким результатам праці. Суперечності з позицій працівника викликані ситуацією, коли їм витрачені матеріальні ресурси та (або) фізичні сили на навчання, але він не знаходить підтримки з боку адміністрації у вигляді організації кар'єри, включення до резерву, що є свідком суб'єктивного відбору кадрів на просування службовими сходами. Суперечність спільного функціонування підсистем формування та розвитку кадрів часто проявляється у випадковому чи суб'єктивному доборі кадрів, і тоді необхідний їх розвиток, але це пов'язано із додатковими затратами.

Підсистеми розвитку та збереження кадрів також не завжди вдало контактують. Матеріальні витрати у розвиток окремих працівників найчастіше не є підставою закріплення цих кадрів у створенні резерву. З іншого боку, елементи мотиваційної системи, присутні у окремих блоках системи управління персоналом, часто інтегруються у єдиний комплекс [2].

О. Пархоменко-Куцевіл виділяє три основні фактори розвитку персоналу:

- ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – відносини керівництва підприємства – підлеглості, тиску на працівника за допомогою примусу;
- культура – тобто спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які виробляються у колективі та регламентують дії особистості, спонукають індивіда поводитись так, а не інакше, без видимого примусу;
- ринок як сітка рівноправних відносин усіх зацікавлених суб'єктів [2].

Отже, управління розвитком персоналу – це систематизований процес планування, організації, реалізації та оцінювання заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня, компетентності, мотивації та особистісного

потенціалу працівників для забезпечення їх відповідності сучасним та майбутнім вимогам підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Цей процес базується на стратегічному підході до управління трудовим потенціалом підприємства і включає врахування індивідуальних потреб співробітників, вимог ринку праці, а також внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку підприємства.

Основні елементи управління розвитком персоналу:

1. **Планування розвитку:** визначення потреб у підвищенні кваліфікації, кар'єрному рості та особистісному розвитку персоналу.
2. **Навчання та підготовка:** організація професійних тренінгів, курсів, семінарів, стажувань та інших освітніх заходів.
3. **Оцінка компетенцій і результатів:** проведення атестацій, оцінювання продуктивності, визначення сильних сторін та зон для розвитку співробітників.
4. **Формування кар'єрних траєкторій:** підтримка індивідуального кар'єрного зростання шляхом створення прозорих умов для просування та ротації кадрів.
5. **Мотивація до розвитку:** використання матеріальних і нематеріальних інструментів для стимулювання працівників до постійного самовдосконалення.
6. **Інноваційні підходи:** інтеграція цифрових платформ, технологій дистанційного навчання та систем управління знаннями.
7. **Формування корпоративної культури розвитку:** створення середовища, яке сприяє взаємодії, креативності та обміну знаннями між співробітниками.

Розвиток персоналу є ключовим фактором забезпечення довгострокового успіху підприємства, оскільки він сприяє:

- підвищенню ефективності роботи та продуктивності співробітників;
- зростанню їхньої задоволеності роботою та залученості до досягнення цілей підприємства;
- зміцненню трудового потенціалу підприємства;

- адаптації підприємства до змін на ринку та в технологічному середовищі.

Таким чином, управління розвитком персоналу забезпечує не лише професійне зростання співробітників, а й підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Задля ефективного управління розвитком персоналу потрібно визначити його методи, принципи та функції та сформувати дієвий механізм, що буде розглянуто у подальших пунктах кваліфікаційної магістерської роботи.

1.2 Методи розвитку персоналу підприємства

Нині підприємства використовують різноманітні методи розвитку персоналу. Розглянемо деякі сучасні методи розвитку персоналу (рис. 1.4).

Охарактеризуємо деякі наведені на рис. 1.4 методи розвитку персоналу.

Коучинг є консультуванням, яке спрямоване на з'ясування співробітником своїх цілей і виконання їх за допомогою внутрішньої мотивації [2].

Необхідність даного методу можна пояснити тим, що кожна організація і, відповідно, співробітник мають певний творчий потенціал, який не завжди можливо реалізувати у зв'язку з обмежуючими стереотипами або дефіцитом інформації. Він може сприяти поліпшенню показників і всієї діяльності підприємства.

Досвідчений співробітник, який допомагає менш досвідченому розкрити свої здібності та реалізувати свої цілі, називається коучем [3].

Коуч спрямовує людину на вирішення проблем, а не вирішує їх за неї, тому їй не потрібно бути провідним експертом у певній галузі. Він має знати, як допомогти іншому розкрити свій потенціал.

За сферою застосування існують кар'єрний коучинг, коучинг особистої ефективності, лайф-коучинг.

Кар'єрний коучинг називають інакше як кар'єрне консультування, що складається з оцінки компетенцій людини, її можливостей, навичок, умінь, а також прогнозування та планування кар'єри, вибір її траєкторії.

Методи розвитку персоналу	Характеристика методу
Коучинг	Консультування, що спрямовано на визначення співробітником своїх цілей та реалізацію їх за допомогою внутрішньої мотивації
Наставництво	Опіка та підготовка менш досвідчених співробітників за допомогою досвідчених колег
Buddying (з англ. «партнерство»)	Основою методу є використання зворотного зв'язку між співробітниками
Shadowing (з англ. «побути тінню»)	Прикріплення «тіні» до досвідченого співробітника
Counselling (з англ. «консультування»)	Консультування співробітників запрошеними фахівцями
Супервізія	Оцінка різних методів консультування та їх застосування на практиці, аналіз відносин між консультантом та клієнтом
Навчання дією	Обговорення проблем робочою групою, внаслідок чого утворюються рішення
Workshop (з англ. «майстерня»)	Робота з групою у діалоговому форматі
Storytelling (з англ. «оповідання історій»)	Детальна розповідь про дії керівництва, або будь-які події в компанії
Відеонавчання	Навчання за допомогою відеоматеріалів
Дистанційне навчання	Віддалене навчання за допомогою комп'ютерних технологій
Модульне навчання	Програма навчання, що складається з різних блоків, які розділені на теми
Баскет-метод	Імітація ситуацій (наприклад, виконання функцій керівника)
Ротація	Тимчасове переміщення співробітника на іншу посаду

Рисунок 1.4 – Сучасні методи розвитку персоналу

Джерело: побудовано автором

За кількістю учасників коучинг може бути груповим та індивідуальним.

За форматом коучинг може бути очний, який може бути представлений, наприклад, особистим коучингом, фотокоучингом, та заочний, наприклад, інтернет-коучинг, телефонний коучинг.

Головним завданням даного методу є допомога співробітнику та

смірнування його на самостійну роботу для вирішення проблем [3].

Далі розглянемо такі методи як *менторинг та наставництво*. Спочатку ці два методи розрізнялися. Менторинг був спрямований на передачу будь-яких готових рішень учню, а наставництво мало на увазі лише опіку над учнем.

Нині ці два поняття ототожнюються. Таким чином, менторинг є опікою досвідченими співробітниками менш досвідчених колег. Він включає передачу досвіду, відповіді на питання [3]. Мета менторингу – підготовка співробітника до такого етапу професійного розвитку, коли він зможе самостійно вирішувати професійні завдання.

Варто зазначити, що менторинг від коучингу відрізняє те, що наставник дає точні установки робити за шаблоном, він є внутрішнім співробітником організації. Для молодих співробітників менторинг – один із найефективніших методів розвитку.

Наставництво може бути формальним і неформальним. Неформальне наставництво з'являється в процесі роботи та взаємодії співробітників самостійно. Формальне наставництво являє собою упорядкований процес, спрямований на допомогу конкретній групі співробітників або індивідуально працівнику. Одна з причин актуальності наставництва протягом тривалого часу – це комфорт та вигода для всіх учасників навчання. Воно спрямоване на професійний та особистісний розвиток [3].

Метод розвитку персоналу *buddying* (з англ. «партнерство») заснований на зворотному зв'язку між співробітниками, який має бути чесним та об'єктивним. Також цей метод може бути представлений як підтримка один одного у виконанні завдань та пізнанні нових навичок. Це, з одного боку, керівництво, а, з іншого боку, їхній захист для досягнення встановлених цілей [3]. Від попередніх методів *buddying* відрізняється тим, що співробітники рівні між собою. Зворотний зв'язок має двосторонню спрямованість.

Такий метод, як *shadowing* (з англ. «побути тінню»), є одним із найпростіших у застосуванні та менш витратним методом розвитку персоналу. Він передбачає прикріплення «тіні» до досвідченого співробітника. Тінню може

бути випускник навчального закладу чи молодий фахівець, який хоче працювати в організації чи пропрацював там якийсь час і хоче поміняти посаду, зрозуміти її специфіку. Керівник призначає співробітника «тінню» один чи два дні, спостерігаючи, наскільки змінюється його поведінка і мотивація.

У західних компаніях працівники позитивно ставляться до таких ситуацій, коли до них прикріплюють тінь, оскільки це посилює їхню мотивацію та самоорганізацію, вони хочуть продемонструвати професіоналізм [3].

Наступний метод *counselling* (з англ. «консультування») передбачає консультацію співробітника із запрошеним фахівцем для роз'яснення особистих проблем, що виникли. Дане консультування буває особистісним, кар'єрним чи професійним залежно від проблем.

Особливістю методу є те, що співробітник не повинен реалізовувати отриману інформацію та знання. Він вирішує не виробничі проблеми, а, як правило, особисті [3].

Розглянемо метод *супервізії*. Він являє собою консультування та аналіз застосування різних методів консультування та практичних дій, а також відносин, що виникають між консультантом та клієнтом. Таким чином, це метод теоретичного та практичного підвищення рівня кваліфікації працівників у сфері консультування [5].

В даний час супервізія використовується для навчання співробітників творчих напрямів діяльності, а також усвідомлення діяльності та проблем співробітником. Даний метод необхідний у тих випадках, коли працівник хоче отримати зворотний зв'язок про свою фактичну роботу, виявити помилки та з'ясувати можливі напрями професійного зростання [5].

Наступним методом є *навчання дією*. Цей метод має на увазі вирішення проблем, що відрізняються складністю, групою співробітників, наприклад, проблеми корпоративної культури. Він розроблений Регом Ревансом, щоб успішно провести організаційні зміни. Він розробив формулу навчання:

$$L = P + Q, \quad (1.1)$$

де L – навчання;

P – теоретичне навчання та практика;

Q – отримані знання за допомогою вирішення питань.

Вона трактується так, що навчання здійснюється у зв'язку з обговоренням проблем робочою групою, в процесі цього модифікуються знання та досвід, отримані в процесі теоретичного навчання та практики (P) у нестандартні рішення (Q) [5].

Даний метод є досить ефективним при вирішенні завдань організаційного розвитку та впровадження змін, а також при розвитку менеджменту середньої ланки, особливо для формування кадрового резерву. Навчання дією сприяє засвоєнню не тільки необхідних надалі знань, а й певних навичок і умінь вирішення нових проблем чи завдань.

Існує такий метод розвитку персоналу, як **workshop** (з англ. «майстерня»). Він є діалоговий формат роботи з групою, основна роль якої належить лише її учасникам. Workshop може застосовуватися для обговорення актуальних тем для компанії, пошуку вирішення проблем у ній та способів оптимізації її діяльності.

Зокрема, для студентів він може бути використаний для розуміння професійних завдань, а для менеджерів для розвитку таких компетенцій як орієнтація на споживачів та лідерство [3].

Варто зазначити, що ефективним методом розвитку управлінського персоналу є **storytelling** (з англ. «оповідання історій»). Це розповіді про попередні дії керівництва, значущі події, а також про взаємини співробітників. Даний метод оповідача на перший погляд здається простим, але він сприяє передачі корпоративних знань, правил та цінностей. Його результативність пов'язана з необхідністю дотримуватися п'яти принципів:

- орієнтування на стратегічні цілі підприємства;
- тотожність рівня учасників та оповідання;
- авторитет оповідача;
- драматичний елемент;
- позитивний вплив на пізнання співробітників.

Метод оповідача застосовується у поєднанні з іншими методами розвитку персоналу [3].

Цілі навчання з позиції організації та співробітника значно відрізняються. Виходячи з позиції роботодавця цілями професійного навчання можуть бути:

- оволодіння вмінням визначати, розуміти та вирішувати проблеми;
- інтеграція та відтворення персоналу;
- адаптація та використання нововведень.

З погляду найманого працівника, цілями професійної освіти можуть бути:

- підтримка на відповідному рівні та підвищення професійної кваліфікації;
- набуття професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- придбання професійних знань про постачальників та споживачів продукції, банках та інших організаціях, які впливають роботу фірми.

Завдання навчання персоналу передбачають удосконалення існуючих та освоєння нових навичок, більш складних робіт, освоєння нової техніки та технології, вивчення найбільш раціональних прийомів на основі досвіду передових виробництв, досягнення якісних показників, освоєння нових методів та прийомів праці та її організації.

Щоб навчання було ефективно, його основу повинні становити такі принципи [5]:

- 1) зворотний зв'язок;
- 2) практичного відпрацювання отримуваних знань та навичок;
- 3) перенесення набутих знань та навичок у робочі умови;
- 4) затребуваності результатів навчання;
- 5) формування та підтримки високої мотивації до навчання;
- 6) урахування вихідного рівня знань учнів.

Прийнято виділяти дві групи методів навчання (рис. 1.5).

1. **Методи навчання, що застосовуються під час виконання роботи** (навчання на робочому місці). Навчання проводиться у безпосередній взаємодії зі звичайною роботою у звичайній ситуації. Навчання на робочому місці може передбачати запрошення зовнішнього викладача для задоволення конкретних

потреб у навчанні співробітників цієї організації.



Рисунок 1.5 – Групи методів навчання

Джерело: побудовано автором

Методи професійного навчання на робочому місці, як правило, здійснюється з конкретною постановкою завдання. Основні методи навчання робочому місці представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи навчання на робочому місці

Методи навчання	Характерні особливості методу
Спрямоване придбання знань	Основу планування складає індивідуальний план досвіду і професійного навчання, в якому викладено мету навчання
Виробничий інструктаж (адаптація)	Ознайомлення учня з його новою робочою обстановкою
Ротація	Здобуття знань та набуття досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця
Підготовка стажистів	Навчання та ознайомлення працівника з проблемами вищого та якісно іншого порядку завдань при одночасному прийнятті на себе деякої частки відповідальності
Підготовка у проектних групах	Співробітництво, що здійснюється у навчальних цілях у проектних групах
Наставництво	Заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи
Делегування	Передача співробітникам чітко окресленої сфери завдань з повноваженнями прийняття рішення щодо обговореного кола питань
Метод ускладнювальних завдань	Спеціальна програма робочих дій, побудована в міру їх важливості, розширення обсягу завдань та підвищення складності
Використання навчальних методик, інструкцій	Навчання, що здійснюється самостійно, або під керівництвом фахівця якомусь виду робіт по інструкції

Джерело: складено автором

До переваг методів навчання на робочому місці належать можливості максимального орієнтування на потреби організації, використання обладнання та

технологій робіт, що діє, відносної економії витрат.

Серед недоліків даних методів навчання на робочому місці в основному відзначається підвищення навантаження на керівників та спеціалістів, задіяних у процесі навчання; можлива недостатня методична підготовка, вузькопрофесійна спрямованість навчання.

Незважаючи на те, що система навчання персоналу на робочому місці має спрощений характер у порівнянні з навчанням на курсах або в професійних інститутах, ця система дуже ефективна і не вимагає фінансових інвестицій та капіталовкладень, оскільки співробітник проходить навчання і набирається досвіду безпосередньо від своїх колег по бізнесу, і, як правило, цей процес вимагає лише трохи додаткового часу на те, щоб познайомити нового співробітника основами бізнес-процесів компанії. З найбільш ефективних методів навчання на робочому місці, можна відзначити ротацію, наставництво та спрямоване набуття досвіду та знань.

2. Методи навчання поза робочим місцем припускають, що навчання проводиться зовнішніми навчальними структурами. Такі методи орієнтовані на отримання теоретичних знань та навчання поведінці відповідно до вимог практичної ситуації за рахунок використання активних форм навчання, які допомагають активізувати потенціал людини та в ігрових кейсах моделювати розробку та прийняття управлінських рішень.

Серед переваг методів навчання поза робочим місцем слід зазначити: можливість обміну інформацією, досвідом між учасниками; ознайомлення з технологічними рішеннями, які відсутні на підприємстві; високу кваліфікацію викладачів та тренерів.

Основні недоліки методів навчання поза робочим місцем – це залежність графіка та умов від зовнішньої організації та ймовірність проблем застосування отриманих знань при виконанні безпосередньо роботи на своєму робочому місці.

При виборі методів навчання слід відштовхуватися як від ефективності методу, а передусім цілей проведення навчання, цільової аудиторії, очікуваних результатів. Найефективніше розділити персонал організації з функціональним

групам, кожної з яких скласти свою програму навчання та розвитку.

Зазначені групи методів зазвичай взаємно доповнюють одна одну, компенсуючи недоліки кожної групи.

1.3 Концептуальні засади формування системи управління розвитком персоналу підприємства

Позитивна взаємодія елементів досягається комплексним підходом до побудови системи управління розвитком персоналу (рис. 1.6).

Система управління розвитком персоналу підприємства — це сукупність методів, інструментів, процесів та організаційних заходів, які використовують для формування, реалізації та оцінки стратегій і програм розвитку працівників з призначенням досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Система управління розвитком персоналу підприємства згідно з системним підходом повинна мати декілька підсистем: цільову, керуючу, керовану, забезпечуючу, функціональну (рис. 1.6) [9].

Цільова підсистема включає стратегічні, тактичні й оперативні цілі та завдання, а також критерії вибору й оцінювання результатів управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства.

Метою формування та використання системи управління розвитком персоналу підприємства є забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу його поточним та стратегічним цілям.

Відповідно до загальної мети СУРП формуються нижчі рівні цілей (стратегічні, тактичні, оперативні) і завдання, що допомагають забезпечити досягнення цих цілей.

1. **Стратегічні цілі** — це довгострокові орієнтири розвитку підприємства, які визначають напрямки змін і вдосконалення, зокрема в сфері управління персоналом.



Рисунок 1.6 – Механізм управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: [9]

2. **Тактичні цілі** – це більш короткострокові завдання, які мають забезпечити реалізацію стратегічних цілей через конкретні дії та ініціативи.

3. **Оперативні цілі** – це конкретні завдання, які вирішуються в межах окремих підрозділів або на рівні щоденної діяльності.

4. **Критерії вибору та оцінювання результатів управління розвитком персоналу** – це набори стандартів і показників, які дозволяють вимірювати ефективність реалізації стратегії розвитку персоналу. Оцінка результатів допомагає виявити слабкі місця та оптимізувати процеси для досягнення бажаних результатів.

Окрім цього головна мета СУРП деталізується на підцілі у розрізі економічного, соціального, матеріально-технічного, організаційного блоків (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Дерево цілей СУРП підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Керуючу підсистему складають суб'єкти управління, які здійснюють вплив на керовану підсистему з метою досягнення цілей та завдань підприємства. Серед них можна назвати керівників програм розвитку персоналу, топ-менеджмент підприємства.

Об'єктом СУРП (керованою підсистемою) є персонал підприємства у

цілому, зокрема виконавці програм, компетенції працівників та організаційна культура підприємства.

Наступна підсистема – це підсистема забезпечення, що сприяє реалізації мети СУРП підприємства, завдяки наданню необхідних ресурсів і створенню відповідних передумов, яка складається з таких видів забезпечення:

- **правове** охоплює комплекс нормативно-правових актів, що регулюють інноваційну діяльність та трудові відносини, створюючи правові умови для роботи систем;
- **методологічне** охоплює методичне забезпечення, апробація та впровадження ефективних моделей, методика і технології управління розвитком персоналу, з урахуванням специфіки підприємства;
- **фінансово-ресурсне** охоплює програму фінансування розвитку персоналу, заходи із стимулювання саморозвитку, а також підтримку матеріального забезпечення в межах системи розвитку персоналу;
- **виробничо-технологічне** охоплює наявність деяких засобів для середнього навчання;
- **організаційне** містить сукупність адміністративно-технічних заходів, що регламентують роботу систем;
- **інформаційне** охоплює забезпечення необхідними даними та доступом до них для підтримки функціонування механізму управління;
- **кадрове** охоплює наявність кваліфікованих управлінських кадрів, здатних виконувати завдання в межах загальної системи розвитку.

Система управління розвитком персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам (рис. 1.8).

Ще однією підсистемою СУРП підприємства є функціональна підсистема, що включає взаємопов'язані етапи, реалізація яких забезпечує зміну якісних характеристик працівників підприємства (рис. 1.9).

Отже, для підвищення ефективності управління розвитком персоналу, а отже, і діяльності підприємства, доцільно використовувати структурно-логічну модель, яка забезпечує відповідність якісних характеристик персоналу

стратегічним і тактичним цілям організації.



Рисунок 1.8 – Принципи системи управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: побудовано на основі [9]

Система базується на принципах, методах, інструментах і функціях, які спрямовані на:

- узгодження розвитку персоналу з цілями підприємства;
- адаптацію до змін у зовнішньому середовищі;
- забезпечення безперервного професійного вдосконалення працівників.

Ефективність функціонування цієї системи залежить від рівня правового, методологічного, фінансового, виробничо-технологічного, організаційного, інформаційного та кадрового забезпечення.

Методологічну основу моделі становить комплекс принципів, методів, інструментів, важелів і функцій. Завдяки реалізації визначених у функціональній підсистемі завдань менеджмент підприємства отримує можливість коригувати

цілі й плани розвитку персоналу, впроваджувати програми розвитку відповідно до актуальних потреб, а також оцінювати їхню ефективність і результативність окремих заходів.



Рисунок 1.9 – Підсистема процесів управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: [9]

Результатами функціонування СУРП підприємства є:

- висока якість кадрового потенціалу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- відповідність компетенцій працівників стратегічним потребам організації;
- зростання продуктивності та ефективності роботи.

Система управління розвитком персоналу – це ключовий інструмент

забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах інноваційної економіки та швидких змін на ринку.

Висновки до розділу 1

Ефективна взаємодія висококваліфікованих працівників створює унікальну організаційну динаміку. Важливо створювати всі необхідні умови для розвитку персоналу з огляду на індивідуальні потреби та особливості кожного працівника. Внутрішньофірмовий розвиток персоналу є найважливішим чинником довгострокового успіху, який безпосередньо впливає на досягнення організаційних цілей і застави успішного майбутнього організації.

У кваліфікаційній магістерській роботі досліджено методи навчання персоналу підприємства з виокремленням двох груп: методи навчання на робочому місці і поза робочого міста. За обома групами виділені переваги і основні недоліки методів. При виборі методів навчання слід відштовхуватися від ефективності методу, а передусім цілей проведення навчання, цільової аудиторії, очікуваних результатів. Зазначені групи методів зазвичай взаємно доповнюють одна одну, компенсуючи недоліки кожної групи.

Отже, для підвищення ефективності управління розвитком персоналу, а отже, і діяльності підприємства, запропонована структурно-логічна модель, яка забезпечує відповідність якісних характеристик персоналу стратегічним і тактичним цілям організації і складається з п'яти підсистем: цільової, керуючої, керованої, забезпечуючої та функціональної.

Ефективне функціонування СУРП допомагає:

- розвивати творчий потенціал, підвищувати інтелектуальний рівень працівників, формувати системне мислення;
- забезпечити можливості для більш ефективного стимулювання праці та кар'єрного руху персоналу;
- перерозподіл повноважень;
- зміцнити соціально-психологічний клімат тощо.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Сучасний стан хлібопекарської галузі України в умовах воєнного часу

Хлібопекарська галузь України є одним із ключових стратегічних напрямів держави, що має велике соціальне та економічне значення. Хліб і хлібобулочні вироби залишаються основними продуктами споживання для людей будь-якого віку – від дитячого до літнього, адже хліб та хлібобулочні вироби становлять 40 % калорійності раціону українців.

Однак, повномасштабна військова агресія проти України спричинила низку негативних процесів, які вплинули на функціонування підприємств цієї галузі. Зокрема, виникли значні труднощі у виробництві та реалізації продукції, що відображаються на загальних тенденціях роботи галузі.

Ці виклики вимагають нових підходів до підтримки галузі, зокрема шляхом стабілізації постачання сировини, логістики та забезпечення енергоресурсами для безперебійного виробництва.

Функціонування підприємств хлібопекарської промисловості в складних умовах війни потребує постійної адаптації та високої оперативності у реагуванні на виникаючі ризики. Зміни в логістиці, забезпечені сировиною, енергетичними ресурсами та потреби в підтримці безперебійного виробництва вимагають гнучкості в управлінні, а також здатності швидко отримати ефективні рішення.

Готовність підприємств до переналаштування є критично важливим для забезпечення збереження виробничого потенціалу, стабільного постачання продукції населенню та підтримки продовольчої безпеки країни.

У 2023 р. хлібні продукти становили 9% у структурі споживання основних харчових продуктів, що входять до споживчого кошика. У середньому на одну особу припадало 90,7 кг хлібної продукції на рік (рис. 2.1).

Згідно з офіційною статистикою, середньодобове споживання хліба складало 248 г на людину, що є нижчим за встановлену норму продовольчого кошика, яка дорівнює 270 г на добу.

Скорочення фактичного споживання хліба порівняно з нормативами може бути наслідком змін цін на хлібобулочні вироби, харчових уподобань, способів життя та інших економічних чинників.

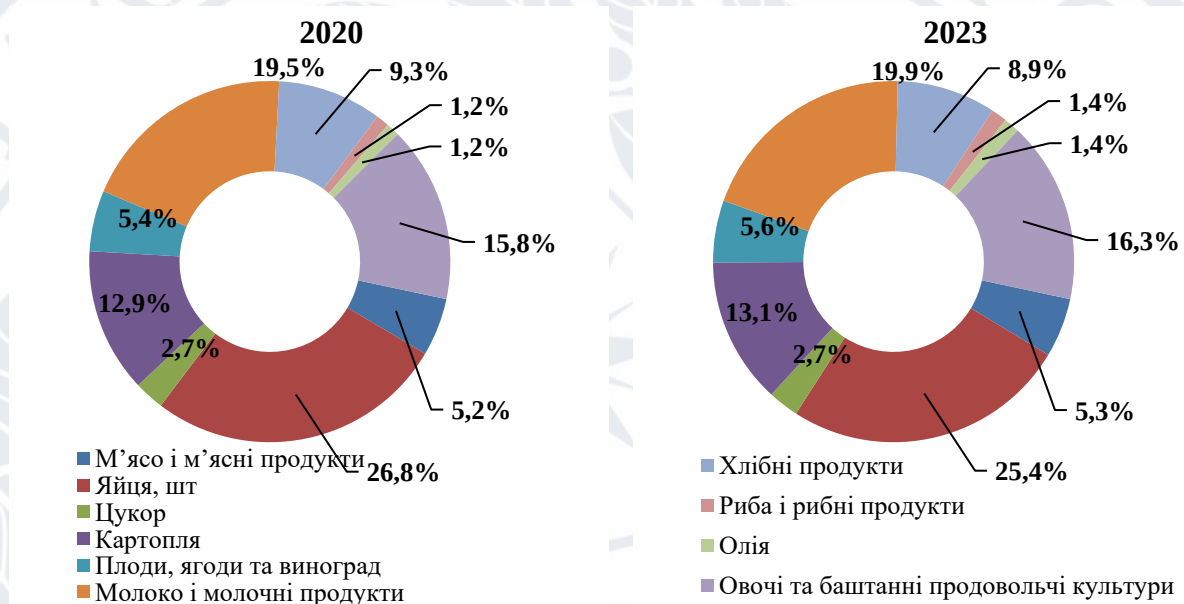


Рисунок 2.1 – Розподіл споживання харчових продуктів у 2021 р. та 2023 р., що входять до споживчого кошика, %

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Попри важливу роль хлібної продукції в харчовому раціоні населення, останніми роками спостерігається тенденція до зниження обсягів її виробництва та споживання (рис. 2.2), що зумовлене впливом економічних і соціальних факторів, які обмежують купівельну спроможність населення.

Серед ключових факторів, які призводять до негативних змін у вказаних показниках, можна виділити підвищення цін на хліб та зміни у споживчих звичках. З початку повномасштабної війни виробники хлібопекарської галузі зіткнулися з новими труднощами, зокрема, внаслідок руйнування енергоінфраструктури та знеструмлення, значного зростання витрат на логістику та міграційних процесів населення, що викликало скорочення обсягів виробництва у 2022 р. принаймні на 20%.

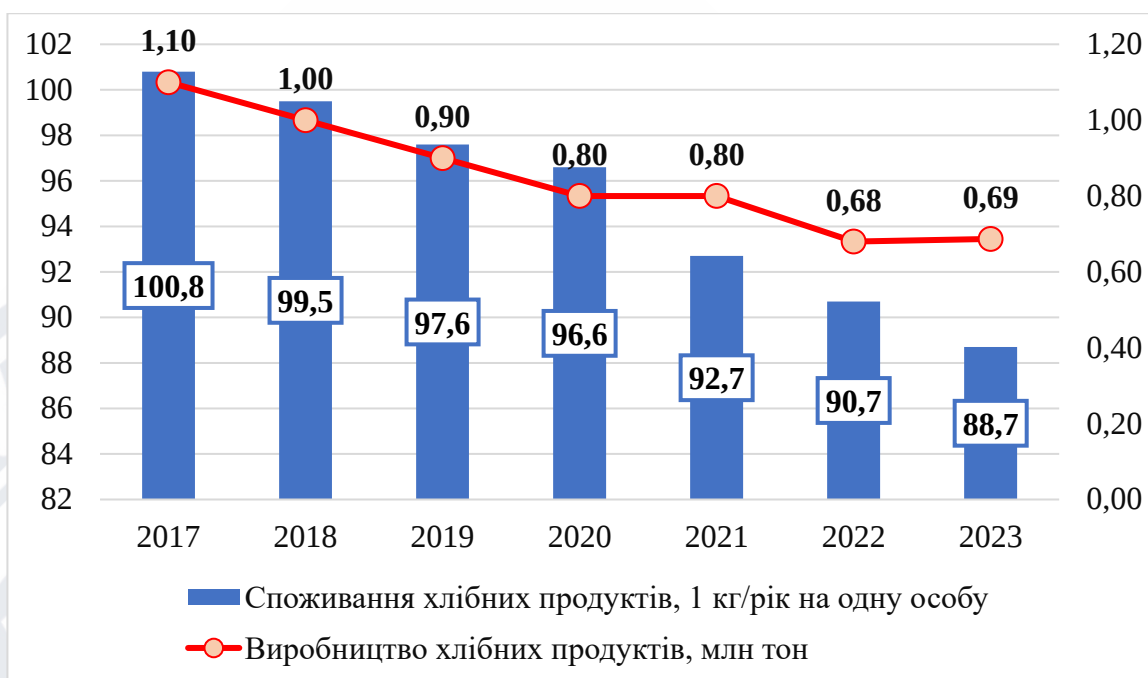


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва та споживання хліба і хлібобулочних виробів в Україні за 2017–2023 рр.

Джерело: сформовано авторами за [11; 12; 13]

На фоні зростання цін на продукти з основного споживчого кошика спостерігається значне підвищення вартості хліба (рис. 2.3).

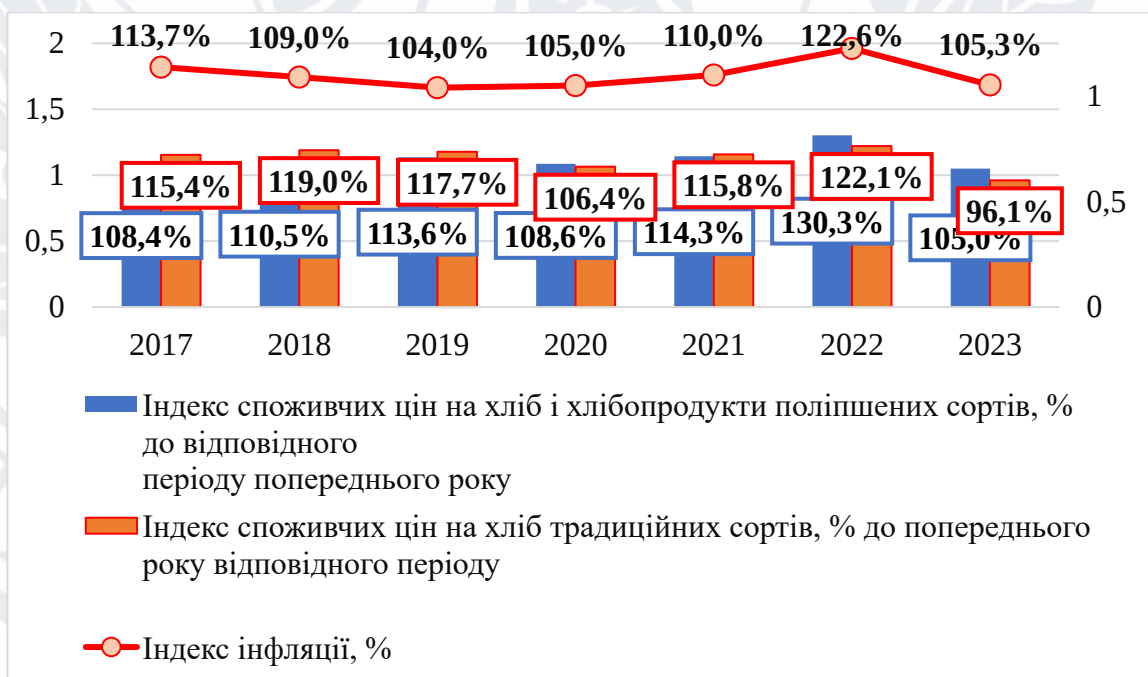


Рисунок 2.3 – Динаміка інфляції та індексу споживчих цін на хліб і хлібобулочні вироби в Україні за 2017–2023 рр., %

Джерело: сформовано авторами за [12]

За даними рис. 2.3 видно, що підвищення цін на хліб та хлібобулочні вироби супроводжується зростанням інфляційних процесів. Основними причинами здорожчання хліба є високі ціни на сировину, зокрема борошно, цукор, яйця, олієжирову продукцію, а також зростання вартості енергоносіїв та пально-мастильних матеріалів [14]. У 2022 р. споживчі ціни на хліб і хлібобулочні вироби поліпшеної рецептури підвищилися на 30,3 %, а на традиційні види хліба – на 22,1 %, що співвідноситься із загальною інфляцією в Україні на рівні 22,6 % за рік. У 2023 р. ціна на хліб традиційних сортів трохи зменшилися (на 3,9%), а щодо цін на хліб і хлібобулочні вироби поліпшеної рецептури, то вони продовжували рости – на 5,0 % на тлі 5,3-відсоткових інфляційних процесів [12; 13].

Аналіз групового асортименту хлібобулочних виробів за період 2017–2022 рр. свідчить про зменшення обсягів промислового виробництва традиційних видів хліба простої рецептури та найнижчого цінового сегмента, зокрема житнього, пшеничного, житньо-пшеничного хліба та булочних виробів (табл. 2.1) [12].

Таблиця 2.1 – Груповий асортимент виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні за 2017-2022 рр.

Вид продукції	Обсяг виробництва хліба і хлібобулочних виробів, тис. т					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Хліб житній	9,3	6,5	8,3	6,2	5,4	5,2
Хліб пшеничний	449,1	408,1	364,9	322,4	350,6	323,3
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342,3	305,9	269,4	242,4	252,8	260,5
Вироби булочні	265,2	245,3	238,1	211,4	223,4	218,4
Хліб дієтичний	1,6	1,5	1,3	1,0	1,1	1,0
Хліб інший	5,6	7,7	10,9	11,4	11,8	10,9

Джерело: складено авторами за [12; 15]

Водночас, за даними табл. 2.1 за 2017-2022 рр. спостерігається суттєве скорочення обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів за всіма асортиментними групами, окрім «хліб інший», що належить до більш високої цінової категорії (безглютеновий хліб, вироби з фортифікованого борошна,

білковий, бездріжджовий, з добавками тощо). Так, у 2022 р. порівняно з 2017 р. обсяги виробництва за цією асортиментною групою зросли майже вдвічі [12; 13].

На рис. 2.4 наведено структура асортименту хлібобулочної продукції у 2017 р. та 2022 р.

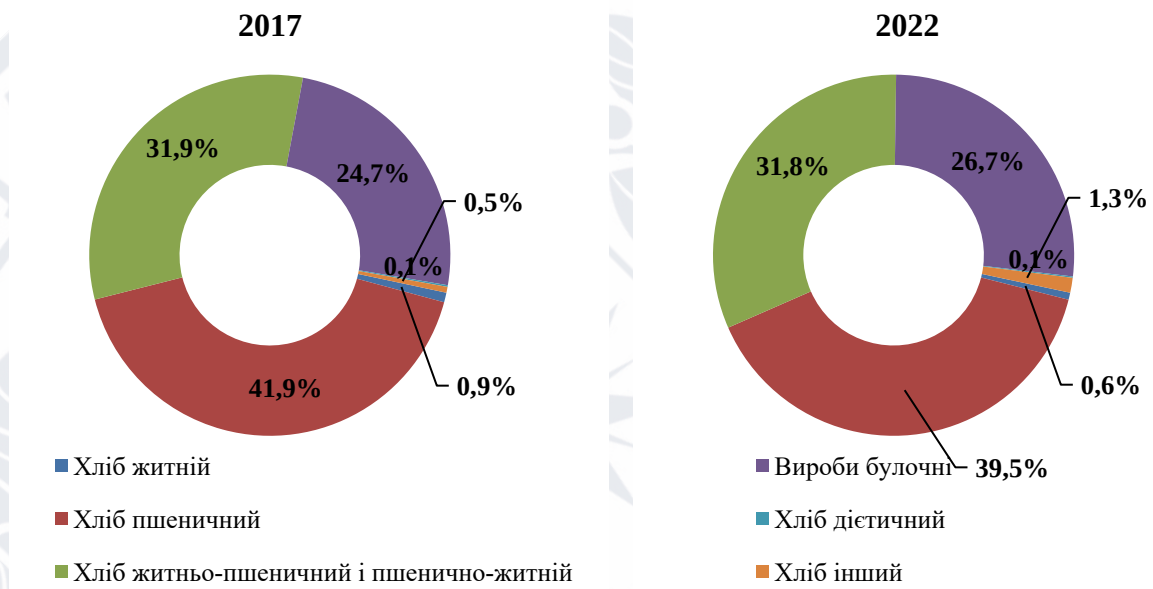


Рисунок 2.4 – Структура асортименту хліба та хлібобулочних виробів у 2017 р. та 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Дані рис. 2.4 наочно демонструють, що найбільшу частку в асортименті хлібних виробів займає пшеничний хліб. Житньо-пшеничний хліб і булочні вироби складають, відповідно, майже третину та чверть асортименту. Це свідчить про те, що традиційні види хліба залишаються найбільш популярними серед населення. Водночас інші види хліба також демонструють тенденцію до зростання популярності.

Слід відмітити, що хліб та хлібобулочні вироби є об'єктом експортно-імпортних операцій, причому сьогодні Україна перейшла на експорт заморожених хлібопродуктів [16].

Аналіз динаміки витрат на імпорт та доходу від експорту хліба та хлібобулочних виробів в Україні наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки витрат на імпорт та доходу від експорту хлібобулочних виробів в Україні у 2016-2022 рр., тис. дол США

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Витрати на імпорт, млн дол.	21,6	40,5	56,9	81,7	101	129	202,6
Доходи від експорту, млн дол.	111,6	139,3	153,1	173,5	197,5	254,7	200,7
Зовнішньоторговельний оборот, млн дол.	133,2	179,8	210	255,2	298,5	383,7	403,3
Чистий експорт, млн дол.	90	98,8	96,2	91,8	96,5	125,7	-1,9
ВВП, млн дол.	93270	112154	130832	153781	155582	199770	160500
Коефіцієнт покриття імпорту експортом	5,17	3,44	2,69	2,12	1,96	1,97	0,99
Експортна квота, %	0,12	0,12	0,12	0,11	0,13	0,13	0,13
Імпортна квота, %	0,02	0,04	0,04	0,05	0,06	0,06	0,13
Квота ЗТО, %	0,14	0,16	0,16	0,17	0,19	0,19	0,25

Джерело: складено та розраховано автором на основі [12; 17; 18]

Аналіз динаміки витрат на імпорт хліба та хлібобулочних виробів (табл. 2.2) демонструє значне зростання. Так, у 2022 р. вони перевищили показник 2016 р. майже вдсятеро. Також спостерігається приріст доходів від експорту продукції, який зріс у 1,8 рази за той самий період. Водночас у 2022 р. витрати на імпорт і доходи від експорту досягли майже однакового рівня, що підтверджується коефіцієнтом покриття імпорту експортом, який склав 0,99. Для порівняння, у 2016 р. цей коефіцієнт становив 5,17, що вказує на суттєву перевагу експорту над імпортом у той час.

Варто зазначити, що торговельне сальдо у 2022 р. зменшилося до - 1,9 млн. дол. США порівняно з 90 млн дол. США у 2016 р. Оборот зовнішньої торгівлі хлібом і хлібобулочними виробами у 2022 р. склав 403,3 млн дол. США, що втричі більше за показник 2016 р.

Квота зовнішньоторговельного обороту зросла з 0,1428 % у 2016 р. до 0,25 % у 2022 р. Експортна квота залишилася майже незмінною: 0,13 % у 2022 р. проти 0,12 у 2016 р. Натомість імпортозалежність ринку у 2022 р. досягла 0,13 %, перевищивши показник 2016 р. ушестеро.

Додатково на рис. 2.5 та табл. Б.1 Додатку Б представлено аналіз доходів від реалізації продукції ТОП-10 українських виробників на ринку хліба та

хлібобулочних виробів.

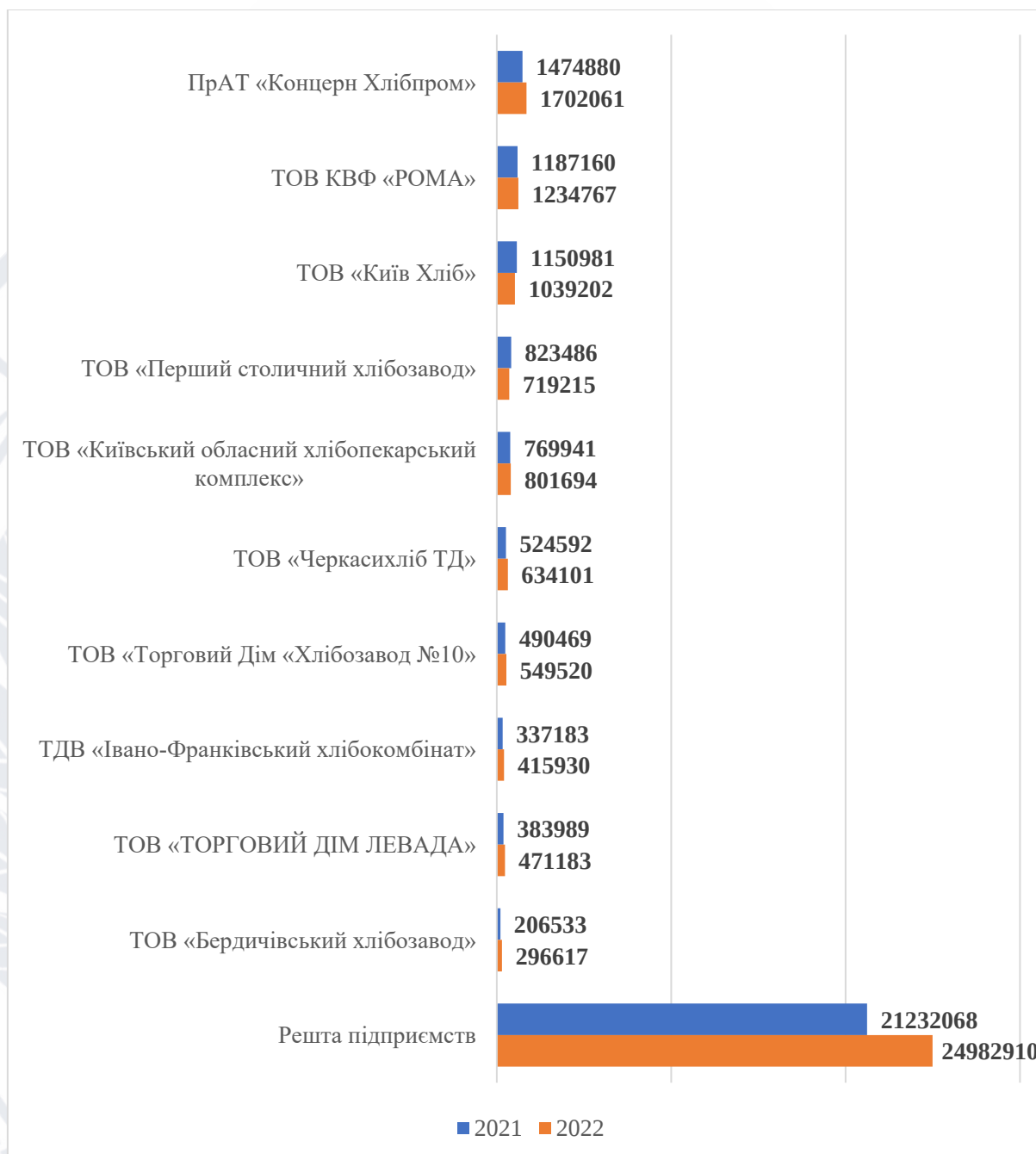


Рисунок 2.5 – Чистий дохід українських виробників на ринку хліба та хлібобулочних виробів України у 2021-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Лідерами у 2022 р. серед виробників на ринку хліба та хлібобулочних виробів стали три підприємства: ПрАТ «Концерн Хлібпром» (1702061 тис. грн), ТОВ КВФ «РОМА» (1234767 тис. грн) і ТОВ «Київ Хліб» (1039202 тис. грн), які показали найвищі показники чистого доходу від реалізації продукції.

Більшість виробників демонструють тенденцію до зростання доходів, за винятком ТОВ «Бердичівський хлібзавод», де темпи росту у 2022/2021 рр. склали 0,9.

Найвищі темпи зростання чистого доходу у 2022/2021 рр. зафіксовано у ПрАТ «Концерн Хлібпром» – на 5,18 %.

Результати аналізу конкурентного середовища у галузі виробництва хліба та хлібопродуктів представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу конкурентного середовища на ринку хліба та хлібобулочних виробів за 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	Абсолютна динаміка
Місткість ринку, тис грн	28581282	32847200	4265918
Індекс Херфіндаля-Хіршмана	85,67	72,69	-12,98
Індекс ринкової концентрації I_3	13,34	12,1	-1,24
Індекс ринкової концентрації I_{10}	25,71	23,93	-1,78
Індексу Лінда			
• для двох підприємств, IL_2	124	138	14
• для трьох підприємств, IL_3	121	146	25
• для чотирьох підприємств, IL_4	143	174	31
• для п'яти підприємств, IL_5	122	135	13
Індекс Джинні	0,285	0,248	0,037

Джерело: складено автором на основі [19]

У 2021–2022 рр. індекс Херфіндаля–Хіршмана для хліба та ринку хлібобулочних товарів складав 85,67 та 72,69 відповідно, що є значно нижчим за порогове значення 1000, характерне для концентрованих ринків. Це вказує на високий рівень конкуренції в галузі.

Індекс ринкової концентрації за досліджений період становив 25,71 та 23,93 відповідно, що також програвало виражену конкуренцію серед виробників.

Для визначення кількості підприємств, які домінують на ринку та формують межі олігополії, було проведено розрахунок індексу Лінда. Так, у 2021 р. «ядро» ринку хліба та хлібобулочних виробів складали три найбільші

підприємства: ПрАТ «Концерн Хлібпром» (ринкова частка 5,16 %), ТОВ КВФ «РОМА» (4,15 %) та ТОВ «Київ Хліб» (4,03 %). У 2022 р. склад «ядра» змінився: до нього увійшли вже чотири підприємства. Лідером залишився ПрАТ «Концерн Хлібпром» із ринковою часткою 5,18 %. Інші підприємства – ТОВ КВФ «РОМА» (3,76 %), ТОВ «Київ Хліб» (3,16 %) і ТОВ «Київський обласний хлібопекарський комплекс» (2,44 %) – приєдналися до формування основи ринку.

Індекс Джинні для українського ринку хліба та хлібобулочних виробів у 2021 р. становив 0,285, що показує відносно рівномірний розподіл доходів між виробниками. Це свідчить про те, що ринок характеризується невисоким рівнем концентрації, а учасники мають такі частки доходів. Індекс Джинні у 2022 р. становив 0,248, що вказує на подальше вирівнювання розподілу ринкових часток між виробниками. У порівнянні з 2021 р., коли цей показник дорівнював 0,285, відбулося зниження нерівномірності на 0,037 в.п. Така динаміка свідчить про поступове зменшення концентрації ринку та більш рівномірний розподіл доходів між учасниками ринку.

Зростаючий попит на хлібобулочну продукцію робить ринок хліба та хлібобулочних виробів стратегічно важливим для України. Аналіз економічної кон'юнктури за допомогою інструментарію SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати ключові внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на розвиток ринку (табл. Б.2 Додатку Б).

Відповідно до результатів SWOT-аналізу запропонованою стратегією розвитку підприємств хлібопекарської галузі є стратегія збереження існуючого становища [20]. У контексті необхідності раціонального використання ресурсів та оптимізації виробничих процесів ця стратегія сприятиме стабільній роботі підприємств та зміцненню їхніх ринкових позицій.

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані із зовнішніми загрозами, та забезпечити ефективне використання наявних конкурентних переваг довготривалої перспективи.

2.2 Загальноекономічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 рр.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, засноване у 2003 р., яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. До структури ПрАТ «Концерн Хлібпром» входять п'ять виробничих підприємств:

два хлібозаводи у Львові («№1» і «№5»);

завод з виготовлення хлібобулочних напівфабрикатів;

завод в центральному регіоні країни ТОВ «Вінниця-Хліб» та борошномельний комплекс ТОВ «Явірмлин» [21] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структурні підрозділи ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Підприємства	Вид діяльності	Рік заснування	Частка
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	Виробництво та реалізація хліба та хлібобулочних виробів	2003	
ТОВ «Агрола Фуд»	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	2020	100%
ТОВ «Вінниця-Хліб»	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	2020	100%
ТОВ «Львівські хлібозаводи»	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	2020	100%
ТОВ «Секторіі Комплаєнс Сервісес»	Професійна, наукова та технічна діяльність	2020	100%
ТОВ «Торговий дім Агрола»	Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування	2020	100%
ТОВ «Явірмлин»	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	2020	100%

Джерело: [21]

З 2014 р. окремим видом діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» є кавовий напрямок [21].

Щодня торгові марки Agrola, Вінницяхліб, 2GO, Bandinelli, Panerini, «Любляна» та Джуні виготовляють до 160 тонн хлібобулочної продукції. Підприємство є одним з найбільших інвесторів і роботодавців в регіонах своєї присутності. На підрозділах у Львівській та Вінницькій областях працюють понад 3 000 осіб [21].

Стратегія розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» полягає у формуванні

нової культури споживання хліба в Україні та розвитку нових смакових якостей продукції. Зазначених цілей ПрАТ «Концерн Хлібпром» досягає за умов постійного оновлення обладнання і вдосконалення технологічних процесів виробництва хлібної продукції. З таким арсеналом потужностей і технологій ПрАТ «Концерн Хлібпром» задовольняє найвибагливіші смаки споживачів і розширює свою присутність на українському та закордонних ринках. Хлібобулочні вироби ПрАТ «Концерн Хлібпром» експортує до Америки, Східної Європи та країн Азії [21].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» динамічно розвиває якісний кавовий бізнес. Компанія є ексклюзивним партнером в Україні таких світових брендів: Melitta, виробник високотехнологічних кавомашин; та Rombouts, виробник кави; є партнером світового лідера автоматичних кавомашин – компанії WMF. У 2017 р. ПрАТ «Концерн Хлібпром» розпочав виробництво смаженої кави, а через кілька років впровадив власну торгову марку Harmony Sentivi [21].

Отже, ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 21 рік свого існування зарекомендувало себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор.

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Динаміка 2023/2020	
					абсолютна	відносна (темп зростання)
1	2	3	4	5	6	7
Реалізована продукція, тис. грн	1269772	1474880	1702061	1894700	624928	149,2
Кількість працівників ПВП, осіб	2639	2712	2792	2653	14	100,5
Продуктивність праці працівника ПВП, тис. грн / ос.	40,10	45,32	50,80	59,51	19,42	148,4

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Середня заробітна плата працівника ПВП, грн	9849,1	9925,6	10630,7	15330,9	5481,8	155,7
Відносні витрати на 1 грн товарної продукції	0,63	0,69	0,66	0,64	0,00	100,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	803394	1011340	1126074	1204104	400710	149,9
Валовий прибуток, тис. грн	466378	463540	575987	690596	224218	148,1
Чистий прибуток, тис. грн	43932	17058	21097	-38005	-81937	-86,5
Рентабельність продукції, %	7,67	4,26	10,04	6,74	-0,93	87,9
Рентабельність продажів, %	2,97	1,49	1,55	-1,72	-4,68	-57,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

Динаміка реалізованої продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. представлена на рис. 2.6.

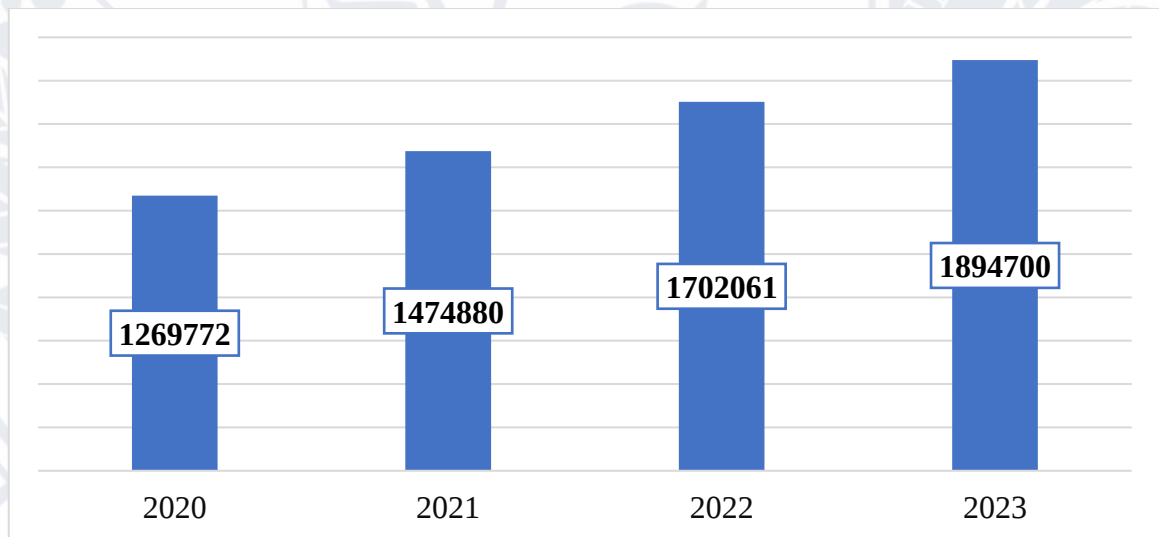


Рисунок 2.6 – Динаміка реалізованої продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

Аналіз реалізованої продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. демонструє підвищення обсягів реалізації, що зумовлено

підвищенням продуктивності праці працівників (ПВП).

Динаміка зміни кількості працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП) ПрАТ «Концерн Хлібпром» за період 2020–2023 рр. проілюстрована на рис. 2.7.

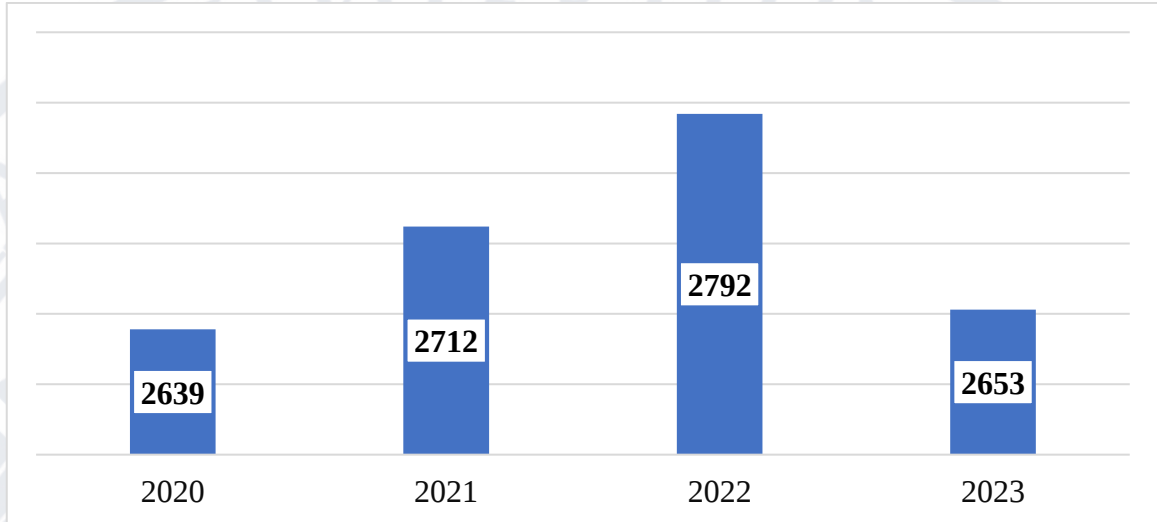


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності ПВП ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр., осіб

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

ПрАТ «Концерн Хлібпром» залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності.

Проведений аналіз чисельності персоналу показує збільшення кількості працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП) з 2639 осіб у 2020 р. до 2653 особи у 2022 р., тобто приріст становив 0,5 %.

Продуктивність праці працівника ПВП ПрАТ «Концерн Хлібпром» разом з динамікою середньомісячної заробітної плати за 2020-2023 рр. представлена на рис. 2.8 задля з'ясування виконання закону економіки.

За даними рис. 2.8 видно, що продуктивність праці працівника ПВП за досліджений період зросла на 48,4 %, а зростання середньої заробітної плати працівника ПВП сягнуло 55,7 %, тобто зарплата зростала більшими темпами ніж продуктивність праці, що не відповідає виконання закону економіки.

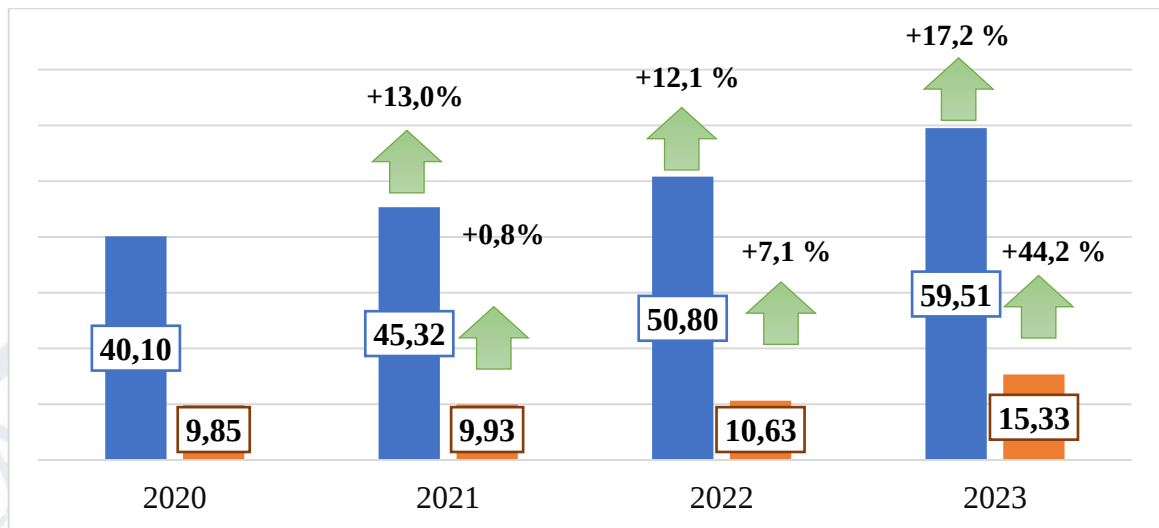


Рисунок 2.8 – Динаміка продуктивності праці та заробітної плати
ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

Щодо 2023 р. то порівняно із попереднім роком зростання заробітної плати випереджало зростання продуктивності праці при одночасному зменшенні чисельності працівників на 5 %, це свідчить про екстенсивний розвиток підприємства, що має зниження ефективності діяльності підприємства.

Відносні витрати на гривню товарної продукції за 2020-2023 рр. зросли на 0,4 % через зростання адміністративних витрат, витрат на збут на 78,9 % та 34,9 % відповідно.

Для наочності динаміка відносних витрат на гривню товарної продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. наведена на рис. 2.9.

У 2023 р. відносні витрати (або витрати на 1 грн товарної продукції) зросли менше ніж на відсоток – на 0,44 %. Причиною цього стало зростання цін на сировину та матеріали, зростання вартості палива, підвищення тарифів на електроенергію та газ. У свою чергу зростання відносних витрат на гривню товарної обумовили зменшення чистого фінансового результату. У 2023 р. підприємство спрацювало з чистим збитком у 38 млн грн, що на 186 % менше за рівень 2020 р.

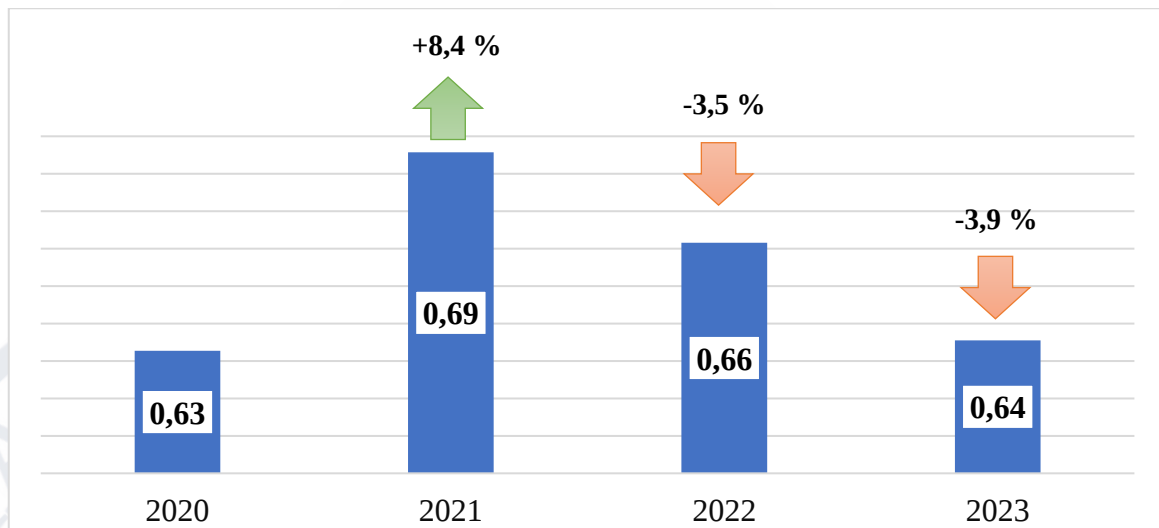


Рисунок 2.9 – Динаміка відносних витрат на гривню товарної продукції
ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

Чистий збиток у 2023 р. обумовив скорочення можливостей підприємства для розвитку у таких напрямках, як: виробничо-технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток, матеріальне заохочення (виплата дивідендів), інші витрати.

У зв'язку з цим показники рентабельності 2020-2022 рр. у 2023 р. перетворилися на показники збитковості (рис. 2.10).

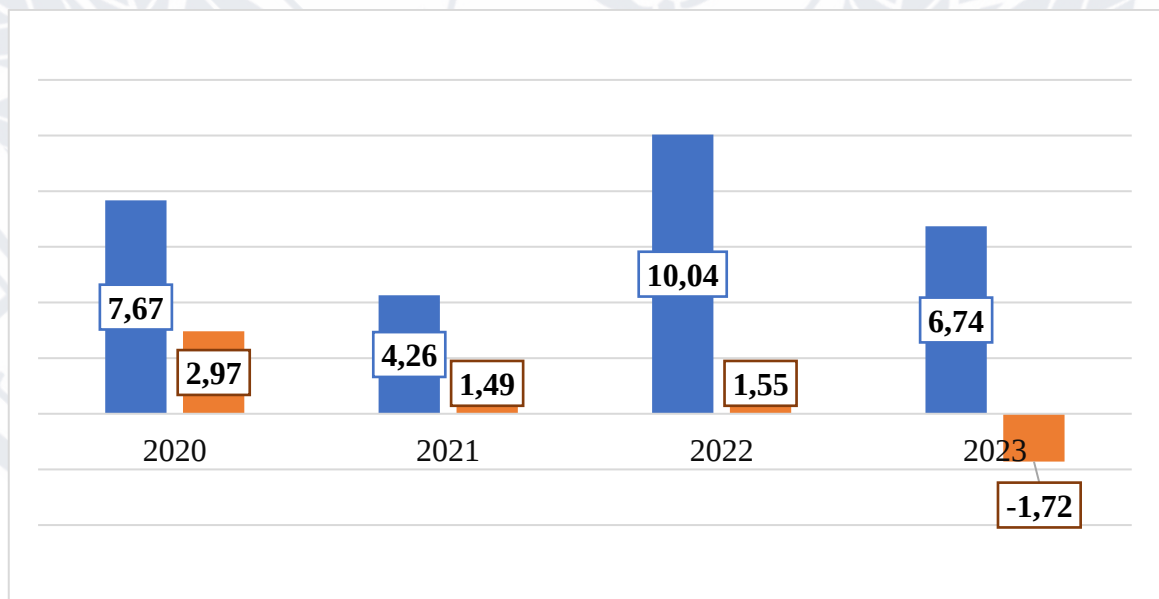


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності за 2020-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

Аналіз рентабельності (рис. 2.10) дозволяє оцінити ефективність з різних сторін господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. У 2020 р. рентабельність продукції становила 7,67 %, у 2023 р. цей показник зменшився до 6,74 %. У цілому за 2020-2023 рр. зменшення рентабельності продукції склало році на 0,93 %, що свідчить про погіршення ефективності діяльності. Щодо рентабельності продажів, у 2023 р. він набув взагалі від'ємного значення, що ще раз підтверджує висновок про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» в цілому за період, і особливо у 2023 р.

2.3 Емпіричний аналіз управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Персонал виконує ключову роль у функціонуванні будь-якої системи управління. Ефективність роботи підприємства залежить від наявності професійного та кваліфікованого складу працівників, а також від раціональної кадрової структури. Саме тому оцінка персоналу є інструментом для визначення якісного стану розвитку підприємства, а також його сильних і слабких сторін.

На основі звітності щодо роботи з персоналом буде проведено аналіз загальної структури працівників за категоріями, залученими до виробничих та управлінських процесів (табл. 2.6), з подальшим формулюванням висновків про її динаміку.

Як видно з даних табл. 2.6, чисельність персоналу за аналізований період зросла на 0,5 %. Частка управлінського персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. зменшилася з 12,3 % до 10,2 %. Чисельність спеціалістів і технічних працівників зменшилася на 28 осіб та 20 особи відповідно через оптимізацію каадрового складу і введення до складу ПрАТ «Концерн Хлібпром» виробничих підрозділів: ТОВ «Агрола Фуд», ТОВ «Вінниця-Хліб», ТОВ «Львівські хлібзаводи», ТОВ «Секюріті Комплаєнс Сервісес», ТОВ «Явірмлин» та ін.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Категорія зайнятих	2020		2021		2022		2023		Темп росту (зменшення), %			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2021 до 2020	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2020
Управлінський персонал	325	12,3	301	11,1	288	10,3	271	10,2	92,7	95,5	94,1	83,4
У тому числі:												
Керівники	61	18,8	60	20	62	21,4	59	21,8	98,7	102,2	95,9	96,7
Спеціалісти	122	37,5	120	40	103	35,7	94	34,9	98,9	85,3	91,6	77,2
Технічні працівники	142	43,8	120	40	123	42,9	118	43,3	84,7	102,5	95,6	83,0
Виробничий персонал	2314	87,7	2411	88,9	2504	89,7	2382	89,8	104,2	103,9	95,1	102,9
Разом	2639	100	2712	100	2792	100	2653	100,0	102,8	102,9	95,0	100,5
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	7	-	8	-	9	-	10		112,3	108,7	112,6	137,5
Частка управлінського персоналу в ВП, %	12,3	-	11,1	-	11,5	-	10,2		90,2	103,6	88,7	82,9

Джерело: складено та розраховано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

Зазначені зміни також вплинули на середньооблікову чисельність персоналу, яка впродовж періоду зросла менш ніж на 1 % (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка чисельності окремих категорій працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Темпи зростання, %			
					2021 до 2020	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2020
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	2473	2499	2628	2589	101,0	105,2	98,5	104,7
З них:								
- працівники основного складу, осіб	1500	2460	2586	2540	164,0	105,1	98,2	169,3
Крім того :								
- сумісники, осіб	955	20	22	28	2,0	111,6	128,0	2,9
- працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	18	19	20	21	105,6	105,3	105,0	116,7

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

Основну частину працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2023 р. – понад 98 %, становили штатні співробітники. У 2023 р. середньооблікову чисельність працівників становили 1,1 % сумісників, 0,8 % працюючі за договорами цивільно-правового характеру – це співробітники відділу договірної, правової та претензійно-позовної роботи та механічної ділянки.

Аналіз соціальної структури персоналу кадрів – за віком, стажем роботи, рівнем та профілем освіти ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведений у табл. 2.8.

Середній вік штатних працівників підприємства становив 45 років (табл. 2.8).

З аналізу даних, поданих у табл. 2.8, видно, що вікова структура персоналу підприємства у 2023 р. є неоднорідною. Група 41–50 років займає найбільшу частку – 37,9 %, що свідчить про наявність значного контингенту досвідчених працівників середнього віку. Працівники віком 29–40 років складають 29,4 %, демонструючи дещо нижчий, але все ще вагомий рівень

представництва.

Молоді працівники (до 28 років) та старші за 50 років у сукупності становлять 32,7 % загальної чисельності персоналу.

Щодо динаміки чисельності молоді, то частка молодих працівників дещо зросла з 13,1 % до 13,2 %. Цей незначний приріст вказує на складнощі залучення молодих кадрів до роботи в галузі, незважаючи на наявність певних можливостей для працевлаштування.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Вікові категорії	2020		2021		2022		2023		Відхилення питомої ваги у % 2023 від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2022	2020
Молодь віком 15-28 років	346	13,1	402	14,8	410	14,7	350	13,2	-1,5	0,1
29-40 років	913	34,6	824	30,4	840	30,1	780	29,4	-0,7	-5,2
41-50 років	874	33,1	1025	37,8	1048	37,5	1005	37,9	0,4	4,8
Передпенсійні роки	480	18,2	437	16,1	452	16,2	450	17,0	0,8	-1,2
Пенсійні роки	16	0,6	24	0,9	42	1,5	68	2,6	1,1	2,0
Разом	2629	100	2712	100	2792	100	2653	100	0,0	0,0
<i>Управлінський персонал</i>										
Молодь віком 15-28 років	55	16,9	45	15,1	42	14,6	39	14,4	-0,2	-2,5
29-40 років	95	29,3	97	32,2	95	33,0	91	33,6	0,6	4,4
41-50 років	107	33,0	104	34,5	92	32,0	83	30,7	-1,3	-2,3
Передпенсійні роки	57	17,4	45	14,9	39	13,4	30	11,0	-2,4	-6,4
Пенсійні роки	11	3,4	10	3,3	20	7,0	28	10,3	3,4	7,0
Разом	325	100	301	100	288	100	271	100	0,0	0,0
<i>Виробничий персонал</i>										
Молодь віком 15-28 років	291	12,6	357	14,8	368	14,7	311	13,1	-1,6	0,4
29-40 років	818	35,5	727	30,2	745	29,8	689	28,9	-0,8	-6,6
41-50 років	767	33,3	921	38,1	956	38,2	922	38,7	0,5	5,4
Передпенсійні роки	424	18,4	392	16,3	413	16,5	420	17,6	1,1	-0,8
Пенсійні роки	5	0,2	14	0,6	22	0,8	40	1,7	0,9	1,5
Разом	2304	100	2411	100	2504	100	2382	100	0,0	0,0

Джерело: складено і розраховано на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

За даними табл. 2.8 видно, що підприємство орієнтовано на досвідчених

працівників. Підприємство надає перевагу фахівцям із певним досвідом роботи, що пояснює домінування вікових груп 41–50 років і 29–40 років. Робота на підприємствах борошномельно-круп'яної промисловості є малопривабливою для молоді через її невисокий престиж та складні умови праці. Зростання частки молодих працівників пояснюється відсутністю суворих вимог до освіти та віку для деяких категорій персоналу, особливо у складському господарстві (дільниця зерна та готової продукції).

Отже, підприємство має добре збалансований контингент працівників середнього віку, які забезпечують стабільну роботу завдяки досвіду. Водночас низький рівень залучення молоді є викликом для компанії, оскільки це може ускладнити кадрову заміну в майбутньому. Для вирішення цієї проблеми необхідно:

- розробити програми мотивації молодих фахівців;
- покращити умови праці;
- популяризувати професії в галузі;
- забезпечити можливості навчання та професійного зростання для молодих працівників.

Ці заходи сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу та довгостроковій стабільності підприємства.

Розглядаючи вікову структуру кадрів за категоріями, слід зазначити, що вона кардинально не відрізняється від вікової структури персоналу в цілому, середній вік і управлінського персоналу, і виробничого персоналу складає майже 45 років.

Рівень освіти персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» досить високий (табл. Б.3 Додатку Б).

Щодо освітнього рівня, то за досліджений період слід відмітити суттєву динаміку. Розподіл працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рівнем освіти у 2020-2023 рр. демонструє, що найбільша частка припадає на співробітників із середньою освітою – 35,2–46,7% загальної кількості персоналу. Далі йдуть працівники зі спеціальною професійною освітою – 16,1–19,2 %. Решту

складають фахівці з вищою освітою.

Цікавість викликає аналіз кваліфікації, що відображає зв'язок між посадою та рівнем освіти. Наприклад, для робітників достатньо мати середню або середньо-професійну освіту залежно від спеціальності. Серед них 35,2–46,7% мали середню освіту, а 15,6–17,7% – середньо-професійну. Робітники з неповною середньою освітою на підприємстві не працюють. Слід відмітити позитивну динаміку щодо робітників із повною вищою освітою («спеціаліст», «магістр») з 6,2 % (у 2020 р.) до 10,2 % (у 2023 р.).

Для управлінського персоналу висуваються більш суворі вимоги до рівня освіти. За досліджений період відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» зріс на 14,4 відсоткових пунктів.

Аналіз кваліфікації службовців, які працюють за спеціальністю, наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз управлінського персоналу відповідно до кваліфікації ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2020-2023 рр.

Показники	2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023 від 2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Штат постійних співробітників	295	90,9	282	93,7	266	92,5	247	91,1	-48	0,2
Управлінці із вищою освітою	203	62,6	201	66,8	207	72,0	208	76,9	5	14,3
Службовці, які працюють за спеціальності і згідно з кваліфікацією, зокрема.	305	93,9	272	90,4	265,0	92,1	268	99,0	-37	5,1
Керівники	61	18,8	56	18,6	60	20,9	59	21,8	-2	3,0
Службовці	112	34,4	115	38,2	103	35,8	94	34,7	-18	0,3
Технічні працівники	132	40,7	101	33,6	102	35,5	115	42,5	-17	1,8
Облікова кількість персоналу	325	100,0	301	100,0	288	100,0	271	100,0	-54	0,0

Джерело: складено і розраховано на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як видно з табл. 2.9, управлінський персонал підприємства характеризується стабільністю та високою кваліфікацією, що відповідає вимогам до рівня освіти. Понад 60% працівників управлінського складу мають вищу освіту, решта – це працівники з неповною вищою або середньо-професійною освітою. У 2020–2023 рр. понад 90% управлінців працювали за фахом, що позитивно впливає на продуктивність колективу та підвищує конкурентоспроможність підприємства у кадровому аспекті.

Система управління персоналом повинна відповідати цілям організації, забезпечувати суворе дотримання трудового законодавства та максимізувати продуктивність працівників на своїх робочих місцях. У сучасних умовах, які характеризуються ускладненням праці та поширенням інформаційних технологій, зростає значення відповідності працівників займаним посадам. Проте на підприємстві досі не всі фахівці володіють необхідними навичками роботи з комп'ютером.

Ключовим показником стабільності трудового колективу є тривалість роботи персоналу на підприємстві. Аналіз стажу співробітників представлено в табл. 2.10, де граничний термін складає 3 роки.

Таблиця 2.10 – Структура персоналу з тривалості роботи в ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2020-2023 рр.

Стаж роботи в підприємстві	2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023 від 2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 1 року	243	9,2	239	8,8	206	7,4	167	6,3	-76	-2,9
1-2 року	478	18,1	475	17,5	352	12,6	313	11,8	-165	-6,3
понад 2 років	1919	72,7	1998	73,7	2234	80	2173	81,9	254	9,2
Разом	2639	100	2712	100	2792	100	2653	100	14	0,4

Джерело: складено і розраховано на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Згідно з аналізом табл. 2.10, найбільшу частку працівників (72,7–81,9 %) становлять ті, хто працює на підприємстві понад два роки. Частка працівників зі стажем до одного року у 2020 р. складала 9,2 %, у 2021 р. – 8,8 %, а у 2022 р.

– 7,4%, а у 2023 р. – 6,3%. Група працівників зі стажем 1–2 роки теж протягом дослідженого періоду мала тенденцію до зменшення – від 18,1 % у 2020 р. до 11,8 % у 2023 р. Значно збільшилася частка працівників із тривалим стажем роботи (понад 15 років): з 40% у 2020 р. до 47,8% у 2023 р.

З наведеної інформації видно, що структура персоналу на підприємстві є динамічною (табл. 2.11, рис. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Темп росту (зменшення), %			
					2021 до 2020	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2639	2712	2792	2653	102,8	102,9	95,0	100,5
з них :	1119	2125	2214	2198	189,9	104,2	99,3	196,4
- жінки								
Звільнено працівників, осіб	29	22	17	151	75,9	77,3	888,2	520,7
з них :								
- за власним бажанням	17	15	13	34	88,2	86,7	261,5	200,0
- скорочення штату	-	-	-	115				
- за порушення дисципліни	12	7	4	2	58,3	57,1	50,0	16,7
Прийнято працівників	25	1095	97	12	4380,0	8,9	12,4	48,0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	5019114	5245496	5152580	4788453	104,5	98,2	92,9	95,4
Кількість втрачених годин протягом року	264164	162232	509596	591831	61,4	314,1	116,1	224,0

Джерело: складено і розраховано на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Протягом 2000–2023 рр. рівень плинності кадрів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» зріс з 1,1 % до 5,7 %, що пов’язано із скороченням персоналу через зменшення попиту та виїздом працівників за кордон через військові дії.

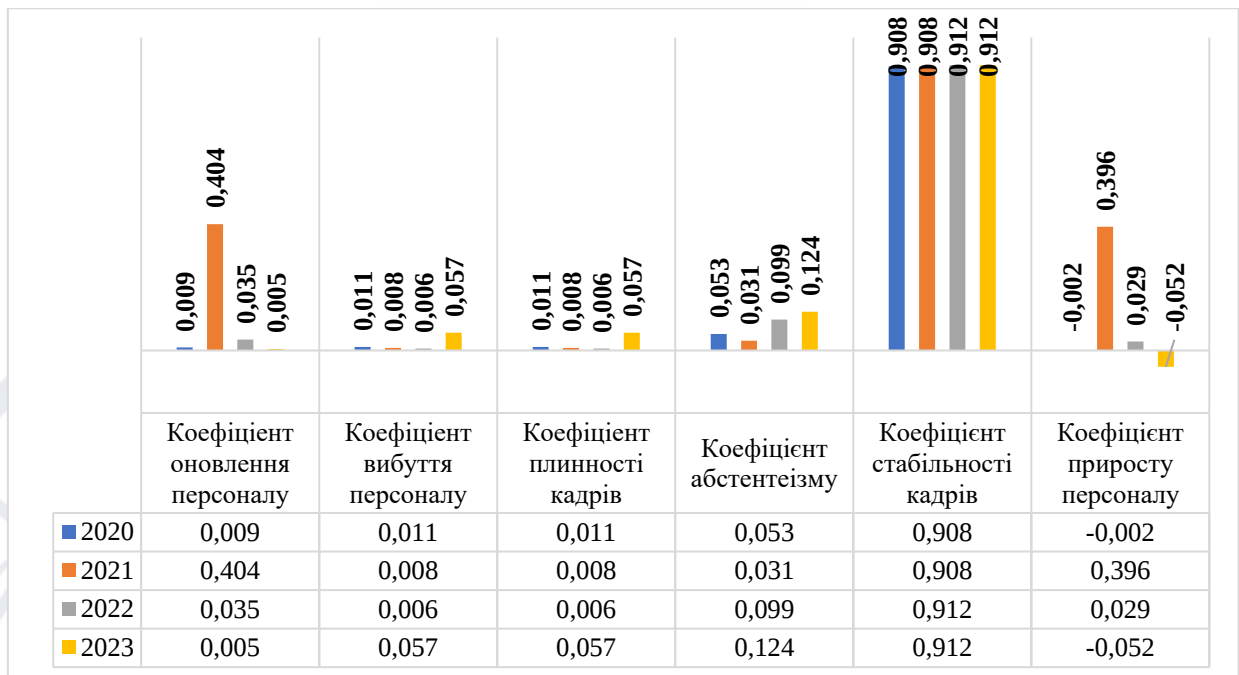


Рисунок 2.11 – Динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2020-2023 рр.

Джерело: складено і розраховано на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Аналіз причин звільнень показує, що у 2020–2023 рр. за ініціативою адміністрації через порушення трудової дисципліни було звільнено від 2 осіб (у 2023 р.) до 12 осіб (у 2020 р.), що пов’язано із скрутною ситуацією на ринку праці і боязню працівників втратити роботу. У 2023 р. відбулося скорочення штату працівників підприємства.

Привертає увагу динаміка коефіцієнту абсентеїзма, що розраховується як співвідношення робочого часу, пропущеного співробітниками протягом року до загального балансу робочого часу підприємства за рік. Враховуються всі пропуски робочого часу – з тимчасової непрацездатності, прогули тощо, окрім відпустки та вимушених відгулів за ініціативою підприємства. Отже на ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2020-2023 рр. коефіцієнт збільшився до 12,4 %, що свідчить про втрату 12,4 %, виробничого часу протягом 2023 р.

Проаналізуємо ефективність використання трудового потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2020-2023 рр. за даними статистичної звітності підприємства і форми 1-ПВ «Звіт з праці» (табл. 2.12).

Продуктивність праці за досліджений період зросла на 48,4 % при одночасному зростанні обсягів реалізованої продукції на 49,2 % та середньооблікової чисельності всього на 0,5 %. Що стосується середньомісячної зарплати, то мала місце тенденція зростання її рівня на 55,7 % за період 2020-2023 рр., бо були відбувалося зростання продуктивності праці та рівня мінімальної заробітної плати.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників використання трудового потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Темп росту (зменшення), %			
	2020	2021	2022	2023	2021 до 2020	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2020
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1269772	1474880	1702061	1894700	116,2	115,4	111,3	149,2
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	2639	2712	2792	2653	102,8	102,9	95,0	100,5
Продуктивність праці робітників підприємства	481,2	543,8	609,6	714,2	113,0	112,1	117,2	148,4
Фонд оплати праці, тис. грн	311902	323020	356170	488075	103,6	110,3	137,0	156,5
у % до обсягу виробництва	24,6	21,9	20,9	25,8	89,2	95,5	123,1	104,9
Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства, грн	9849	9926	10631	15331	100,8	107,1	144,2	155,7

Джерело: складено і розраховано на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Згідно з даними табл. Б.4 Додатку Б, корисний фонд робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. зріс на 88,8 % або на 2352,4 тис. людино-години. Це стало наслідком зростання чисельності персоналу підприємства на 1014 осіб, збільшенням бюджету робочого часу на 16 % через нормованих витрат часу на 14,7%, через воєнний стан в країні. У період дії воєнного стану не застосовуються норми ст. 53 (тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів), частини першої ст. 65, частин третьої –

п'ятої ст. 67 та ст. 71, 73, 781 (святкові і неробочі дні) КЗпП України [22].

На основі балансу робочого часу було розраховано низку відносних показників, що відображають рівень і ефективність використання робочого часу (рис. 2.12).

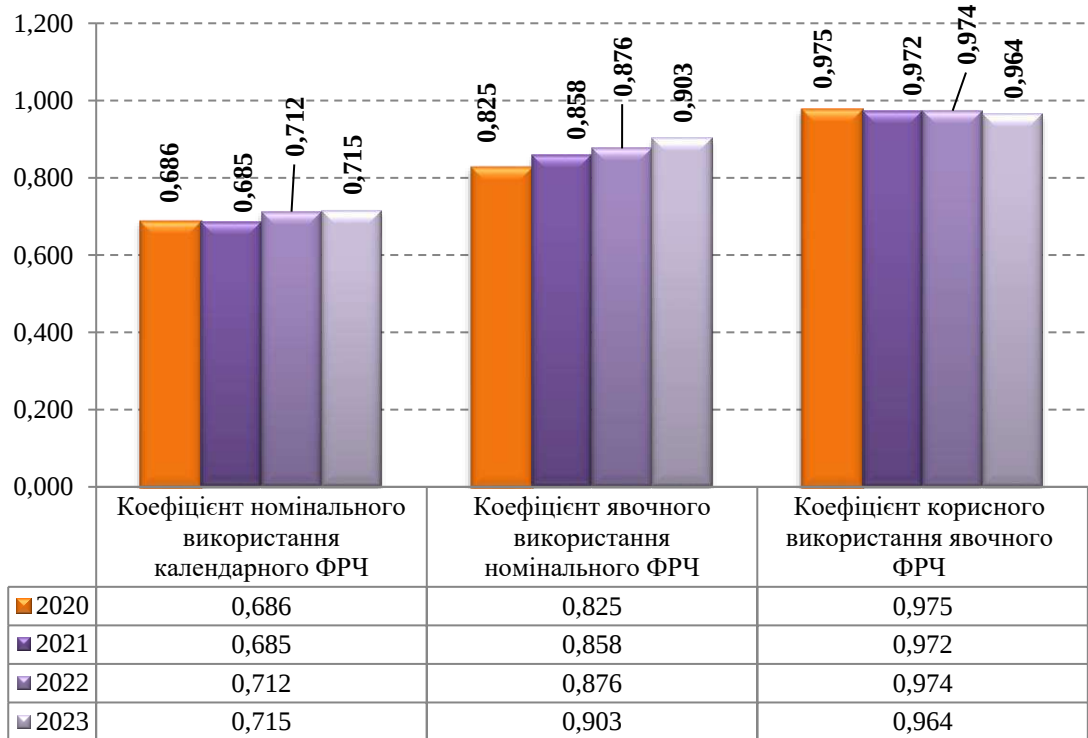


Рисунок 2.12 – Динаміка показників використання робочого часу в ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

Аналіз даних на рис. 2.12 показує, що рівень використання календарного фонду робочого часу залишається недостатньо високим, становлячи лише 68,6–71,5 %. Ефективність корисного використання робочого часу на підприємстві зменшилася на 2,3 % через відключення енергії з причин обстрілів.

Умовою виконання виробничої програми, раціонального використання трудових ресурсів є економне і ефективне використання робочого часу.

Рівень використання персоналу підприємства можна оцінити за ефективністю використання фондів робочого часу одного працівника за досліджений період. Повне використання фондів робочого часу забезпечує умовою виконання виробничої програми.

Таблиця 2.13 – Аналіз використання персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)			
					2021 до 2020	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2020
Середньооблікова чисельність працівників (Ч), осіб	2639	2712	2792	2653	73	80	-139	14
Відпрацьовано одним працівником (Д), днів	204,6	211,6	221,8	227,2	7,0	10,2	5,4	22,7
Відпрацьовано одним працівником (Г), годин	1636,6	1692,8	1774,4	1817,8	56,2	81,6	43,4	181,2
Середня тривалість робочого дня (Т), людино-годин	7,90	7,89	7,79	7,72	-0,01	-0,10	-0,07	-0,18
Фонд робочого часу, год.	4264270,5	4526695,5	4823638,6	4651191,0	262425,0	296943,1	-172447,6	386920,5

Джерело: складено і розраховано на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

На ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. фактичний фонд робочого часу збільшився на 386920,5 години. Вплив факторів на його зміну визначимо методом абсолютних різниць (табл. 2.14).

Вплив на зміну фактичного фонду робочого часу зміни середньооблікової чисельності працівників визначимо наступною формулою:

$$\Delta \text{ФРЧ}_{\Delta \text{ч}} = \Delta \text{ч} \times \text{Д}_0 \times \text{T}_0. \quad (2.1)$$

Зміна фактичного фонду робочого часу за рахунок зміни кількості днів, які відпрацював один робітник в середньому за 1 рік, розраховується за формулою:

$$\Delta \text{ФРЧ}_{\Delta \text{д}} = \text{ч}_1 \times \Delta \text{д} \times \text{T}_0. \quad (2.2)$$

Зміна фактичного фонду робочого часу за рахунок зміни середньої тривалості робочого дня визначається як:

$$\Delta \text{ФРЧ}_{\Delta \text{т}} = \text{ч}_1 \times \text{Д}_1 \times \Delta \text{т}. \quad (2.3)$$

Результати факторного аналізу зміни фонду робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. узагальнено в табл. 2.14.

Розрахунки показали, що за 2020-2023 рр. фонд робочого часу зріс на 386920,5 людино-годин. На цю зміну позитивно вплинули такі фактори:

- за рахунок зростання середньооблікової чисельності на 0,5 % фонд робочого часу збільшився на 22622,1 людино-годин;
- за рахунок зростання кількості відпрацьованих змін на 11,1 % - на 474633,4 людино-години.

Негативно на зміну фонду робочого часу вплинуло зменшення середньої тривалості робочого дня на 2,3 %, що забезпечило зниження фонду на 110335,0 людино-години.

Таблиця 2.14 – Вплив чинників на фонд робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр., год.

Показники	Умовні позначки	$\Delta \text{ФРЧ}_{2020}^{2021}$	$\Delta \text{ФРЧ}_{2021}^{2022}$	$\Delta \text{ФРЧ}_{2022}^{2023}$	$\Delta \text{ФРЧ}_{2020}^{2023}$
За рахунок зміни середньооблікової чисельності працівників підприємства	$\Delta \text{ФРЧ}_{\Delta \text{ч}}$	117958,2	133530,8	-240145,3	22622,1
За рахунок зміни відпрацьованих одним працівником днів	$\Delta \text{ФРЧ}_{\Delta \text{д}}$	150483,5	224642,3	112107,5	474633,4
За рахунок зміни середньої тривалості робочого дня	$\Delta \text{ФРЧ}_{\Delta \text{т}}$	-6016,7	-61230,0	-44409,8	-110335,0
Всього	$\Delta \text{ФРЧ}$	262425,0	296943,1	-172447,6	386920,5

Джерело: складено і розраховано на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Аналіз використання персоналу підприємства треба розглядати в тісному взаємозв'язку з оплатою праці, як форми матеріального заохочення до високоефективної праці.

Розподіл працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. за рівнем заробітної плати наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2020-2023 рр. за рівнем заробітної плати

Групи працівників за заробітною платою	2020		2021		2022		2023	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %
≤6700	1238	46,9	1055	38,9	578	20,7	321	12,1
6700,01-8200	670	25,4	713	26,3	651	23,3	679	25,6
8200,01-9700	488	18,5	561	20,7	969	34,7	934	35,2
9700,01-11200	82	3,1	152	5,6	329	11,8	313	11,8
>11200	161	6,1	231	8,5	265	9,5	406	15,3
Всього	2639	100	2712	100	2792	100	2653	100

Джерело: складено і розраховано на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як видно з розподілу, в 2020-2021 рр. найбільша кількість працівників одержувала заробітну платню меншу за 6700 грн, в 2022-2023 рр. лівова частка працівників стала одержувати заробітну платню в межах від 8200,01 до 9700 грн.

Візуалізація розподілу персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2020-2023 рр. за рівнем заробітної плати наведена на рис. 2.13-2.16.

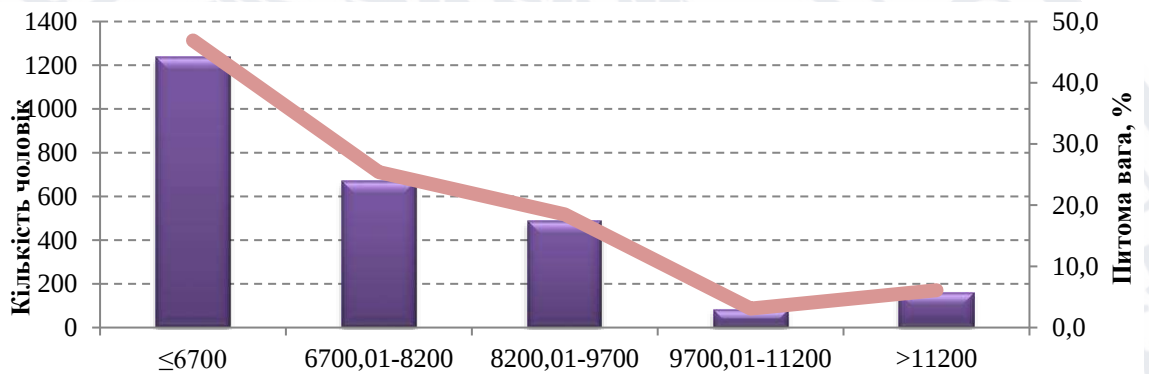


Рисунок 2.13 – Розподіл персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рівнем заробітної плати у 2020 р.

Джерело: побудовано на основі табл. 2.15

Візуально аналізуючи ряди розподілу можна відзначити, що дещо поставилася форма розподілу. Для отримання більш точної оцінки характеру розподілу і тих змін, які відбулися за аналізований період, визначимо показники центру розподілу і показники асиметрії.

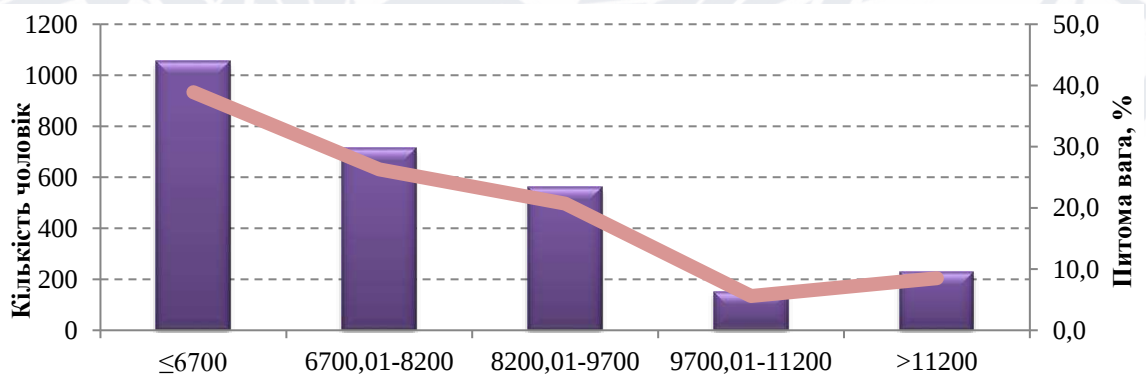


Рисунок 2.14 – Розподіл персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рівнем заробітної плати у 2021 р.

Джерело: побудовано на основі табл. 2.15

Мода є значенням ознаки, що повторюється з найбільшою частотою, визначається за формулою:

$$M_o = x_0 + h \frac{(f_{m0} - f_{m0-1})}{(f_{m0} - f_{m0-1}) + (f_{m0} - f_{m0+1})}, \quad (2.4)$$

де x_0 – нижня межа модального інтервалу;

h – величина модального інтервалу;

f_{m0} – частота модального інтервалу;

f_{m0-1} – частота інтервалу, передуючого модальному;

f_{m0+1} – частота інтервалу, наступного за модальним.

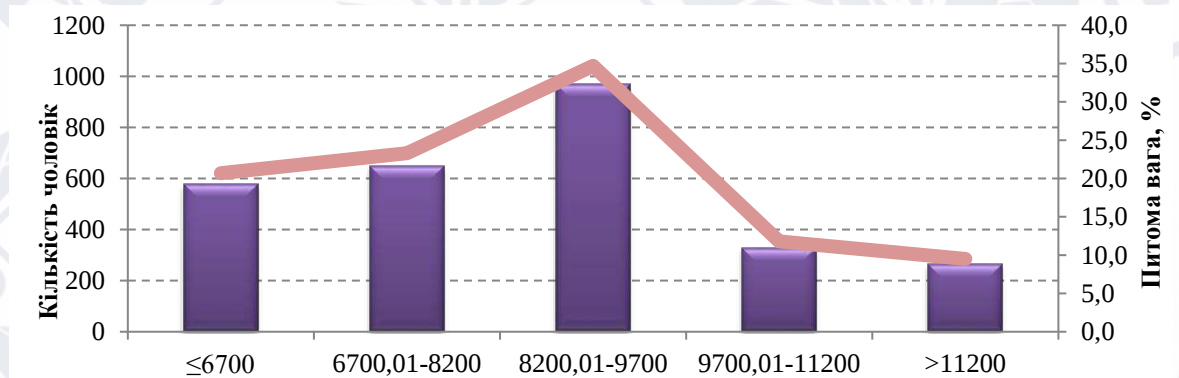


Рисунок 2.15 – Розподіл персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рівнем зарплатної плати у 2022 р.

Джерело: побудовано на основі табл. 2.15

Медіана показує значення ознаки, що доводиться на середину ранжируваного ряду, розраховується за формулою:

$$M_e = x_0 + h \frac{\frac{\sum f}{2} - S_{Me-1}}{f_{Me}}, \quad (2.5)$$

де x_0 – нижня межа медіанного інтервалу;

h – величина медіанного інтервалу;

S_{Me-1} – накопичена частота інтервалу, передуюча медіанному;

f_{Me} – частота медіанного інтервалу.

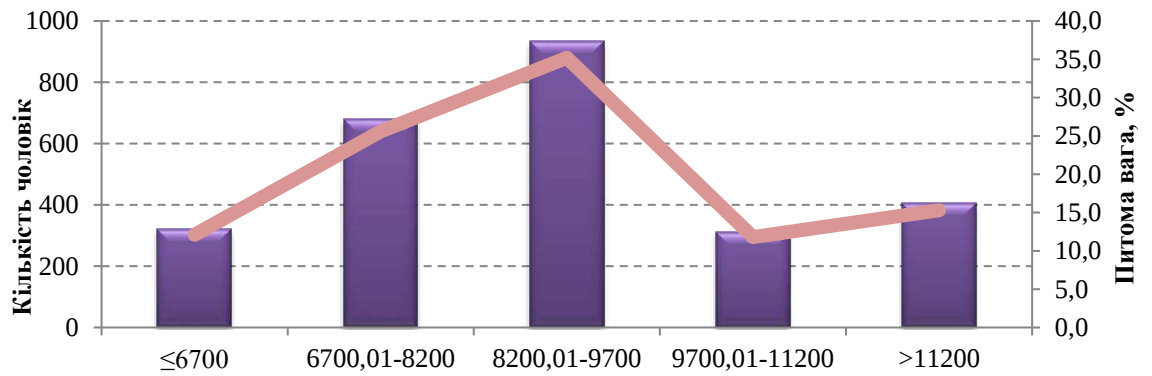


Рисунок 2.16 – Розподіл персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рівнем заробітної плати у 2023 р.

Джерело: побудовано на основі табл. 2.15

Показники асиметрії визначаються за формулами 2.6-2.7:

$$A_s = \frac{\bar{x} - Mo}{\sigma} \quad (2.6)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \times f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} \quad (2.7)$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \times f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} \quad (2.8)$$

де A_s – асиметрія розподілу інтервалу;

x_i – i -те значення інтервалу (варіанта);

f_i – вага i -того значення варіанти;

$\bar{x}$ – середнє значення інтервалу;

σ – середньоквадратичне відхилення значень інтервалу.

Отримані результати розрахунків щодо статистики розподілу персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рівнем заробітної плати у 2020-2023 рр. наведені в табл. 2.16.

Таким чином, за досліджений період відбулася зміна центру розподілу, оскільки заробітна плата, яку одержує найбільша кількість працівників виросла, що позитивно характеризує динаміку фонду оплати праці.

Таблиця 2.16 – Результати розрахунку показників моди, медіани та асиметрії по ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
Мода	5165,6	6633,0	8698,5	8636,4
Медіана	6883,1	7333,1	9354,2	9239,8
Асиметрія	0,828	0,476	0,329	0,464

Джерело: складено і розраховано автором

Отже, у 2023 р. найчастіше розмір заробітної платні на підприємстві становив 8636,4 грн, половина працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» одержувала зарплатню меншу за 9239,8 грн, інша половина – більшу.

Зростання медіани протягом періоду говорить про підвищення рівня оплати праці в ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Показники асиметрії за 2020-2023 рр. свідчать про лівосторонній розподіл працівників за рівнем заробітної плати. Також можна сказати, що на підприємстві зросла кількість працівників, які отримують заробітну плату, наближену до середньої.

Проведемо аналіз структури і складу фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. (табл. 2.21).

Проаналізувавши за 2020-2023 рр. господарську діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» та використання його персоналу, вважаємо доцільним визначити ступінь готовності підприємства до переходу на стратегічне управління.

Висновки за розділом 2

Комплексна діагностика розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволила зробити наступні висновки.

Хлібопекарська галузь України є одним із ключових стратегічних напрямів держави, що має велике соціальне та економічне значення.

Попри важливу роль хлібної продукції в харчовому раціоні населення, останніми роками спостерігається тенденція до зниження обсягів її виробництва та споживання.

Хліб та хлібобулочні вироби є об'єктом експортно-імпортних операцій, причому сьогодні Україна перейшла на експорт заморожених хлібопродуктів. Лідерами у 2022 р. серед виробників на ринку хліба та хлібобулочних виробів стали три підприємства: ПрАТ «Концерн Хлібпром» (1702061 тис. грн), ТОВ КВФ «РОМА» (1234767 тис. грн) і ТОВ «Київ Хліб» (1039202 тис. грн), які показали найвищі показники чистого доходу від реалізації продукції.

Здійснено SWOT-аналіз, за результатами якого запропонованою стратегією збереження існуючого становища підприємств галузі.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром». ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 21 рік свого існування зарекомендувало себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Аналіз реалізованої продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. демонструє підвищення обсягів реалізації.

У 2023 р. підприємство спрацювало з чистим збитком у 38 млн грн, що обумовило скорочення можливостей підприємства для розвитку у таких напрямках, як: виробничо-технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток, матеріальне заохочення (виплата дивідендів), інші витрати.

Емпіричний аналіз управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволив встановити наступне. Чисельність персоналу за аналізований період зросла всього на 0,5 %. Частка управлінського персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. зменшилася з 12,3 % до 10,2 %. Чисельність спеціалістів і технічних працівників зменшилася на 28 осіб та 20 осіб відповідно через оптимізацію кадрового складу.

Середній вік штатних працівників підприємства становив 45 років вікова структура персоналу підприємства у 2023 р. є неоднорідною. Група 41–50

років займає найбільшу частку – 37,9 %, що свідчить про наявність значного контингенту досвідчених працівників середнього віку. Працівники віком 29–40 років складають 29,4 %, демонструючи дещо нижчий, але все ще вагомий рівень представництва.

Підприємство має добре збалансований контингент працівників середнього віку, які забезпечують стабільну роботу завдяки досвіду. Водночас низький рівень залучення молоді є викликом для компанії, оскільки це може ускладнити кадрову заміну в майбутньому. Щодо освітнього рівня, то за досліджений період слід відмітити суттєву динаміку. Розподіл працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рівнем освіти у 2020-2023 рр. демонструє, що найбільша частка припадає на співробітників із середньою освітою – 35,2–46,7% загальної кількості персоналу.

Управлінський персонал підприємства характеризується стабільністю та високою кваліфікацією, що відповідає вимогам до рівня освіти. Понад 60% працівників управлінського складу мають вищу освіту, решта – це працівники з неповною вищою або середньо-професійною освітою.

Найбільшу частку працівників (72,7–81,9 %) становлять ті, хто працює на підприємстві понад два роки.

Протягом 2000–2023 рр. рівень плинності кадрів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» зріс з 1,1 % до 5,7 %, що пов'язано із скороченням персоналу через зменшення попиту та виїздом працівників за кордон через військові дії.

Аналіз причин звільнень показує, що у 2020–2023 рр. за ініціативою адміністрації через порушення трудової дисципліни було звільнено від 2 осіб (у 2023 р.) до 12 осіб (у 2020 р.), що пов'язано із скрутною ситуацією на ринку праці і боязню працівників втратити роботу. У 2023 р. відбулося скорочення штату працівників підприємства.

Корисний фонд робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. зріс на 9,1 % або на 386920,5 людино-години. Це стало наслідком зростання чисельності персоналу підприємства на 14 осіб, збільшенням бюджету робочого часу на 16 % через нормованих витрат часу на 14,3%, через

воєнний стан в країні.

За 2020-2023 рр. фонд робочого часу зріс на 386920,5 людино-годин. На цю зміну позитивно вплинули такі фактори:

- за рахунок зростання середньооблікової чисельності на 0,5 % фонд робочого часу збільшився на 22622,1 людино-годин;
- за рахунок зростання кількості відпрацьованих змін на 11,1 % - на 474633,4 людино-години.

Негативно на зміну фонду робочого часу вплинуло зменшення середньої тривалості робочого дня на 2,3 %, що забезпечило зниження фонду на 110335,0 людино-години.

У 2023 р. найчастіше розмір заробітної платні на підприємстві становив 8636,4 грн, половина працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» одержувала зарплатню меншу за 9239,8 грн, інша половина – більшу.

Зростання медіани протягом періоду говорить про підвищення рівня оплати праці в ПрАТ «Концерн Хлібпром».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Моделювання продуктивності праці як індикатора розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Моделювання продуктивності праці як індикатора розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» буде здійснено за допомогою регресійного аналізу. Задля проведення регресійного аналізу продуктивності праці було обрано основні економічні показники, такі як:

- середня заробітна плата;
- рівень чистого прибутку (збитку) підприємства;
- витрати на соціальні заходи.

Вихідні дані для здійснення кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на рівень продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2012-2023 рр. наведений у табл. В.1 Додатку В.

При визначенні зв'язку множинної регресії, встановлено, що зв'язок між даними показниками присутній, і коефіцієнт множинної кореляції становить 0,997 і свідчить про тісний зв'язок залежної змінної (продуктивності праці) та незалежних змінних (середньої заробітної плати; рівня витрат на соціальні заходи).

Коефіцієнт множинної детермінації становить 0,993, отже результативний показник у залежить від означених факторних ознак на 99,3 %. Стандартна похибка становить приблизно 13,95, тобто, за даною моделлю, можливе відхилення рівня продуктивності праці на 13,95 тис. грн на особу.

Для аналізу множинного зв'язку продуктивності праці з економічними показниками, був використаний метод множинної регресії при використанні «Пакет аналізу – Аналіз даних» у Microsoft Excel).

Застосуємо покроковий алгоритм побудови моделі множинної регресії.

Крок 1. Побудуємо парну модель залежності показника продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» від розміру середньої заробітної плати:

Дану модель залежності В продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» від розміру середньої заробітної плати наведено на рис. 3.1.

$$y = 64,282x_1 + 6718 \quad (3.1)$$

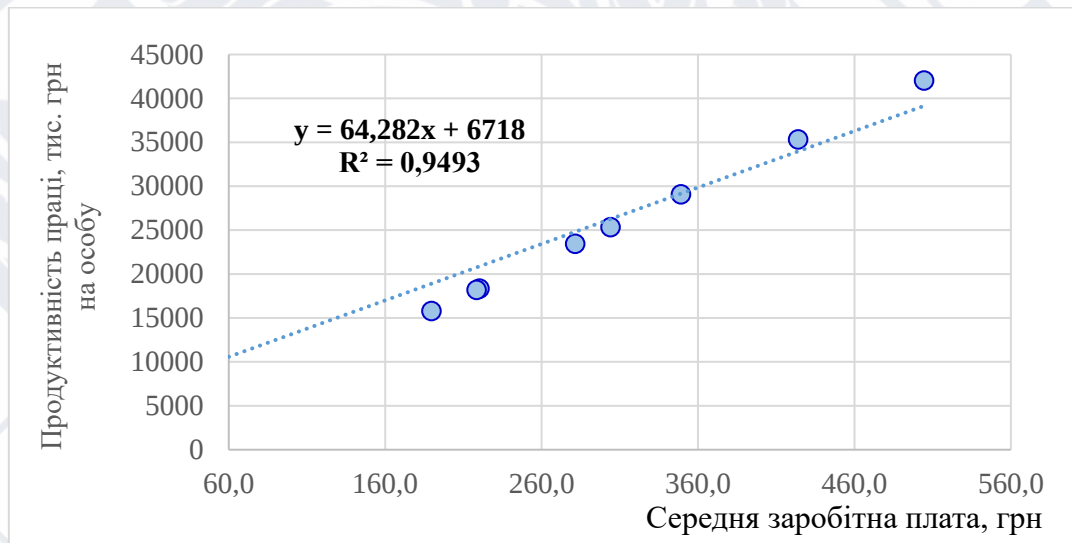


Рисунок 3.1 – Модель залежності продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» від розміру середньої заробітної плати за 2012-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. В.1 Додатку В

Крок 2. Побудуємо парну модель залежності продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» від розміру чистого фінансового результату:

$$y = 78,03x_2 - 25294 \quad (3.2)$$

Дану модель залежності продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» від розміру чистого фінансового результату зображено на рис. 3.2.

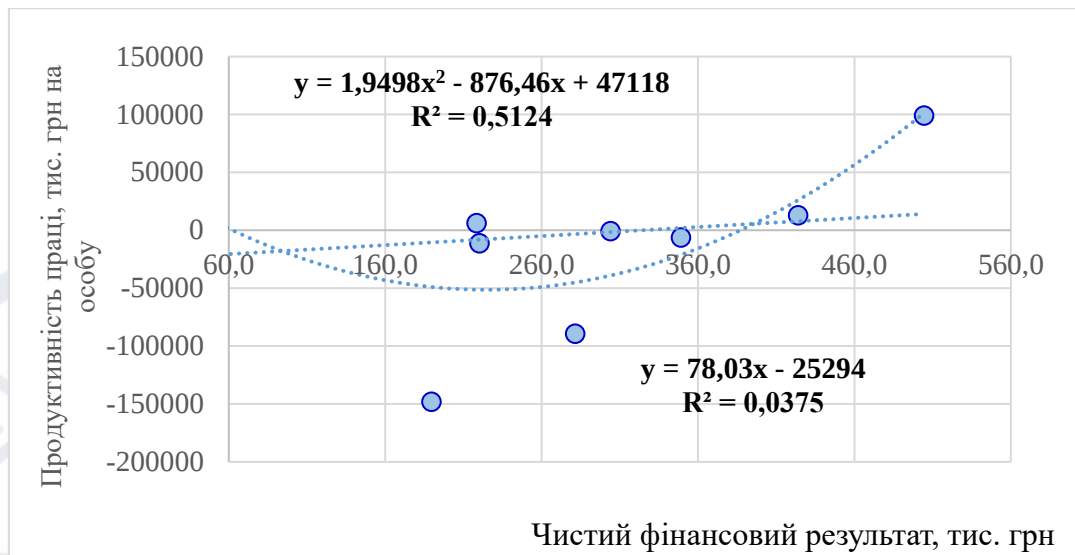


Рисунок 3.2 – Модель залежності продуктивності праці
ПрАТ «Концерн Хлібпром» від чистого фінансового результату
за 2012-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. В.1 Додатку В

Як видно з побудованої моделі залежності продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» від чистого фінансового результату за 2012-2023 рр.

Крок 3. Побудуємо парну модель залежності продуктивності праці від рівня витрат на соціальні заходи:

$$y = 4,31x_3 + 63295 \quad (3.3)$$

Дану модель залежності продуктивності ПрАТ «Концерн Хлібпром» рівня витрат на соціальні заходи зображено на рис. 3.3.

Для того, щоб порівняти якість прогнозних факторних величин у плановому році, в табл. 3.1 наведені коефіцієнти детермінації моделей залежності факторних величин моделі від часових періодів (рис. 3.4-3.6).

Отже, найбільший ступінь залежності продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» від середньої заробітної плати. Два інших фактори мали незначний вплив на результативний показник.

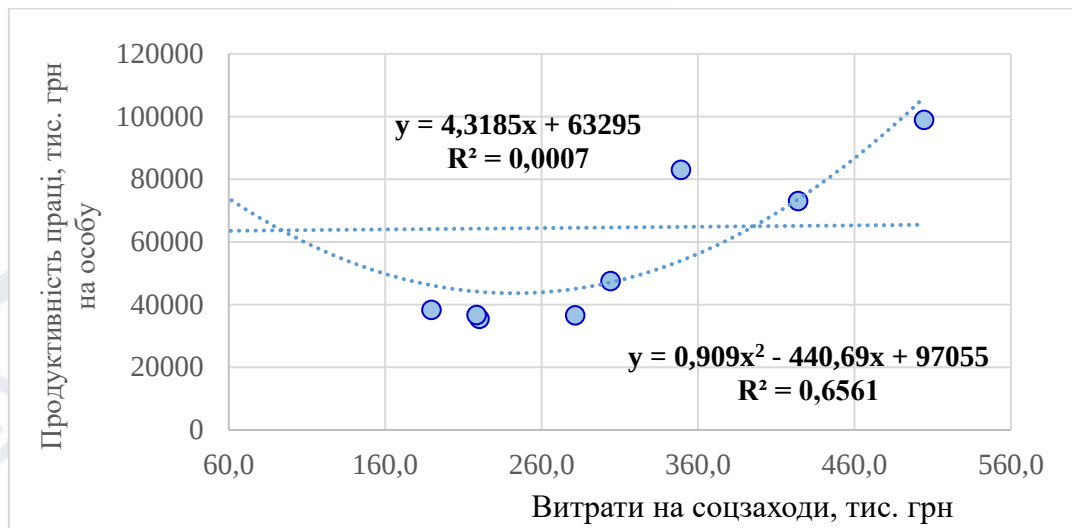


Рисунок 3.3 – Модель залежності продуктивності праці
ПрАТ «Концерн Хлібпром» від чистого фінансового результату
за 2012-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. В.1 Додатку В

Наступний крок кореляційно-регресійного аналізу – побудова кореляційної матриці (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Коефіцієнти детермінації моделей залежності продуктивності праці від факторних величин

Фактори	Моделі	Коефіцієнт детермінації
Середня заробітна плата, грн.	$y = 64,282x_1 + 6718$	0,94943
Розмір чистого фінансового результату, тис. грн	$y = 78,03x_2 - 25294$	0,0375
Рівень витрат на соціальні заходи, тис. грн	$y = 4,31x_3 + 63295$	0,0007

Джерело: складено автором на основі рис. 3.6-3.8

Найбільший парний коефіцієнт кореляції спостерігаємо між змінними y та x_1 , який становить 0,974.

Крок 6. Відобразимо рівняння регресії у формулі 3.4, що надає змогу визначити вплив кожного фактору на результат.

Таблиця 3.2 – Кореляційна матриця впливу на продуктивність праці чинників

	Продуктивність праці, тис. грн на особу y	Середня заробітна плата, грн x_1	Розмір чистого фінансового результату, тис. грн x_2	Рівень витрат на соцзаходи, тис. грн x_3
y	1,000			
x_1	0,974	1,000		
x_2	0,194	0,296	1,000	
x_3	0,027	0,237	0,517	1,000

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. В.1 Додатку В за допомогою MS Excel

Модель буде мати такий вигляд:

$$y = -16,285 + 0,016x_1 + 0,000x_2 - 0,001x_3 \quad (3.4)$$

Описова статистика за моделлю (3.4) наведена на рис. В.1 Додатку В.

За даними регресійного аналізу видно, що усі коефіцієнти моделі значимі, окрім x_2 , оскільки всі значення стовпчику «Р-значення» менші за $\alpha = 0,05$. Тому чинник x_2 вилючаємо з моделювання. Тоді модель продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» буде мати вигляд:

$$y = -17,257 + 0,016x_1 + -0,001x_3 \quad (3.5)$$

Оцінка достовірності моделі продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за критерієм Стьюдента представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка достовірності моделі продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за критерієм Стьюдента

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
Y-перетинання	-17,25706	13,12950	-1,31437	0,22123
Змінна x_1	0,01555	0,00042	36,97804	0,00000
Змінна x_2	-0,00135	0,00017	-7,80307	0,00003

Джерело: складено автором

Проаналізувавши кожен параметр моделі 3.5, виявлено, що найбільшою мірою на зміну продуктивності праці впливає рівень середньої заробітної плати, де параметр становить 0,016, а найменшою мірою – рівень витрат на соціальні заходи, зі значенням (0,001). Чим ближче значення до нуля, тим менший вплив.

Модель 3.5 свідчить, що за 2012-2023 рр. збільшення розміру середньої заробітної плати на 1 грн, призводило до того, що продуктивність праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» збільшувалася на 0,015 тис. грн на особу.

Збільшення рівня витрат на соціальні заходи на 1 тис. грн призводило до зменшення продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 0,001 тис. грн на особу.

Наступним кроком доцільно провести оцінку достовірності отриманої моделі, результат якої подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка достовірності економетричної моделі продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» від факторів

Регресійна статистика	
Коефіцієнт кореляції (множинний R)	0,9967
Коефіцієнт детермінації R^2	0,9935
Нормований R^2	0,9920
Стандартна помилка	13,9502
Спостереження	12

Джерело: складено та розраховано автором за даними табл. В.1 Додатку В

За даними табл. 3.4 видно, що адекватність побудованого рівняння регресії (формула 3.5) оцінюється коефіцієнтом множинної кореляції $R = 0,9967$ (характеризує тісну лінійну залежність між продуктивністю праці та факторами), коефіцієнтом детермінації $R^2 = 99,35\%$ (зміна значення продуктивності праці на 99,35 % залежить від перерахованих чинників).

Для того, щоб оцінити достовірність економетричної моделі в цілому, обчислено критерій Фішера (F-критерій). Значення F-критерію Фішера порівнюється з табличною величиною і робиться висновок про надійність

зв'язку. Результати оцінки зведено до табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка достовірності моделі продуктивності праці за критерієм Фішера

Дисперсійний аналіз	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	266296,34	133148,17	684,19	0,00
Залишок	9	1751,46	194,61		
Разом	11	268047,80			

Джерело: складено та розраховано автором за даними табл. В.1 Додатку В

Оскільки у рівнянні $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$ (оскільки $684,19 > 0,00$), то гіпотеза про відсутність зв'язку між сукупним стандартизованим показниками досліджуваними факторами відхиляється, тобто запропонована модель є статистично значуща.

Зауважимо, що достовірність економетричної моделі може бути досягнута лише за рахунок окремих параметрів, а інші можуть бути не достовірними, тому доцільно оцінити значущість кожного параметра моделей.

Результати обчислення t-критерію для визначеної економетричної моделі продуктивності праці зведено до табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка достовірності моделі продуктивності праці за критерієм Стюдента

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
Y-перетинання	-17,25706	13,12950	-1,31437	0,22123
Змінна x_1	0,01555	0,00042	36,97804	0,00000
Змінна x_3	-0,00135	0,00017	-7,80307	0,00003

Джерело: складено та розраховано автором за даними табл. В.1 Додатку В

Таким чином, згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та Стюдента), які використані для оцінювання достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована нами модель відбиває тісний зв'язок між продуктивністю праці та середньою

заробітною платою, рівнем витрат на соціальні заходи.

Слід зазначити, що високі значення показників достовірності моделі визначають можливість її застосування для прогнозування рівня продуктивності праці у майбутні періоди.

Отже, регресійний аналіз дозволяє робити аргументовані висновки щодо розвитку даного економічного процесу, що базуються та підкріплюються конкретними математичними розрахунками.

3.2 Удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Розвиток персоналу реалізує функції: інформації, стимулювання, активізації та управління. Отже, розвиток персоналу спрямовується на приведення вимог та потреб виконавчої структури відповідно до персональних очікувань, потреб, здібностей та інтересів зайнятих.

Внаслідок цього розвиток співробітників водночас покращує ефективність та доцільність роботи самої структури.

Таким чином, у системі розвитку персоналу виділяються три генеральних елементи: професійне навчання, формування кадрового резерву та управління кар'єрою.

Проведемо аналіз системи навчання та розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за певними напрямками:

1. Навчання та розвиток на робочому місці.
2. Навчання та розвиток з відривом від роботи.
3. Навчання та розвиток поза робочим місцем (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Результати інвентаризації форм розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№ п/п	Методи навчання та розвитку	2023
1	2	3
1.	Навчальне керівництво	Ні

Продовження таблиці 3.7

1	2	3
2.	Метод близнюків	Так
3.	Наставництво	Ні
4.	Делегування повноважень	Так
5.	Ротація	Так
6.	Проведення виробничого інструктажу	Ні
7.	Метод моделювання	Ні
8.	Лекції	Ні
9.	Навчальні ситуації	Так
10.	Ділові ігри	Ні
11.	Перегляд фільмів на тему	Так
12.	Програмне навчання	Ні
13.	Брифінг	Ні
14.	Семінари та робочі зустрічі	Так
15.	Тренінги	Так
16.	Дистанційне навчання	Ні
17.	Формування груп обміну досвідом	Так
18.	Навчання у спеціалізованих навчальних закладах та центрах підготовки кадрів	Так

З аналізу даних табл. 3.7, можна назвати, що у організації не сформована система розвитку персоналу. Для подальшої ефективної роботи ПрАТ «Концерн Хлібпром» слід розробити чітку систему розвитку персоналу, а також застосувати певні тренінги з підтримки стабільності та прибутковості.

Чисельність респондентів становила 190 осіб з опитування щодо розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром», структура яких за характером виконуючих функцій наведена на рис. 3.4.

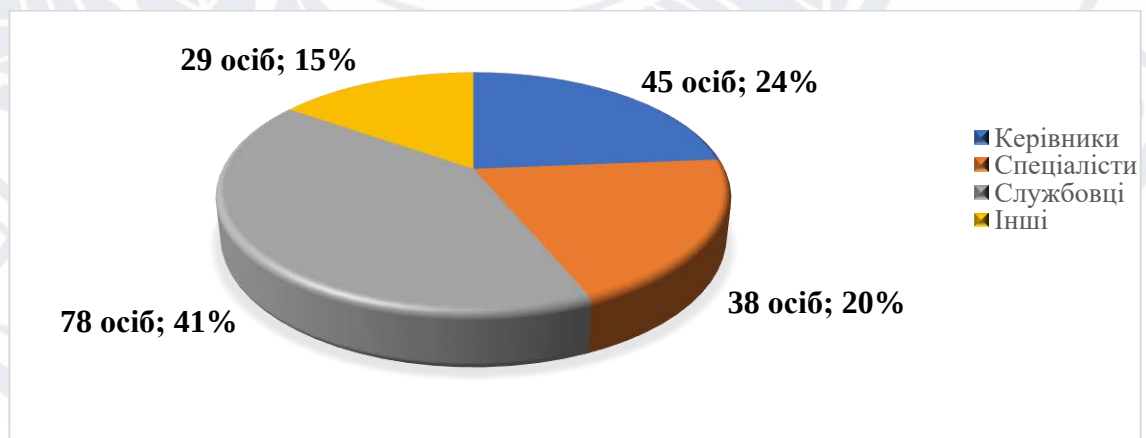


Рисунок 3.4 – Структура респондентів ПрАТ «Концерн Хлібпром» за опитуванням щодо розвитку персоналу

Джерело: побудовано автором

Результати опитування серед персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» на питання «Впливає професійне навчання на розвиток персоналу Вашого підприємства?» (рис. 3.5).

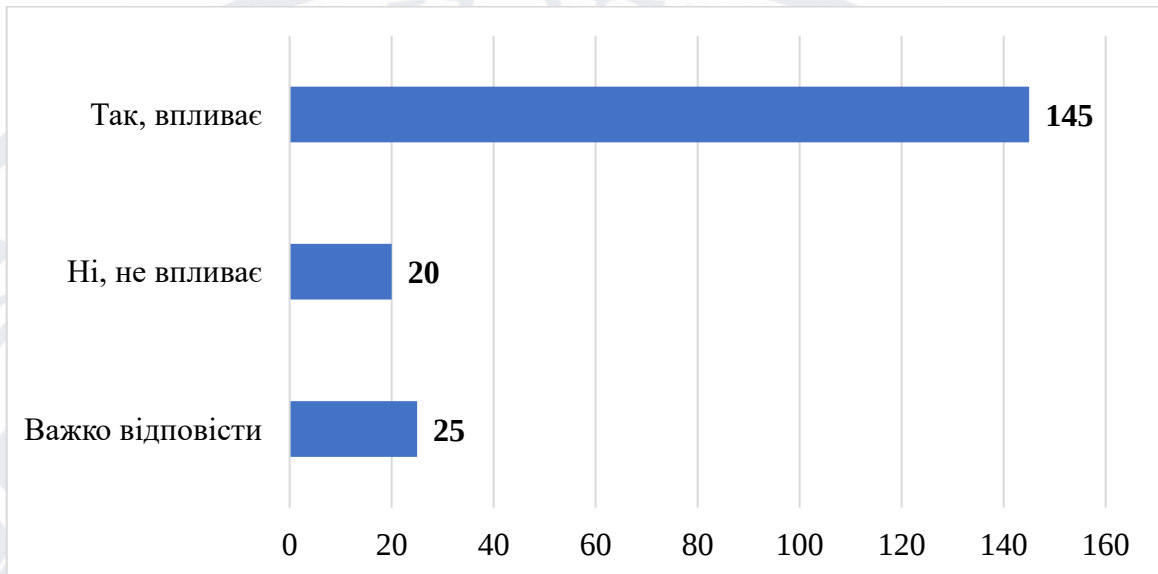


Рисунок 3.5 – Розподіл респондентів ПрАТ «Концерн Хлібпром» за відповідями на питання «Впливає професійне навчання на розвиток персоналу Вашого підприємства?»

Джерело: побудовано автором

За даними рис. 3.5, слід зазначити, що 145 (76,3%) осіб із усього складу вважають, що професійне навчання значно впливає на розвиток персоналу у ПрАТ «Концерн Хлібпром», саме тому слід приділити увагу цьому питанню.

Формування кадрового резерву є одним з ключових елементів системи розвитку персоналу підприємства. Формування фактичного кадрового резерву в компанії ПрАТ «Концерн Хлібпром» практично не передбачено. В силу того, що важко буває знайти рівноцінну заміну працівникові, який звільняється, стажист може певний час залишатися заміною на вакантну посаду.

В рамках кваліфікаційної магістерської роботи нами проводилося анкетування співробітників ПрАТ «Концерн Хлібпром», метою якого було з'ясувати про самостійний розвиток персоналу (рис. 3.6).

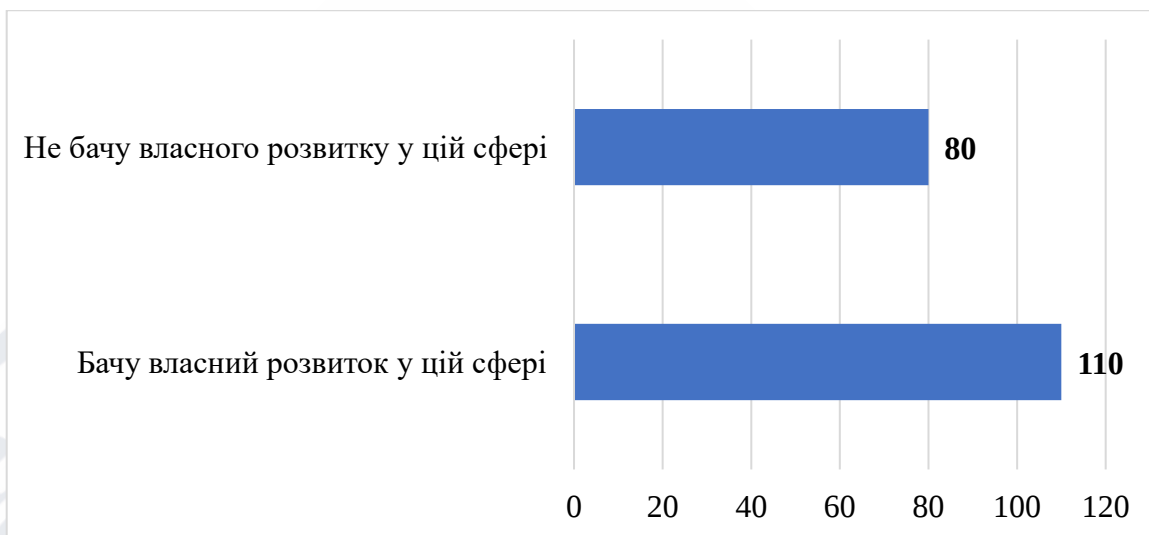


Рисунок 3.3 – Розподіл респондентів ПрАТ «Концерн Хлібпром» за відповідями на питання «Чи бачите Ви власний розвиток на Вашому підприємстві?»

Джерело: побудовано автором

Наступне протиріччя, яке було виявлено в результаті обробки результатів: незважаючи на те, що 42% респондентів не бачать власного розвитку в тій сфері діяльності, де вони працюють зараз, хоча відсоток незадоволених своєю кар'єрою складає лише 25% усіх опитаних співробітників (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Розподіл респондентів ПрАТ «Концерн Хлібпром» за відповідями на питання «Які стимули, дієві для Вашого власного розвитку?»

Джерело: побудовано автором

За даними рис. 3.7 видно, що стимулами до самостійного розвитку серед респондентів є – прагнення професійної самореалізації (48%). На другому місці за популярністю відповідей – можливість підвищення матеріального доходу та зміни статусу (25%). Досить часто (22%) відчутним стимулом до ривку у самостійному розвитку стають кар'єрні успіхи будь-кого з оточуючих. 5% опитаних наголосили на відсутності стимулу.

Визначимо недоліки, виявлені в результаті дослідження:

1. Неможливість самореалізації персоналу;
2. Не передбачено системного формування резерву персоналу організації;
3. Мале стимулювання до самостійного розвитку.

Необхідність розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» пов'язана з прискоренням процесу старіння раніше отриманих знань та накопичених умінь та навичок. Для безперервного розвитку людського потенціалу працівникам необхідно підтримувати, удосконалювати свої знання та навички протягом усього трудового життя, а також формувати кадровий резерв ПрАТ «Концерн Хлібпром» та вміло керувати своїм кар'єрним зростанням.

У другому розділі кваліфікаційної магістерської роботи було здійснено діагностику розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром», що дозволила виявити низку проблем: Перш за все, це зростання плинності персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за досліджений період. Ще одна проблема це випереджаюче зростання заробітної плати по відношенню до темпів зростання продуктивності праці у 2021-2023 рр.

За результатами діагностики розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання праці, які рекомендовано впровадити на ПрАТ «Концерн Хлібпром» (рис. 3.8).

Стимулювання праці є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством, а правильно обрані заходи можуть значно підвищити продуктивність праці та результативність підприємства. Оскільки кожне підприємство має свої унікальні потреби й цінності, універсального підходу до стимулювання праці не існує. Кожне підприємство повинно знайти оптимальний

баланс між різними стимулами, щоб створити максимально дієву систему мотивації персоналу.

Проблема	Заходи	Результат
1 Зростання плинності кадрів	- заохочення ініціативи; - можливість працівників брати участь у справах підприємства; - збільшення заробітної плати	Відчуття важливості на робочому місці, яке посилює бажання залишатися працювати на підприємстві
2 Низькі темпи вдосконалення професійного та особистісного розвитку персоналу	- розподіл і кооперування праці в межах підприємства загалом і кожного його структурного підрозділу; - впровадження ділового оцінювання та атестації; - вдосконалення системи навчання підприємства; - запровадження системи наставництва	Підвищення професійного та особистісного розвитку працівників
3 Темпи зростання середньої заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці	- розподіл і кооперування праці в межах підприємства загалом і кожного його структурного підрозділу; - впровадження ділового оцінювання та атестації; - вдосконалення системи навчання підприємства; - запровадження системи наставництва	Підвищення професійного та особистісного розвитку працівників

Рисунок 3.8 – Заходи по удосконаленню системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, стимулювання праці є одним із ключових чинників успіху підприємства. Воно може реалізовуватися за допомогою різноманітних методів, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Для досягнення максимального результату важливо ретельно проаналізувати всі можливі чинники й обрати найефективніший підхід до мотивації співробітників.

3.3 Ефективність удосконалення системи управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників успіху будь-якого підприємства. Удосконалення системи стимулювання працівників має важливу роль у цьому процесі, погіршуючи підвищення продуктивності та ефективності їх роботи.

Стимулювання розглядається як зовнішній інструмент, що мотивує працівників до активної діяльності [23-26]. Основна мета стимулювання полягає у забезпеченні мотивації працівників до досягнення високих результатів, що позитивно впливає на якість продукції чи послуг, підвищує прибутковість підприємства та підвищує її конкурентоспроможність.

Аналіз показників руху працівників, як одного з інструментів управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром», виявив зростання коефіцієнта плинності кадрів (рис. 2.12). Це свідчить про те, що керівництво підприємства частково приділяє увагу вивченню причин плинності персоналу та їх впливу, через що процес підбору кадрів здійснюється спонтанно, залежно від нагальних потреб у працівниках.

Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» були запропоновані кадрові заходи (рис. 3.8). Їхню ефективність оцінювали за такими критеріями:

підвищення результативності діяльності підприємства завдяки збільшенню кількості кваліфікованого персоналу;

вдосконалення системи навчання.

Вага критеріїв була визначена експертним шляхом і становила 0,25 та 0,75 відповідно.

Оцінювання важливості запропонованих заходів проводилося шляхом анкетування та опитування керівників і спеціалістів відділів кадрів виробничих підрозділів ПрАТ «Концерн Хлібпром». Результати цього дослідження представлено у матриці оцінки кадрових заходів (табл. 3.8), де також розраховано коефіцієнти відносної важливості заходів за формулою середньої арифметичної зваженої.

Отримані коефіцієнти відображають рівень впливу кожного заходу на ефективність діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Причому вищі рівні показників вказують на більшу пріоритетність запропонованих заходів.

На основі отриманих результатів визначено найбільш значущі кадрові заходи для покращення системи управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн

Хлібпром». До них належать:

- вдосконалення професійного та особистісного розвитку (коефіцієнти важливості – 0,12);
- запровадження системи наставництва (коефіцієнт важливості – 0,20);
- впровадження ділового оцінювання та атестації (коефіцієнти важливості – 0,12).

Таблиця 3.8 – Матриця оцінки кадрових заходів ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Критерії оцінювання	Вага критеріїв	Планування кар'єри	Вдосконалення професійного та особистісного розвитку	Залучення кваліфікованих працівників	Заохочення ініціативи	Запровадження системи наставництва	Впровадження ділового оцінювання та атестації
Підвищення ефективності діяльності підприємства в результаті збільшення кваліфікаційного персоналу	0,25	0,02	0,08	0,15	0,06	0,14	0,09
Підвищення ефективності діяльності підприємства в результаті покращення системи навчання	0,75	0,05	0,13	0,08	0,04	0,22	0,13
Коефіцієнти відносної важливості заходів		0,04	0,12	0,10	0,05	0,20	0,12

Джерело: складено та розраховано автором

Ці заходи спрямовані на вдосконалення управління розвитком персоналу і забезпечення його ефективності. Детальний опис і характеристика зазначених ініціатив наведені в табл. 3.9, яка містить програму кадрових заходів для підвищення якості управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Таким чином, впровадження програми кадрових заходів для вдосконалення системи управління розвитком персоналу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» має на меті підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.9 – Програма кадрових заходів для покращення системи управління розвитком персоналу на ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Заходи	Терміни	Витрати, тис. грн
1	2	3
1. Вдосконалення професійного та особистісного розвитку	рік	300
2. Запровадження системи наставництва (40% від мінімальної зарплати на 50 наставників)	рік	$50 \times (8 \times 0,4) = 160$
3. Впровадження ділового оцінювання та атестації	6 місяців	Введення до посадових інструкцій співробітника відділу кадрів виробничих підрозділів
Разом		460

Джерело: складено та розраховано автором

Система наставництва забезпечує низку позитивних результатів для ПрАТ «Концерн Хлібпром», зокрема:

- підвищення продуктивності праці персоналу (на думку керівників);
- покращення якості продукції чи послуг;
- зміцнення організації;
- зменшення кількості скарг споживачів;
- зростання суми чистого прибутку підприємства;
- підвищення загальної прибутковості.

Для реалізації цієї системи можна використовувати коучинг, який спрямований на допомогу працівникам у досягненні змін, бажаних саме для них, а не нав'язаних іншими.

У межах заходів щодо вдосконалення професійного та особистісного розвитку персоналу доцільно:

- покращити систему підбору кадрів і вдосконалити методику їх оцінки;
- розвивати неформальні відносини та сприяти згуртованості колективу.

Навчання персоналу виступає критично важливим фактором успіху підприємства. Воно забезпечує:

- високу продуктивність;
- задоволеність працівників;
- адаптивність організації до змін.

Інвестиції в навчання персоналу є стратегічним кроком, що приносить позитивні результати, сприяє стійкому розвитку підприємства та зміцнює його позиції на ринку.

Ефективність інвестицій у впровадження програми кадрових заходів для вдосконалення системи управління розвитком персоналу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» розраховується за формулою:

$$E = \frac{\text{Доходи} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100 \quad (3.6)$$

Розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведений у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок ефективності проведення навчальних заходів персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Значення
Витрати на вдосконалення професійного розвитку на одного працівника у середньому, грн	3500
Чисельність працівників, осіб	100
Прогнозований дохід від навчання одного працівника, грн	4000
Запровадження системи наставництва, грн	3200
Чисельність працівників, осіб	50
Прогнозований дохід від навчання одного працівника, грн	4100
Вартість навчання одного працівника, грн	4300
Чисельність працівників, осіб	15
Прогнозований дохід від навчання одного працівника, грн	6000
Витрати на навчальні заходи персоналу, грн	574500
Прогнозований дохід на навчальні заходи персоналу, грн	695000
Ефективність навчання, %	21,0

Джерело: складено та розраховано автором

За результатами розрахунку ефективності впровадження навчальних заходів для персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» (табл. 3.10) видно, що очікувана ефективність від їх реалізації може бути досягнута на рівні 21 %.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення системи управління розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропоновано такі заходи.

У системі розвитку персоналу виділяються три генеральних елементи: професійне навчання, формування кадрового резерву та управління кар'єрою.

Проведемо аналіз системи навчання та розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за певними напрямками: навчання та розвиток на робочому місці; навчання та розвиток з відривом від роботи та навчання та розвиток поза робочим місцем.

Проведено анкетування персоналу підприємства щодо розвитку персоналу. Чисельність респондентів становила 190 осіб.

З'ясовано, що стимулами до самостійного розвитку серед респондентів є – прагнення професійної самореалізації (48%). На другому місці за популярністю відповідей – можливість підвищення матеріального доходу та зміни статусу (25%). Досить часто (22%) відчутним стимулом до ривку у самостійному розвитку стають кар'єрні успіхи будь-кого з оточуючих. 5% опитаних наголосили на відсутності стимулу.

За результатами діагностики розвитку персоналу підприємства розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання праці, які рекомендовано впровадити на ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Аналіз показників руху працівників, як одного з інструментів управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром», виявив зростання коефіцієнта плинності кадрів. Це свідчить про те, що керівництво підприємства частково приділяє увагу вивченню причин плинності персоналу та їх впливу, через що процес підбору кадрів здійснюється спонтанно, залежно від нагальних потреб у працівниках.

Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» були запропоновані кадрові заходи. На основі отриманих результатів визначено найбільш значущі кадрові заходи для покращення системи управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн

Хлібпром». До них належать:

- вдосконалення професійного та особистісного розвитку (коефіцієнти важливості – 0,12);
- запровадження системи наставництва (коефіцієнт важливості – 0,20);
- впровадження ділового оцінювання та атестації (коефіцієнти важливості – 0,12).

Очікувана ефективність впровадження навчальних заходів для персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» від їх реалізації може бути досягнута на рівні 21 %.

На засадах регресійного аналізу побудована економетрична модель продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з індикаторів розвитку персоналу. Згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та Стюдента), які використані для оцінювання достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована нами модель відбиває тісний зв'язок між продуктивністю праці та середньою заробітною платою, рівнем витрат на соціальні заходи і може бути використана для прогнозування продуктивності праці у майбутні періоди.

ВИСНОВКИ

Ефективна взаємодія висококваліфікованих працівників створює унікальну організаційну динаміку. Важливо створювати всі необхідні умови для розвитку персоналу з огляду на індивідуальні потреби та особливості кожного працівника. Внутрішньофірмовий розвиток персоналу є найважливішим чинником довгострокового успіху, який безпосередньо впливає на досягнення організаційних цілей і застави успішного майбутнього організації.

У кваліфікаційній магістерській роботі досліджено методи навчання персоналу підприємства з виокремленням двох груп: методи навчання на робочому місці і поза робочого міста. За обома групами виділені переваги і основні недоліки методів. При виборі методів навчання слід відштовхуватися від ефективності методу, а передусім цілей проведення навчання, цільової аудиторії, очікуваних результатів. Зазначені групи методів зазвичай взаємно доповнюють одна одну, компенсуючи недоліки кожної групи.

Отже, для підвищення ефективності управління розвитком персоналу, а отже, і діяльності підприємства, запропонована структурно-логічна модель, яка забезпечує відповідність якісних характеристик персоналу стратегічним і тактичним цілям організації і складається з п'яти підсистем: цільової, керуючої, керованої, забезпечуючої та функціональної.

Ефективне функціонування СУРП допомагає:

- розвивати творчий потенціал, підвищувати інтелектуальний рівень працівників, формувати системне мислення;
- забезпечити можливості для більш ефективного стимулювання праці та кар'єрного руху персоналу;
- перерозподіл повноважень;
- зміцнити соціально-психологічний клімат тощо.

Комплексна діагностика розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволила зробити наступні висновки.

Хлібопекарська галузь України є одним із ключових стратегічних

напрямів держави, що має велике соціальне та економічне значення.

Попри важливу роль хлібної продукції в харчовому раціоні населення, останніми роками спостерігається тенденція до зниження обсягів її виробництва та споживання.

Хліб та хлібобулочні вироби є об'єктом експортно-імпортних операцій, причому сьогодні Україна перейшла на експорт заморожених хлібопродуктів. Лідерами у 2022 р. серед виробників на ринку хліба та хлібобулочних виробів стали три підприємства: ПрАТ «Концерн Хлібпром» (1702061 тис. грн), ТОВ КВФ «РОМА» (1234767 тис. грн) і ТОВ «Київ Хліб» (1039202 тис. грн), які показали найвищі показники чистого доходу від реалізації продукції.

Здійснено SWOT-аналіз, за результатами якого запропонованою стратегію збереження існуючого становища підприємств галузі.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром». ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 21 рік свого існування зарекомендувало себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Аналіз реалізованої продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. демонструє підвищення обсягів реалізації.

У 2023 р. підприємство спрацювало з чистим збитком у 38 млн грн, що обумовило скорочення можливостей підприємства для розвитку у таких напрямках, як: виробничо-технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток, матеріальне заохочення (виплата дивідендів), інші витрати.

Емпіричний аналіз управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволив встановити наступне. Чисельність персоналу за аналізований період зросла всього на 0,5 %. Частка управлінського персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр. зменшилася з 12,3 % до 10,2 %. Чисельність спеціалістів і технічних працівників зменшилася на 28 осіб та 20 осіб відповідно через оптимізацію кадрового складу.

Середній вік штатних працівників підприємства становив 45 років вікова структура персоналу підприємства у 2023 р. є неоднорідною. Група 41–50 років займає найбільшу частку – 37,9 %, що свідчить про наявність значного

контингенту досвідчених працівників середнього віку. Працівники віком 29–40 років складають 29,4 %, демонструючи дещо нижчий, але все ще вагомий рівень представництва.

Підприємство має добре збалансований контингент працівників середнього віку, які забезпечують стабільну роботу завдяки досвіду. Водночас низький рівень залучення молоді є викликом для компанії, оскільки це може ускладнити кадрову заміну в майбутньому. Щодо освітнього рівня, то за досліджений період слід відмітити суттєву динаміку. Розподіл працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рівнем освіти у 2020–2023 рр. демонструє, що найбільша частка припадає на співробітників із середньою освітою – 35,2–46,7% загальної кількості персоналу.

Управлінський персонал підприємства характеризується стабільністю та високою кваліфікацією, що відповідає вимогам до рівня освіти. Понад 60% працівників управлінського складу мають вищу освіту, решта – це працівники з неповною вищою або середньо-професійною освітою.

Найбільшу частку працівників (72,7–81,9 %) становлять ті, хто працює на підприємстві понад два роки.

Протягом 2000–2023 рр. рівень плинності кадрів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» зріс з 1,1 % до 5,7 %, що пов'язано із скороченням персоналу через зменшення попиту та виїздом працівників за кордон через військові дії.

Аналіз причин звільнень показує, що у 2020–2023 рр. за ініціативою адміністрації через порушення трудової дисципліни було звільнено від 2 осіб (у 2023 р.) до 12 осіб (у 2020 р.), що пов'язано із скрутною ситуацією на ринку праці і боязню працівників втратити роботу. У 2023 р. відбулося скорочення штату працівників підприємства.

Корисний фонд робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020–2023 рр. зріс на 9,1 % або на 386920,5 людино-години. Це стало наслідком зростання чисельності персоналу підприємства на 14 осіб, збільшенням бюджету робочого часу на 16 % через нормованих витрат часу на 14,3%, через воєнний стан в країні.

За 2020-2023 рр. фонд робочого часу зріс на 386920,5 людино-годин. На цю зміну позитивно вплинули такі фактори:

- за рахунок зростання середньооблікової чисельності на 0,5 % фонд робочого часу збільшився на 22622,1 людино-годин;
- за рахунок зростання кількості відпрацьованих змін на 11,1 % - на 474633,4 людино-години.

Негативно на зміну фонду робочого часу вплинуло зменшення середньої тривалості робочого дня на 2,3 %, що забезпечило зниження фонду на 110335,0 людино-години.

У 2023 р. найчастіше розмір заробітної платні на підприємстві становив 8636,4 грн, половина працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» одержувала зарплатню меншу за 9239,8 грн, інша половина – більшу.

Зростання медіани протягом періоду говорить про підвищення рівня оплати праці в ПрАТ «Концерн Хлібпром».

З метою удосконалення системи управління розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропоновано такі заходи.

У системі розвитку персоналу виділяються три генеральних елементи: професійне навчання, формування кадрового резерву та управління кар'єрою.

Проведемо аналіз системи навчання та розвитку персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за певними напрямками: навчання та розвиток на робочому місці; навчання та розвиток з відривом від роботи та навчання та розвиток поза робочим місцем.

Проведено анкетування персоналу підприємства щодо розвитку персоналу. Чисельність респондентів становила 190 осіб.

З'ясовано, що стимулами до самостійного розвитку серед респондентів є – прагнення професійної самореалізації (48%). На другому місці за популярністю відповідей – можливість підвищення матеріального доходу та зміни статусу (25%). Досить часто (22%) відчутним стимулом до ривку у самостійному розвитку стають кар'єрні успіхи будь-кого з оточуючих. 5% опитаних наголосили на відсутності стимулу.

За результатами діагностики розвитку персоналу підприємства розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання праці, які рекомендовано впровадити на ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Аналіз показників руху працівників, як одного з інструментів управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром», виявив зростання коефіцієнта плинності кадрів. Це свідчить про те, що керівництво підприємства частково приділяє увагу вивченню причин плинності персоналу та їх впливу, через що процес підбору кадрів здійснюється спонтанно, залежно від нагальних потреб у працівниках.

Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» були запропоновані кадрові заходи. На основі отриманих результатів визначено найбільш значущі кадрові заходи для покращення системи управління розвитком персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром». До них належать:

- вдосконалення професійного та особистісного розвитку (коефіцієнти важливості – 0,12);
- запровадження системи наставництва (коефіцієнт важливості – 0,20);
- впровадження ділового оцінювання та атестації (коефіцієнти важливості – 0,12).

Очікувана ефективність впровадження навчальних заходів для персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» від їх реалізації може бути досягнута на рівні 21 %.

На засадах регресійного аналізу побудована економетрична модель продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з індикаторів розвитку персоналу. Згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та Стюдента), які використані для оцінювання достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована нами модель відбиває тісний зв'язок між продуктивністю праці та середньою заробітною платою, рівнем витрат на соціальні заходи і може бути використана для прогнозування продуктивності праці у майбутні періоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
2. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2010. Випуск 5.
3. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (дата звернення: 20.09.2024).
4. Процес / Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81#:~:text=process%2C%D0%BD%D1%96%D0%BC.,%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B2%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%96> (дата звернення: 20.02.2022).
5. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов; пер. с англ. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 1992. 702 с.
7. Древецька О. І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. Випуск 2 (8). С. 78-80.
8. Волобуєв М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FI&2_S21STR=ecde_2015_12_21.
9. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management*,

Economics & Finance. 2023. Vol. 2, No. 2. pp. 110-123. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.12.

10. Споживання основних продуктів харчування на одну особу на рік. URL: <https://skilky-skilky.info/datasets/spozhyvannia-osnovnykh-produktiv-kharchuvannia-na-odnu-osobu-na-rik/>

11. Стан продовольчого забезпечення України під час війни. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-prodovolchoho-zabezpechennya-ukrayiny-pid-chas-viyny>

12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

13. Кваша С., Павленко О., Вакуленко, В. Стан виробництва та споживання харчових продуктів в Україні в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-15>.

14. Войтенко О., Кійко В., Янчик М. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі України: Матеріали Міжнар. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті». (Київ, квітень – травень 2022 р.). Київ: НУХТ. Ч. 1. С. 74. URL: <http://conferencenuft.ho.ua/Books%20of%20abstracts/2022/Part%201.pdf>.

15. Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. *Міжнародний науковопрактичний журнал «Товари і ринки»*. 2023. № 1 (45). С. 27-40. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)03](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)03)

16. Аналіз ринку заморожених хлібобулочних виробів в Україні. 2024 р. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zamorozhennyh-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-god>

17. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. Мінфін: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>. (дата звернення: 09.11.2024).

18. Імпорт-експорт харчових продуктів. KorFor: веб-сайт. URL: <https://korfor.com.ua/import-eksport-kharchovykh-produktiv-10/>. (дата звернення: 09.11.2024).

19. Шандрівська О.Є., Бурдик Х.В. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах

збурень. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16. Випуск 1. С. 41-54.

20. Звичайний хліб у час війни став символом і надією на виживання. URL: <https://harch.tech/2022/12/30/oleksandr-taranenko-zvyhajnyj-hl%D1%96b-u-chasvijny-stav0symbolom-ta-nafieu-na-vyzyvannia>

21. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/investor/page/6>

22. Святкові дні під час воєнного стану. URL: <https://kpi.ua/board-holidays>

23. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. *Управління персоналом: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці»*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

24. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. К.: Професіонал, 2006. 512 с.

25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом: навч. посібн.* К. : Кондор. 2007. 428 с.

26. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

27. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. *Управління персоналом: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни*. Київ: КОНДОР. 2012. 324 с.

28. Десслер Г. *Управление персоналом; пер. с англ.; 2-е изд.* Харьков: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 799 с.

29. Щекин Г.В. *Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ.* 2-е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2003. 280 с.

30. *Управління персоналом: навч. посібн.* [М.Д.Виноградський, С.В.Беляєва, А.М.Виноградська, О.М.Шкапова]. К.: ЦУЛ, 2006. С. 151-166. 221 с.

31. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом: навчальний посібник*. К.: Кондор, 2003. 296 с.

32. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. *Управління персоналом у системі операційного менеджменту. Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 189–193.

33. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник з грифом МОНУІ. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
34. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 2. С.00-211.
35. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
36. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(1). С. 54–59.
37. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116
38. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.
39. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.
40. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
41. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.
42. Storey, J. (2001) Human Resource Management A Critical Text. 2nd Edition, Thomson Learning, New York. 416 p.
43. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.
44. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1(29). С. 97-105. URL:
45. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком

персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 418-421. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/98.pdf>

46. Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 103-107. URL: http://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf (дата звернення: 20.11.2024).

47. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32 (дата звернення: 20.02.2022).

48. Гриньова В. М., Новікова М. М., Салун М. М., Красносова О. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.

49. Грішнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.

50. Савельєва В. С. Психологія управління. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

51. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

52. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : збірник наукових праць*. 2010. Випуск 7(26). Частина 3. С. 3-11.

53. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2022. № 1 (90). С. 53-59.

54. Савченко М.В., Олійник В.А. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 166–172. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24)).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Наукові підходи до визначення категорії «управління персоналом»

Автори, джерела	Визначення «управління персоналом»
1	2
1. Управління персоналом як процес	
Л. Балабанова [24]	<i>процес</i> реалізації функцій менеджменту
В. Рульєв, С. Гуткевич [27]	системно організований <i>процес</i> відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, направлений на досягнення поставленої цілі
Г. Деслер [28]	частина <i>менеджменту</i> , що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей:– підвищення ефективності діяльності підприємства;– підвищення якості трудового життя персоналу
Г.В Щекин [29, с.271]	<i>процес</i> забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників
2. Управління персоналом як діяльність (дії)	
М. Виноградський, С. Беляєва [30]	<i>діяльність</i> організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих)
О. Крушельницька [31]	цілеспрямована <i>діяльність</i> керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Т.Р. Луцик, С.П. Ігнатенко [32, с. 190]	цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства для розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами
2. Управління персоналом як система (комплекс) заходів (дій)	
Ф. Хміль [33]	скоординована <i>система</i> заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу
С.В. Герчанівська, І.В. Стемковська [34]	<i>сукупність</i> цілеспрямованих <i>дій</i> , які забезпечують формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його ефективне використання за умов своєчасного й адекватного реагування на зміни середовища, що сприяє формуванню на підприємстві ключових факторів успіху
М.Д. Виноградський [35]	соціально-економічна <i>система</i> на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.1

1	2
А. Осіпова [36]	комплексна <i>система</i> удосконалення нормування, наукової організації його праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, підвищення мотивації і стимулювання результативної діяльності персоналу задля збільшення прибутковості підприємств
А. Борисов [2]	<i>комплекс заходів</i> щодо роботи з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками підприємства
А.В. Линенко [37]	<i>комплексна система заходів</i> спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства
В. Крамаренко [38]	система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання
А. Пелих [39]	<i>сукупність</i> логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
О. Древецька [7]	система цілей, завдань, а також заходів та методів цілеспрямованого впливу на персонал відповідно до бізнес-стратегії підприємства для досягнення його економічної та соціальної ефективності
О.А. Грішнова [40, с. 16]	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації
1. Управління персоналом як сфера господарства	
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук [41, с. 17]	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації
2. Управління персоналом як особливий підхід	
Дж. Сторей [42]	<i>особливий підхід</i> до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік

Джерело: складено автором на основі [7; 24; 27-42]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – Підходи до трактування змісту поняття «розвиток персоналу»

Автори, джерела	Характеристика
1	2
1. Розвиток як процес	
В. Брич, О. Гугул [43]	системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу
А. Єгоршин	комплексний та неперервний процес всебічного розвитку особистості працівника організації з метою підвищення ефективності його роботи [2]
Г.В. Полухіна	процес поєднання планування трудової кар'єри, виробничої адаптації, стимулювання персоналу та його професійного навчання
Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська [3, с. 22]	безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі.
В. Савченко	систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Ф. Хміль	ітеративний (повторюваний) процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації
Г. Шмідт	уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися організаційне та особистісне зростання і розвиток
Розвиток як сукупність заходів	
А. Кібанов	сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи
В.Р. Весніна [29]	безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації
П. Шлендер	система заходів, спрямованих на підтримку здібності до навчання працівників, розповсюдження знань та передового досвіду, навчання молодих співробітників

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.2

1	2
І. Беспалов	комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу підприємства для більш ефективного досягнення цілей та задач організації
В. Гриньова, М. Новікова, М. Салун, О. Красноносова [48]	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації
Л. Черчик	Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства
О. Грішнова, В. Небукін	сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. У широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших
3. Розвиток як комплекс елементів	
Н. Том	цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників
1. Розвиток як певна сфера діяльності	
Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська [3]	сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань
2. Розвиток як певний вплив, перетворення	
В. Маслов	вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі
А. Ткаченко, К. Марченко	цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей
Р. Харрісон	чітка уява про здібності та потенціал, які працюють в стратегічній структурі бізнесу
3. Розвиток як функція	
І. Хентце	функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог

Джерело: сформовано авторами на основі [53]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Аналіз доходу від реалізації продукції українських виробників на ринку хліба та хлібобулочних виробів України у 2021-2022 рр., тис. грн

№	Підприємство	Чистий дохід від реалізації продукції			
		2021	%	2022	%
1.	ПрАТ «Концерн Хлібпром»	1474880	5,16	1702061	5,18
2.	ТОВ КВФ «РОМА»	1187160	4,15	1234767	3,76
3.	ТОВ «Київ Хліб»	1150981	4,03	1039202	3,16
4.	ТОВ «Перший столичний хлібозавод»	823486	2,88	719215	2,19
5.	ТОВ «Київський обласний хлібопекарський комплекс»	769941	2,69	801694	2,44
6.	ТОВ «Черкасихліб ТД»	524592	1,84	634101	1,93
7.	ТОВ «Торговий Дім «Хлібозавод №10»	490469	1,72	549520	1,67
8.	ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	337183	1,18	415930	1,27
9.	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ЛЕВАДА»	383989	1,34	471183	1,43
10.	ТОВ «Бердичівський хлібозавод»	206533	0,72	296617	0,90
	Решта підприємств	21232068	74,29	24982910	76,06
	Місткість	28581282	100	32847200	100

Джерело: [19]

Таблиця Б.2 – Матриця SWOT – аналізу ринку хліба та хлібобулочних виробів

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	А. Зниження бар'єрів виходу на ринки хліба та хлібобулочних виробів країн ЄС. В. Зростання попиту на ексклюзивну хлібобулочну продукцію відповідно до культурних потреб чи потреб, пов'язаних із здоров'ям (бездріжджовий хліб, веганський, безглютенний, артезіанський тощо). С. Впровадження інноваційних технологій у виробництво хлібобулочних продукції (повна автоматизація виробництва, нові види сировини, бездріжджові технології, використання 3D-друкування для створення унікальних форм та декоративних елементів хліба, інтелектуальні системи керування виробництвом, екологічно-дружні технології, розробка нових методів консервації та упакування для збереження свіжості хлібобулочних виробів протягом тривалого періоду). Д. Державна інформаційна та фінансова підтримка (в частині: субсидіювання та надання грантів, низькі кредитні ставки, фінансування досліджень та сертифікація продукції, фінансова допомога в експорті та маркетингу, впровадження програм соціальної відповідальності)	А. Геополітична нестабільність під час війни, в частині руйнування об'єктів критичної інфраструктури ринку хліба та хлібобулочних виробів (виробничої, логістичної тощо), втрат готової продукції та сировини на території бойових дій. В. Посилення внутрішньогалузевої конкуренції, конкуренції товарних марок хлібобулочних виробів, торговельними мережами при реалізації хлібобулочних виробів, конкуренції за присутність на певних територіальних ринках. С. Коливання цін на сировинні матеріали, енергетичні ресурси, паливо, що впливає на вартість готової продукції. Д. Значне державне регулювання діяльності монополістів на локальних ринках збуту. Е. Девальвація національної валюти, зниження платоспроможності потенційних споживачів та інші макроекономічні індикатори з тенденцією до погіршення.
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Ринок хліба та хлібобулочних виробів виступає гарантом продовольчої безпеки країни (забезпеченні стабільного виробництва, підтримки безперервного надходження сировини, сталої логістики, продажу продукції зі збереженням її повного асортименту). 2. Широкий асортимент хлібобулочної продукції та наявність на ринку відомих брендів. 3. «Інтеграція назад» у сектор борошномельної продукції, що посилює ринкову присутність в секторі. 4. Активна зовнішньоекономічна діяльність лідерів на ринку. 5. Широка мережа власних філій з виробництва продукції лідерами ринку.	1-А. Використання широкого асортименту та відомих брендів для зниження бар'єрів входу на ринки ЄС, зосереджуючись на адаптації хлібобулочної продукції до місцевих смаків та культурних вподобань. 2-С. Використання стратегії «інтеграції назад» у борошномельну ринок для впровадження інноваційних технологій виробництва та розширення асортименту продукції, зокрема ексклюзивних видів хліба. 3-Д. Активізація зовнішньоекономічної діяльності на ринках з високими темпами зростання потенційного попиту на хліб. 4-С. Використання широкої мережі філій для впровадження інноваційних технологій виробництва.	1-В. Розширення асортименту продукції при вході на зовнішній ринок країн, які менше схильні до військових конфліктів за для зменшення впливу геополітичної нестабільності. 2-В. Концентрація на підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції за для домінування на внутрішньому ринку хліба та хлібобулочних виробів. 3-С. Розвинення концепції управління вартістю та постійний моніторинг коливань цін на сировину та енергетичні ресурси для ефективного управління вартістю продукції. Укладання довгострокових контрактів на закупівлю сировини для зменшення впливу коливань цін.

	5-D. Розширення асортименту продукції за рахунок отримання державної інформаційної та фінансової підтримки, спираючись на впливовий статус на ринку.	1-E. Використання сильного бренду та широкого асортименту для позиціонування продукції як ексклюзивної для задоволення змінних потреб споживачів.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1.Зменшення обсягів реалізації високомаржинальної продукції в умовах війни. 2. Вихід з ринку значної кількості лідерів-продуцентів з ТОП-10 під час війни. 3. Нестача інноваційних технологій. 4.Висока залежність від методів державного регулювання ринку хліба та хлібобулочної продукції. 5. Високі виробничі витрати.	1-A.Розширення асортименту хлібобулочних виробів, щоб задовольняти потенційний попит у окремих ринкових сегментах. 3-C. Укладання партнерських угод або співпраця з інноваційними технологічними компаніями для впровадження сучасних технологій у виробництво хлібобулочних продуктів. 2-A. Розширення ринкових можливостей через активну експансію на інші ринки та онлайн-платформи, щоб зменшити силу тиску лідерів-продуцентів з ТОП-10 на ринку. 5-C. Використання фінансової підтримки для впровадження ефективних тех-нологій та автоматизації процесу виробництва та зменшення виробничих витрат.	1-B. Розширення асортименту продукції, включаючи низькомаржинальні, але стабільні за попитом продукти, з метою урахування трансформації потреб споживачів хліба та хлібобулочної продукції в умовах війни. 2-B. Активний пошук потенційних ринків збуту, в тому числі концентрації на нішевих сегментах під час війни. 3-C. Залучення коштів Фонду відновлення ринку хліба та хлібобулочних виробів з метою матеріальної та тех-нологічної підтримки українських продуцентів ринку, що постраждали внаслідок війни.

Джерело: [19]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.3 – Структура та динаміка персоналу за освітою ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Рівень освіти	2020		2021		2022		2023		Відхилення							
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 від 2020		2022 від 2021		2023 від 2022		2023 від 2020	
									осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Середня освіта	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0
з них:																
- управлінський персонал																
- виробничий персонал	1016	38,5	1267	46,7	1273	45,6	934	35,2	251	8,2	6	-1,1	-339	-10,4	-82	-3,3
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:																
- управлінський персонал	40	1,5	19	0,7	20	0,7	5	0,2	-21	-0,8	1	0,0	-15	-0,5	-35	-1,3
- виробничий персонал	467	17,7	423	15,6	472	16,9	421	15,9	-44	-2,1	49	1,3	-51	-1,0	-46	-1,8
Неповна вища освіта («молодший спеціаліст») з них:																
- управлінський персонал	82	3,1	81	3	61	2,2	58	2,2	-1	-0,1	-20	-0,8	-3	0,0	-24	-0,9
- виробничий персонал	243	9,2	220	8,1	246	8,8	273	10,3	-23	-1,1	26	0,7	27	1,5	30	1,1
Базова вища освіта («бакалавр») з них:																

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
- управлінський персонал	61	2,3	60	2,2	62	2,2	34	1,3	-1	-0,1	2	0,0	-28	-0,9	-27	-1,0
- виробничий персонал	428	16,2	382	14,1	391	14,0	483	18,2	-46	-2,1	9	-0,1	92	4,2	55	2,0
Повна вища освіта («спеціаліст», «магістр») з них:																
- управлінський персонал	143	5,4	141	5,2	145	5,2	174	6,6	-2	-0,2	4	0,0	29	1,4	31	1,2
- виробничий персонал	164	6,2	119	4,4	122	4,4	271	10,2	-45	-1,8	3	0,0	149	5,8	107	4,0
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	62,6		66,7		72,0		76,9		4,1		5,3		4,9		14,3	
Разом	2639	100	2712	100	2792	100	2653	100	73	0,4	80	0,0	-139	0	14	0,4

Джерело: складено та розраховано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.4 – Аналіз фонду робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2023 рр.

Показники	Робочий час, людино-днів							
	2020		2021		2022		2023	
	на одного працівника	на всіх працівників	на одного працівника	на всіх працівників	на одного працівника	на всіх працівників	на одного працівника	на всіх працівників
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб		2639		2712		2792		2653
2. Календарний фонд часу	366	965874	365	989880	365	1019080	365	968345
3. Вихідні і святкові дні	115	303485	115	311880	105	293160	104	275912
4. Номінальний фонд робочого часу	251	662389	250	678000	260	725920	261	692433
5. Нормовані цілоденні невиходи на роботу, всього	42,4	111894	34,6	93835	31,7	88506	24,9	66060
у тому числі:								
5.1 чергові і додаткові відпустки	28,4	74948	26,6	72139	19,3	53886	15,3	40591
5.2 відпустка по навчанню	1,3	3431	0,2	542	0,4	1117	0,4	1061
5.3 декретні відпустки	2	5278	1	2712	2,3	6422	2,3	6102
5.4 з хвороби	10,2	26918	6,7	18170	9,6	26803	6,8	18040
5.5 нез'явлення з дозволу адміністрації	0,5	1320	0,1	271	0,1	279	0,1	265
6. Ненормовані цілоденні невиходи на роботу або простої, всього	1,4	3695	0,8	2170	0,5	1396	0,5	1327
у тому числі:								
6.1 прогули	0,1	264	0,1	271	0,1	279	0,1	265
6.2 інші невиходи за виправдувальними документах (неоплачувані)	1,3	3431	0,7	1898	0,4	1117	0,4	1061
7. Явочний фонд робочого часу	207,2	546801	214,6	581995	227,8	636018	235,6	625047
8. Тривалість робочої зміни, год.	8	21112	8	21696	8	22336	8	21224
9. Бюджет робочого часу, год.	1657,6	4374406,4	1716,8	4655961,6	1822,4	5088140,8	1884,8	5000374,4
10. Передсвяткові скорочені дні, год.	6	110838	3	56952	0	0	0	0
11. Корисний фонд робочого часу, год.	1636,6	4264270,5	1692,8	4526695,5	1774,4	4823638,6	1817,8	4651191,0
12. Корисний фонд робочого часу, дн.	204,6	539873,4	211,6	573859,2	221,8	619265,6	227,2	602827,9
13. Середня тривалість робочої зміни	7,90		7,89	21392,7	7,79	21747,7	7,72	20469,5

Джерело: складено та розраховано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

Продовження таблиці Б.4

Показники	Відхилення							
	2021 від 2020		2022 від 2021		2023 від 2022		2023 від 2020	
	на одного працівн ика	на всіх працівників	на одного праців ника	на всіх працівн иків	на одного працівн ика	на всіх працівни ків	на одного працівн ика	на всіх працівникі в
1. Середньооблікова чисельність працівників	0	73,0	0	80,0	0	-139,0	0	14,0
2. Календарний фонд часу	-1	24006,0	0	29200,0	0	-50735,0	-1	2471,0
3. Вихідні і святкові дні	0	8395,0	-10	-18720,0	-1	-17248,0	-11	-27573,0
4. Номінальний фонд робочого часу	-1	15611,0	10	47920,0	1	-33487,0	10	30044,0
5. Нормовані цілоденні невиходи на роботу, всього	-8	-18058,4	-3	-5328,8	-7	-22446,7	-18	-45833,9
у тому числі:	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
5.1 чергові і додаткові відпустки	-2	-2808,4	-7	-18253,6	-4	-13294,7	-13	-34356,7
5.2 відпустка по навчанню	-1	-2888,3	0	574,4	0	-55,6	-1	-2369,5
5.3 декретні відпустки	-1	-2566,0	1	3709,6	0	-319,7	0	823,9
5.4 з хвороби	-4	-8747,4	3	8632,8	-3	-8762,8	-3	-8877,4
5.5 нез'явлення з дозволу адміністрації	0	-1048,3	0	8,0	0	-13,9	0	-1054,2
6. Ненормовані цілоденні невиходи на роботу або простої, всього	-1	-1525,0	0	-773,6	0	-69,5	-1	-2368,1
у тому числі:	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
6.1 прогули	0	7,3	0	8,0	0	-13,9	0	1,4
6.2 інші невиходи за виправдувальними документах (неоплачувані)	-1	-1532,3	0	-781,6	0	-55,6	-1	-2369,5
7. Явочний фонд робочого часу	7	35194,4	13	54022,4	8	-10970,8	28	78246,0
8. Тривалість робочої зміни, год.	0	584,0	0	640,0	0	-1112,0	0	112,0
9. Бюджет робочого часу, год.	59	281555,2	106	432179,2	62	-87766,4	227	625968,0
10. Передсвяткові скорочені дні, год.	-3	-53886,0	-3	-56952,0	0	0,0	-6	-110838,0
11. Корисний фонд робочого часу, год.	56	262425,0	82	296943,1	43	-172447,6	181	386920,5
12. Корисний фонд робочого часу, дн.	7	33985,8	10	45406,4	5	-16437,7	23	62954,5
13. Середня тривалість робочої зміни	0	548,2	0	355,0	0	-1278,2	0	-375,0

Джерело: складено та розраховано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Вихідні дані для здійснення кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на продуктивність праці ПрАТ «Концерн Хлібпром»

	Продуктивність праці, тис. грн / осіб	Середня заробітна плата, грн	Рівень чистого прибутку (збитку) підприємства, тис. грн	Витрати на соціальні заходи, тис. грн
2000	32,3	42,5	0,6	12,4
2001	39,3	58	0,8	11,7
2002	44	70,6	1,1	10,3
2003	50,1	86,7	1,5	9,7
2004	64,9	111	1,9	9,2
2005	86,1	157,3	2,2	7,8
2006	107,8	206,5	3,1	7,4
2007	142,7	267,9	5,1	6,9
2008	180	343,4	6,2	6,9
2009	117,2	239,5	5,4	9,6
2010	136,4	289,3	6,5	8,8
2011	163,2	340,7	7,8	8,6
2012	175,8	375,3	8,4	8,1
2013	183,3	393,8	9,7	7,7
2014	131,8	213,8	7,4	9,7
2015	90,6	173,4	8,5	9,5
2016	93,4	221,5	9,5	9,7
2017	112,2	275,3	12,1	9,9
2018	130,8	332,3	14,7	9,1
2019	153,9	430,5	15,8	8,6
2020	142,3	437,6	15,2	9,9
2021	200,1	506,4	18,1	10,3
2022	154,2	193,9	17,1	21,1

Джерело: складено та розраховано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [21]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Регресійна статистика								
Множинний R	0,9967							
R-квадрат	0,9935							
Нормований R-квадрат	0,9910							
Стандартна похибка	14,7860							
Спостереження	12							
Дисперсійний аналіз								
	df	SS	MS	F	Значимість F			
Регресія	3	266298,8	88766,3	406,0	0,0			
Залишок	8	1749,0	218,6					
В	11	268047,8						
	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-перехрестя	-16,285	16,6575	-0,9776	0,3569	-54,6969	22,1274	-54,6969	22,1274
Змінна X 1	0,016	0,0005	34,1040	0,0000	0,0145	0,0166	0,0145	0,0166
Змінна X 2	0,000	0,0001	0,1062	0,9180	-0,0002	0,0002	-0,0002	0,0002
Змінна X 3	-0,001	0,0002	-6,5036	0,0002	-0,0018	-0,0009	-0,0018	-0,0009

Рисунок В.1 – Результати регресійного аналізу

Джерело: розраховано автором

Регресійна статистика								
Множинний R	0,996727576							
R-квадрат	0,99346586							
Нормований R-квадрат	0,992013829							
Стандартна похибка	13,95015657							
Спостереження	12							
Дисперсійний аналіз								
	df	SS	MS	F	Значимість F			
Регресія	2	266296,34	133148,17	684,19	0,00			
Залишок	9	1751,46	194,61					
Разом	11	268047,80						
	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-перехрестя	-17,25706	13,12950	-1,31437	0,22123	-46,95805	12,44393	-46,95805	12,44393
Переменная X 1	0,01555	0,00042	36,97804	0,00000	0,01459	0,01650	0,01459	0,01650
Переменная X 2	-0,00135	0,00017	-7,80307	0,00003	-0,00175	-0,00096	-0,00175	-0,00096

Рисунок В.2 – Результати регресійного аналізу

Джерело: розраховано автором