

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: «Формування та розвиток ефективної системи управління персоналом підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Бабенко Єлизавета Олександрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Болотіна Ірина Миколаївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бабенко Єлизавети Олександрівни

1. Тема роботи «Формування та розвиток ефективної системи управління персоналом підприємства»  
керівник роботи к.е.н., доц. Болотіна Ірина Миколаївна  
затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Гама БЦ»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. теоретичні та методичні засади формування та розвитку системи управління персоналом підприємства  
Розділ 2. дослідження системи управління персоналом на підприємстві тов «Гама БЦ»  
Розділ 3. формування та реалізація управління персоналом підприємства тов «Гама БЦ»
5. Перелік графічного матеріалу  
Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Єлизавета БАБЕНКО**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ірина БОЛОТІНА**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування та розвитку системи управління персоналом підприємства. Описано сутність, класифікацію та методичні підходи до оцінки ефективної системи управління персоналом.

Проведено аналіз ринку хлібобулочної продукції, загальну характеристику діяльності ТОВ «Гама БЦ» та досліджено особливості формування й розвитку системи управління персоналом на підприємстві.

На основі проведеного дослідження розроблено програму вдосконалення управління персоналом підприємства, обґрунтовано доцільність впровадження нових технологій для підвищення ефективності управлінських процесів, а також наведено управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми.

Проведені розрахунки свідчать, що запропоновані заходи є доцільними для впровадження та сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 90 сторінках (без урахування додатків), містить 18 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, ефективність, система, програма, розвиток.

## ANNOTATION

The qualification paper examines and summarizes the existing theoretical and methodological principles of forming and developing the personnel management system of an enterprise. The essence, classification, and methodological approaches to evaluating an effective personnel management system are described.

An analysis of the bakery products market, a general overview of the activities of LLC "Gama BC," and a study of the features of forming and developing the personnel management system at the enterprise have been conducted.

Based on the conducted research, a program for improving the enterprise's personnel management system has been developed, the feasibility of introducing new technologies to enhance management efficiency has been substantiated, and organizational and managerial support for the program's implementation has been provided.

The calculations indicate that the proposed measures are feasible for implementation and will contribute to improving the efficiency of personnel management at the enterprise.

The qualification paper consists of 90 pages (excluding appendices), includes 18 tables, and 7 figures.

Keywords: personnel management, enterprise, efficiency, system, program, development.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та класифікація системи управління персоналом підприємства.....	10
1.2. Теоретичні засади продуктивності праці на підприємстві.....	18
1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективної системи управління персоналом підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГАМА БЦ».....	34
2.1. Аналіз ринку хлібобулочної продукції.....	34
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	42
2.3. Дослідження формування та розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства.....	57
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАМА БЦ».....	64
3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування системи управління персоналом підприємства .....	64
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нових технологій для покращення реалізації системи управління персоналом на підприємстві .	72
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення формування та реалізації системи управління персоналом та впровадження обґрунтованого заходу .	80
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Ефективне управління персоналом є одним із найважливіших аспектів діяльності сучасного підприємства, оскільки воно забезпечує оптимальне використання людських ресурсів, що є основою досягнення стратегічних цілей організації. Сучасні умови економічної нестабільності, глобалізації та інтенсивної конкуренції ставлять нові виклики перед підприємствами, вимагаючи від них адаптивності, інноваційності та підвищення ефективності трудових процесів.

Тему формування та розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства досліджували такі автори, як Воскобійник С. Я. [5], Грішнова О.А. [6], та Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. [9]. Воскобійник С. Я. зосереджується на порівняльному аналізі різних систем управління персоналом, підкреслюючи важливість стратегічного підходу до планування та відбору кадрів. Грішнова О.А. у своїх роботах розглядає роль соціально-трудова відносин у забезпеченні ефективності систем управління, а також вплив мотивації працівників на економічну діяльність підприємства. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М. і Коваль Н.О. вивчають сучасні підходи до управління персоналом, акцентуючи увагу на інтеграції персоналу в структуру підприємства для підвищення його продуктивності. Однак, незважаючи на значний вклад у дослідження цієї теми, вона все ще потребує подальшого вивчення, особливо в контексті сучасних викликів, таких як зміни в умовах праці, адаптація до нових технологій та вплив зовнішніх економічних факторів.

Проте, попри значну кількість наукових досліджень, залишається низка питань, які потребують подальшого вивчення. Зокрема:

1. Недостатньо розроблені практичні інструменти для інтеграції сучасних цифрових технологій в управління персоналом, зокрема використання

- HR-аналітики, автоматизації процесів і штучного інтелекту для оцінки продуктивності.
2. Потребує детального аналізу вплив глобальних змін, таких як пандемії, війна та економічна криза, на системи управління персоналом, а також адаптаційні стратегії підприємств.
  3. Невирішеними залишаються питання забезпечення балансу між автоматизацією трудових процесів і збереженням людської цінності у корпоративній культурі.
  4. Відсутність комплексного підходу до управління персоналом у малих і середніх підприємствах, які стикаються з обмеженими ресурсами для реалізації сучасних HR-практик.
  5. Мало дослідженими є питання інтеграції принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в управління персоналом, що набуває особливого значення в умовах зростання екологічних і соціальних викликів.

Таким чином, дослідження теми формування та розвитку ефективної системи управління персоналом є актуальним і багатовимірним, оскільки воно дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності окремого підприємства, а й сприяє покращенню загального стану економіки в умовах сучасних викликів.

*Метою кваліфікаційної роботи* аналіз теоретичних і методичних підходів до формування та розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розкрити сутність та класифікацію системи управління персоналом підприємства;

- дослідити теоретичні засади продуктивності праці та її вплив на ефективність управління персоналом;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом;
- провести аналіз діяльності підприємства ТОВ «Гама БЦ» у контексті формування ефективної системи управління персоналом;
- розробити програму вдосконалення системи управління персоналом із врахуванням впровадження нових технологій;
- обґрунтувати управлінсько-організаційне забезпечення реалізації заходів для покращення управління персоналом.

*Об'єктом дослідження* є система управління персоналом підприємства.

*Предметом дослідження* виступає сукупність теоретичних і практичних підходів до формування та розвитку ефективної системи управління персоналом.

*Сферою застосування* є підприємство ТОВ «Гама БЦ».

*Методи дослідження* включають економічний аналіз, системний підхід, методи прогнозування та статистичні методи для вивчення продуктивності праці та ефективності управлінських рішень.

*Інформаційною базою проведеного дослідження.* Для написання кваліфікаційної роботи було використано наукові праці вітчизняних та закордонних учених, законодавчі та нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємств, статистичну та фінансову звітність підприємства, періодичні видання, інформаційно-аналітичні матеріали та Інтернет-ресурси.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 77 сторінок основного тексту, а також 23 таблиці і 17 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування і 7 додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та класифікація системи управління персоналом підприємства

На сучасному етапі розвитку теорії та практики управління персоналом існує значна кількість концепцій, які демонструють різний рівень впровадження та надійності. Всі ці концепції, якщо розглянути їх у хронологічному порядку, дозволяють простежити еволюцію наукової думки у сфері управління персоналом. Основою періодизації розвитку управління персоналом є історичний генезис менеджменту та концепцій, що формувалися та застосовувалися з кінця XIX століття. У межах теорії менеджменту традиційно виділяють кілька шкіл, які значно вплинули на його розвиток: школа наукового управління, адміністративна школа, школа людських відносин, поведінкових наук і кількісна школа (наука управління). Важливо зазначити, що підходи та принципи в менеджменті не змінювалися різко, а співіснували та доповнювали один одного. Наприклад, у 1960-х роках на практиці одночасно використовувалися адміністративна школа, школа людських відносин, школа поведінкових наук та кількісна школа.

Це пояснюється багатогранністю об'єкта управління, що потребує врахування як економічних, так і соціально-психологічних аспектів. Комплексний підхід, який поєднує досягнення всіх шкіл менеджменту, дозволяє ефективніше вирішувати завдання, що стоять перед управлінням персоналом.

У табл. 1.1 наведено різні трактування поняття управління персоналом. Хоча існує багато підходів до визначення складових елементів цього процесу,

більшість авторів сходяться на тому, що управління персоналом є системою заходів, спрямованих на створення умов для повноцінного розвитку та ефективного використання потенціалу працівників, які працюють колективно та індивідуально для досягнення цілей організації[1, с. 45]

Сучасні концепції управління персоналом сформувалися завдяки як теоретичним дослідженням, так і прикладним розробкам у різних галузях знань. Управління персоналом розглядається як інтегрована система, яка забезпечує розвиток та ефективне використання людських ресурсів задля досягнення стратегічних завдань підприємства.

*Таблиця 1.1*

### **Підходи до трактування терміну «управління персоналом»**

Автор	Визначення
1	2
Т.Ю. Базарова	«Управління персоналом — це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства».
А.Я. Кібанов	«Управління персоналом — це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією».
Ю.Є. Меліхов, П.А. Малюєв	«Управління персоналом — це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контроль, звільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».
В.І. Дериховська	«Управління персоналом — це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства».
С.О. Сварович	«Управління персоналом — це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей».
Є.В. Маслов	«Управління персоналом — це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контроль, звільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».

## Продовження табл. 1.1

1	2
Ю.Г. Одегов	«Управління персоналом — це сукупність механізмів, принципів, форм та методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності».
Ф.І. Хміль	«Управління персоналом — це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу».

*Джерело: [1, 28, 35, 12, 25, 36, 17, 45]*

На основі узагальнення основних досліджень можна виокремити такі ключові концепції (школи) в науці управління персоналом[3, с. 201]:

1. Концепція використання трудових ресурсів. Ця концепція почала застосовуватися наприкінці XIX століття і залишалася актуальною до 60-х років XX століття. Представники «Школи наукового менеджменту» акцентували увагу не на самій людині, яка бере участь у виробничому процесі, а на її основній функції — праці. Праця розглядалася як виробничий фактор, що оцінюється через витрати робочого часу та рівень оплати.

2. Управління персоналом. Концепція з'явилася у 30-х роках XX століття і базувалася на теорії бюрократичної організації А. Файоля. Людина в організації сприймалася передусім через її формальну роль — посаду. Управління персоналом здійснювалося завдяки різноманітним адміністративним інструментам, зокрема принципам, методам і функціям.

3. Управління людськими ресурсами. Цей підхід розглядав працівника як невідновлюваний ресурс, що включає три основні компоненти: трудову функцію, соціальні відносини та загальний стан працівника. Людина в організації трактувалася як важливий елемент соціальної системи.

4. Управління людиною. Ця концепція відійшла від «ресурсного підходу» і почала розглядати людину як центральний об'єкт управління.

Людина перестала бути лише ресурсом — її потенціал, індивідуальність і здатність приймати рішення почали розглядатися як важливі складові управлінських процесів.

5. Управління людським капіталом. Спочатку цей підхід виник як синтез економічних і соціальних аспектів діяльності організації. Згодом концепція розвинулася, розглядаючи людський капітал як сукупність знань, навичок, здоров'я та умов життя працівників. Такий підхід зробив людину головним фактором конкурентоспроможності як підприємства, так і національної економіки загалом.

Еволюція управління персоналом свідчить про глибокі зміни у підходах до розуміння ролі працівника в організації. На сучасному етапі ця наука інтегрує як класичні, так і новітні підходи, що дають змогу ефективно керувати людськими ресурсами в умовах динамічних змін.

*Таблиця 1.2*

### **Парадигми науки управління персоналом**

Фактори	Класичний підхід	Сучасний підхід
1	2	3
Активи фірми	Фізичний і грошовий капітал	Фізичний і грошовий капітал, людські ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги, індивідуальний підхід
Витрати на навчання	Мінімальні	За критерієм «витрати - вигоди» з урахуванням перспективи і соціального ефекту
Форми навчання	В основному на робочому місці, «вузька спеціалізація»	Усі форми навчання, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Окремі компоненти інфраструктури, при їх створенні враховується ефект

## Продовження табл. 1.2

1	2	3
Фірма стиль керівництва	Переважно авторитарний	Гуманний, ситуативний, на основі цільового управління, використання досягнень науки та індивідуального підходу
Організація праці	Виходячи з розуміння «людина - придатак машини»	Гнучка, з урахуванням індивідуальних професійних та особистих якостей
Регламентация дій працівника	Жорстка	Різні ступені свободи з урахуванням специфіки праці та індивідуума
Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, загроза покарання	Поєднання групових та індивідуальних економічних і морально-психологічних стимулів
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Аж до всього життєвого шляху працівника
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Інтегрована система управління персоналом з переважанням аналітичних, дослідницьких та організаційних функцій
Відносини з профспілками	Конфронтаційні	Компромисні
Оцінка ефективності персоналу	Переважно за економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників з урахуванням думки громадськості про якість трудового життя

*Джерело: [7, с. 188]*

Розвиток управлінської науки у сфері управління персоналом тісно пов'язаний із загальною еволюцією теорії менеджменту, проходячи аналогічні ключові етапи становлення. Варто зазначити, що подальше вдосконалення цієї галузі, ймовірно, буде відбуватися в межах загальних тенденцій розвитку теорії управління. Зокрема, сучасний етап характеризується впровадженням концепцій управління за цілями (MBO - Management By Objectives), управління за якістю (MBQ - Management By Quality), а також адаптацією до

умов цифрової економіки. Це дає підстави стверджувати, що управління персоналом буде розвиватися відповідно до цих концептуальних положень [7, с. 169]

Науковці та практики все частіше досліджують зв'язок між людськими ресурсами та ефективністю роботи організацій. Визначено, що стратегічне управління персоналом сприяє досягненню конкурентних переваг за рахунок узгодження інтересів працівників із цілями організації. Сучасні підходи до управління персоналом характеризуються використанням новітніх методів і принципів, що орієнтовані на інтеграцію індивідуальних та організаційних інтересів.

Теорія управління персоналом сьогодні базується на таких ключових принципах [6, с. 78]:

- кожному елементу організаційної структури, а також кожному працівнику встановлюються конкретні цілі. При цьому процес визначення цілей відбувається за участі працівників, що сприяє їхній залученості та відповідальності за досягнення результатів.
- управління персоналом включає впровадження систем якості на всіх рівнях, що передбачає не лише контроль якості виконання завдань, але й стимулювання постійного вдосконалення.
- використання цифрових технологій у плануванні, моніторингу та оцінці роботи працівників.

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає акцент на партнерські стосунки між працівниками та роботодавцем, що сприяє підвищенню їхньої мотивації, креативності та продуктивності. У цьому контексті формулюються ключові характеристики управління персоналом у сучасних організаціях, які наведено у відповідній таблиці [15, с. 88]

Таблиця 1.3

### Управління персоналом в сучасній організації

Критерій	Характеристика
Філософія	Вищою цінністю організації є людські ресурси, індивідуалістичний підхід, унітарна філософія
Цільова орієнтація	Безумовне досягнення необхідного рівня якості продукції (робіт, послуг) при оптимальній величині витрат
Активи	Людський капітал у широкому розумінні
Організаційна політика	Заснована на впливі працівників
Структура	Гнучка, орієнтована на результат
Функції	Крім традиційних функцій на передній план виходять управління знаннями, управління здібностями
Механізм	В основі стратегічний підхід, управління – функція лінійних менеджерів

*Джерело: [1, с. 77]*

Управління, яке базується на принципах довіри та самоконтролю, ґрунтується на підході, характерному для японської моделі управління персоналом. У рамках такого підходу працівники беруть на себе відповідальність за виконання своїх обов'язків, а керівники, у свою чергу, демонструють здатність довіряти своїм підлеглим у вирішенні багатьох робочих питань [26, с. 245].

Керівництво, орієнтоване на повагу до кожного працівника, передбачає відмову від статусних символів. Такий підхід є важливим для створення гармонійної системи міжособистісних відносин на підприємстві, сприяючи формуванню довіри та взаєморозуміння серед колективу.

Мотивація працівників включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання. Зосередження лише на одному з цих аспектів не дає змоги досягти максимального зростання продуктивності та якості виконання обов'язків працівниками. Лише комплексний підхід до мотивації,

що враховує всі ключові елементи мотиваційного потенціалу співробітника, сприяє підвищенню ефективності його роботи.



**Рис. 1.1. Система методів управління персоналом в організації**

*Джерело: [25, с. 19]*

Постійний розвиток персоналу є одним із ключових елементів сучасного управління. Це включає систематичне підвищення кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку всіх співробітників підприємства. Гарантією зайнятості стає високий рівень кваліфікації працівників, тому важливо створювати рівні можливості для розвитку кожного [25, с. 17].

Для забезпечення ефективної координації діяльності персоналу підприємства використовуються різні методи впливу, серед яких ключову роль відіграють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи (рис. 1.1). Ці методи є основою для формування продуктивного та гармонійного робочого середовища.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу виокремити основні парадигми, які характеризують сучасні підходи до управління персоналом в організаціях. Зокрема, ключовими аспектами є визнання працівника як найвищої цінності організації, інтеграція поняття «людський капітал» у найширшому його розумінні, а також стратегічна орієнтація під час прийняття управлінських рішень. Ці принципи створюють основу для формування ефективної системи управління персоналом, що відповідає сучасним вимогам ринку та сприяє досягненню довгострокових цілей організації.

## **1.2. Теоретичні засади продуктивності праці на підприємстві**

У сучасних наукових джерелах представлено різноманітні підходи до визначення терміну «продуктивність праці». Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці, продуктивність розглядається як загальний показник, що відображає ефективність використання різних ресурсів (зокрема, праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії та інших) у процесі створення товарів і надання послуг.

Аналізуючи наукову літературу, можна виділити численні трактування як поняття «продуктивність», так і «продуктивність праці». Ці визначення, зібрані та систематизовані, наведені у таблиці 1.4.

У разі зростання продуктивності праці в країні національний дохід або валовий національний продукт зростають швидше, ніж витрати. Зниження

продуктивності, навпаки, призводить до посилення інфляційних процесів, створює умови для пасивного торгового балансу, уповільнює темпи виробництва та спричиняє збільшення рівня безробіття. Такі явища є актуальними для сучасної економіки України, де рівень продуктивності праці у промисловості та народному господарстві залишається на низькому рівні [28, с. 78].

Таблиця 1.4

### Трактування понять «продуктивність» та «продуктивність праці»

Науковець	Наукове трактування
1	2
Сінк Д.	Продуктивність визначається як співвідношення кількості виготовленої продукції системою за певний період часу до кількості використаних ресурсів, необхідних для створення цієї продукції у той самий період часу.
Комітет з продуктивності при Європейському агентстві з проблем продуктивності (1959 р.)	Продуктивність – це рівень прагнення до вдосконалення, що ґрунтується на переконанні, що кожна людина здатна працювати краще сьогодні, ніж учора, і завтра – краще, ніж сьогодні. Вона вимагає постійного застосування нових методів у відповідності до змін економічних умов.
Макконнелл К.Р. та Брю С.Л.	Продуктивність праці є загальним обсягом продукції, що припадає на одиницю затраченого робочого часу; розрахунок проводиться за середнім показником працівників за певний період.
Мочерний С.В.	В економічній енциклопедії продуктивність праці визначається як результативність людської діяльності у процесі створення матеріальних благ та послуг. Зазначається також, що продуктивність праці можна вимірювати через обсяг продукції або витрат робочого часу.
Грішнова О.А.	Продуктивність праці є інтегральним показником, що демонструє співвідношення результатів роботи працівників із витратами робочого часу чи іншими ресурсами.
Гринчуцький В.І.	Продуктивність праці визначається як результативність трудових витрат і оцінюється через кількість виготовленої продукції за одиницю часу або через витрати часу на виробництво одиниці продукції.
Іванілов О.С.	Продуктивність праці охарактеризована як здатність і результативність діяльності людей у створенні матеріальних благ, що виражається в кількості продукції, виготовленої за одиницю часу.

Джерело: [26, 27, 37,38, 6,7,16]

Підвищення продуктивності праці є стратегічним завданням для кожного підприємства, яке прагне до зміцнення своєї конкурентоспроможності. Для цього важливо впроваджувати спеціальні програми, які залучають керівників і працівників усіх рівнів та охоплюють усі етапи виробничого процесу.

Підприємство самостійно визначає цілі та завдання таких програм, розробляючи плани вдосконалення своєї діяльності. Основною метою програми є створення ефективної системи вимірювання продуктивності, яка допомагає підвищувати результати діяльності шляхом змін у людських ресурсах, організаційній структурі, корпоративній культурі та технологіях.

Серед загальних завдань програм управління продуктивністю праці можна виділити[16, с. 177]:

- раціональне використання людських ресурсів;
- мінімізацію виробничих втрат;
- розроблення дієвої системи оцінювання продуктивності праці.

На підприємствах конкретними цілями таких програм можуть бути:

- підвищення кваліфікації персоналу та практичних навичок у сфері управління;
- покращення стосунків у колективі;
- створення інформаційних систем з моніторингу продуктивності;
- стимулювання зростання ключових показників ефективності організації;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Основними перевагами створення подібних програм є[17, с. 179]:

- підвищення поінформованості працівників і керівників про чинники, які впливають на продуктивність;
- інтеграція між системами бухгалтерського обліку та вимірювання продуктивності;

- встановлення нових стандартів конкурентоспроможності;
- стимулювання постійної уваги до питань продуктивності праці.

Загалом управління продуктивністю праці є невід'ємною складовою загального процесу управління підприємством. Воно охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. В основі цієї роботи лежить аналіз співвідношення між результатами праці та витратами на її виконання, що забезпечує ефективність діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Оцінювання персоналу – це процес, який дозволяє визначити, наскільки кожен працівник відповідає встановленим вимогам та досягає поставлених цілей у своїй професійній діяльності. Основною метою цієї процедури є аналіз відповідності особистих якостей, професійних навичок і результатів праці працівника вимогам організації.

Ефективне оцінювання персоналу дає змогу вирішувати низку важливих завдань, зокрема[15]:

- планувати кар'єрний розвиток співробітників;
- визначати рівень професійної компетенції;
- здійснювати оптимальне розподілення кадрових ресурсів з урахуванням потенціалу працівників;
- створювати психологічний портрет працівників для покращення міжособистісних відносин;
- забезпечувати якісний підбір фахівців;
- вивчати психологічний клімат у колективі;
- формувати ефективну систему мотивації;
- визначати способи утримання ключових працівників в організації;
- раціоналізувати підходи до управління персоналом.

Результати оцінювання надають цінну інформацію про продуктивність співробітників, їх потенційні можливості, причини недостатньої ефективності

роботи, потреби у професійному навчанні та підвищенні кваліфікації, а також сприяють вдосконаленню організаційної структури та трудових процесів.

Одним із найефективніших підходів до оцінювання персоналу є метод «360 градусів». Цей метод базується на отриманні багатовимірної оцінки працівника шляхом залучення широкого кола осіб: керівників, колег, підлеглих, а також самооцінки працівника. Метод забезпечує комплексний аналіз як професійних, так і особистісних компетенцій, дозволяючи отримати об'єктивну інформацію про працівника. Метод «360 градусів» є особливо ефективним у таких випадках[24, с. 99]:

- формування кадрового резерву;
- визначення потреб у навчанні;
- оцінювання рівня кваліфікації працівників;
- підготовка до кадрових переміщень усередині організації;
- розробка ефективної системи мотивації.

Цей підхід сприяє отриманню всебічної оцінки та глибокого розуміння сильних і слабких сторін кожного співробітника, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання та розвитку персоналу, а також покращувати загальну продуктивність праці.

Отже, підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що вибір методів мотивації персоналу на підприємстві повинен ґрунтуватися на поточних можливостях організації, з подальшим розширенням і адаптацією методів у міру її розвитку. Ефективна система мотивації, побудована відповідно до стратегії управління людськими ресурсами, є важливим інструментом, який сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню вартості підприємства.

Запровадження сучасних технологій управління робочим часом потребує організації таких процесів, як систематичний аналіз та прогнозування використання часу, структуризація трудових процесів,

гармонізація відносин між працівниками, а також моніторинг виконання технологічних завдань. У поєднанні з профілактикою конфліктів та стресів це забезпечує ефективне використання часового ресурсу організації.

Основні напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві охоплюють[19, с. 88]:

1. Упровадження науково-технічного прогресу, зокрема автоматизацію виробництва, що дозволяє зменшити трудомісткість процесів, оптимізувати чисельність працівників і підвищити виробничі обсяги відповідно до попиту на ринку.

2. Підвищення якості продукції, що сприяє збільшенню попиту, навіть за умови зростання трудомісткості через виконання додаткових операцій.

3. Ефективне використання робочого часу, що включає мінімізацію простоїв і прогулів, забезпечуючи максимальну продуктивність працівників.

4. Оптимізацію збутової політики, яка дозволяє врегулювати процеси реалізації продукції та збільшити обсяги виробництва.

5. Підвищення мотивації праці, яке є ключовим чинником, що впливає на залученість працівників, їхню продуктивність і загальну ефективність організації.

Таким чином, цілеспрямоване підвищення продуктивності праці через оптимізацію процесів, мотивацію персоналу та впровадження інновацій є ключем до успішного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності.

### **1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективної системи управління персоналом підприємства**

Проблеми управління персоналом активно досліджуються в сучасній теорії менеджменту, що супроводжується створенням значного інструментарію. Сьогодні запропоновані в літературі методики є досить повними та об'єктивними, що дозволяє проводити не лише польові дослідження, але й здійснювати комплексні статистичні узагальнення. Однак із розвитком науки управління персоналом підходи до оцінки цієї функції зазнали суттєвих змін як у сутнісному, так і методологічному аспектах[30, с. 108]

Спочатку управління персоналом зосереджувалося переважно на оцінці результатів праці співробітників. Наприклад, у межах концепції використання трудових ресурсів ефективність праці оцінювали через продуктивність працівників та витрати на їх оплату. З розвитком наукової думки в управлінні персоналом з'явилися нові підходи, які включають розширення системи оцінки. Почали аналізувати стан працівників, їхні якісні й кількісні характеристики, а також самі кадрові функції. У процесному підході акцент зроблено на дослідженні кадрових процесів. Зміна об'єкта оцінювання спричинила еволюцію методик аналізу. Методика, як визначається у наукових джерелах, є «сукупністю способів і правил для найоптимальнішого виконання роботи». У контексті економічного аналізу методика являє собою набір прийомів і правил для вивчення діяльності підприємства. Зокрема, загальні методики доповнюються галузевими або спеціалізованими підходами, які застосовуються до конкретних об'єктів. У ринкових умовах успішне функціонування комерційної організації залежить від ефективної роботи її підсистем: фінансової, виробничої, комерційної та соціальної. Кожна з цих підсистем має функціонувати оптимально, що потребує визначення критеріїв

ефективності та інструментів їх оцінки. У цьому контексті важливу роль відіграє контроль, облік та аналіз, які забезпечують спостереження та перевірку відповідності функціонування підприємства прийнятим управлінським рішенням[22,с. 62]

Розглядаючи підходи до оцінки системи управління персоналом, важливо враховувати як цільову спрямованість, так і основних суб'єктів, які користуються її результатами. Головними завданнями такої оцінки є виявлення сильних і слабких сторін кадрового менеджменту, прийняття ефективних управлінських рішень у сфері роботи з персоналом і створення атмосфери зацікавленого партнерства на підприємстві. Основними суб'єктами оцінки виступають співробітники кадрових служб, керівники, власники, зовнішні партнери та працівники організації. Кожен із цих суб'єктів має власний рівень підготовки та свої специфічні цілі в оцінюванні системи управління персоналом.

На сьогодні існують два ключові напрями оцінки в рамках управління персоналом: оцінка самого персоналу і оцінка системи управління персоналом. Проблемою є те, що часто в теорії та практиці ці категорії плутаються. Оцінювання персоналу зазвичай стосується його кваліфікації, результатів праці та потенціалу, тоді як оцінка системи управління повинна визначати її відповідність заданим критеріям ефективності.

Оцінка системи управління персоналом включає[24, с. 115]:

1. Аналіз персоналу (потенціалу, результатів праці тощо) на різних рівнях — одиничному, періодичному та поточному.
2. Перевірку кадрового діловодства на відповідність правовим нормам та стандартам документообігу.
3. Оцінку роботи системи управління персоналом у цілому, враховуючи всі її складові підсистеми.

Сучасні методи оцінки повинні відповідати ряду важливих вимог[29, с. 290]:

- Своєчасність і адаптивність: забезпечення доступу до інформації як за певний період, так і в поточному режимі.
- Прозорість: результати повинні бути зрозумілими всім зацікавленим сторонам, не лише тим, хто проводить оцінювання.
- Достовірність: можливість перевірки та підтвердження отриманих результатів.
- Економічність і простота: використання зрозумілих методів, які не потребують значних ресурсів і можуть бути освоєні кількома працівниками.

Отже, система оцінки управління персоналом повинна бути інтегрованою, адаптованою до потреб організації і спроможною враховувати як кількісні, так і якісні аспекти функціонування системи. Це дозволить забезпечити її оптимальну роботу, своєчасно реагувати на виклики і підтримувати ефективну діяльність підприємства. З методологічної точки зору перелічені критерії є основоположними та найбільш затребуваними при виборі методики аналізу. Одним із ключових інструментів оцінки системи управління персоналом є кадровий аудит, який представляє собою спеціалізований аналіз стану кадрового забезпечення організації. Він дозволяє оцінити якість та кількість персоналу, а також ефективність кадрових процесів.

Кадровий аудит виконується за кількома основними напрямками[17, с. 11]:

- оцінка кадрового потенціалу підприємства, його якісних і кількісних характеристик за допомогою таких методів, як асесмент-центр, кейс-інтерв'ю та соціологічні дослідження;
- діагностика процедур управління персоналом і аналіз їх ефективності шляхом вивчення документації, анкетування та структурованих інтерв'ю.

Іноді кадровий аудит зводять до перевірки відповідності кадрового діловодства чинним нормативно-правовим вимогам. Однак це лише одна з граней аудиту, адже його основна мета – забезпечення стратегічної відповідності кадрового потенціалу цілям і завданням підприємства.

Філософія кадрового аудиту фокусується на таких аспектах:

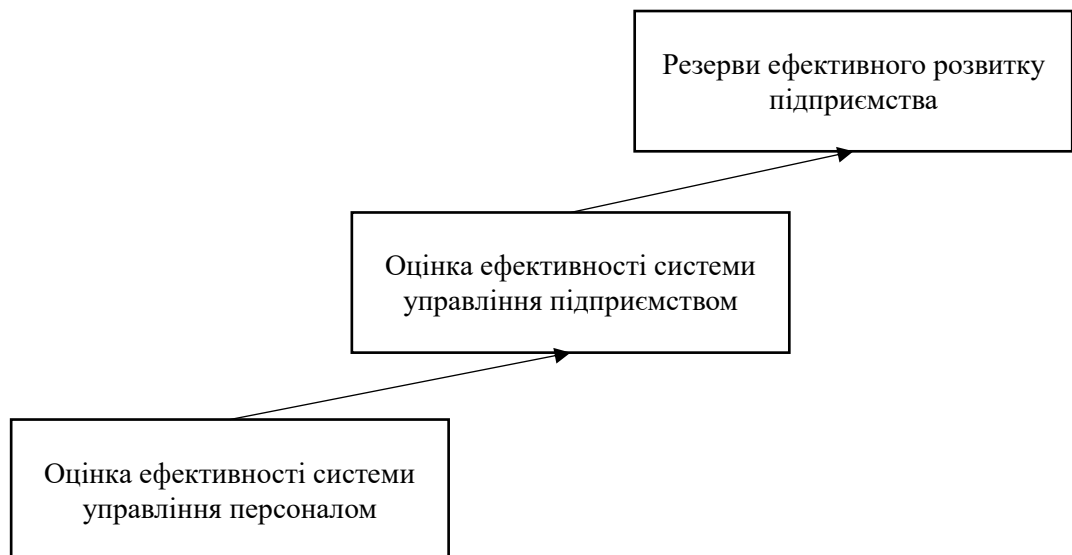
- відповідність кадрового потенціалу організації її стратегічним цілям;
- оцінка структури системи управління персоналом у зв'язку з організаційною структурою підприємства;
- перевірка дотримання локальних і загальнодержавних нормативно-правових актів;
- дослідження причин трудових конфліктів та розробка рекомендацій для їх запобігання і мінімізації негативних наслідків.

Кадровий аудит часто порівнюють із аудитом бухгалтерського обліку, однак він має принципову відмінність, яка полягає в оцінці людського ресурсу як одного з найважливіших виробничих факторів. Ефективність використання трудових ресурсів є важливим елементом загальної ефективності діяльності організації, що сприяє формуванню резервів для підвищення результативності та прибутковості підприємства. Таким чином, кадровий аудит виступає не лише інструментом моніторингу, а й засобом управління, який сприяє виявленню резервів зростання ефективності трудових ресурсів та забезпечує розвиток підприємства в стратегічній перспективі.

Філософія кадрового аудиту визначає його цільові установки, методологію та інструментарій, спрямований на оцінку відповідності системи управління персоналом стандартам та нормативно-правовим актам. Методологія кадрового аудиту базується на організаційно-аналітичних, соціально-психологічних і економічних методах. Основний акцент робиться на

перевірці документації шляхом візуального аналізу, контент-аналізу, анкетування, спостереження, опитування, тестування та інших методів[14]

Однією з головних проблем при аналізі системи управління персоналом є складність кількісного опису процесів та об'єктів. Наразі існує низка методик для оцінки таких систем. Економічний підхід, зокрема, передбачає оцінку економічних показників, таких як використання робочої сили, часу, якість і інтенсивність праці, умови роботи, задоволеність працею і стабільність колективу. Наприклад, методика, запропонована в роботі А.С. Головачова, використовує сім груп показників для комплексної оцінки організації праці.



**Рис. 1.2. Логічна модель системи оцінки ефективності розвитку підприємства**

*Джерело: [17, с. 174]*

Цей підхід базується на кількісних показниках, що забезпечує об'єктивність. Водночас для комплексного аналізу системи управління персоналом доцільно не лише оцінювати кінцеві результати, а й аналізувати процеси та початкові характеристики, адаптуючи методику до сучасних вимог.

Методики аналізу та планування господарської діяльності також пропонують інструменти для оцінки використання персоналу. Вони дозволяють глибше аналізувати фактори, які впливають на діяльність, і визначати причини проблем. Однак, їх недоліком є те, що вони охоплюють лише окремі аспекти управління персоналом, такі як забезпеченість кадрами, соціальний захист, використання фонду робочого часу, продуктивність праці, трудомісткість продукції, ефективність використання персоналу та фонд заробітної плати[15, с. 145]

Таким чином, для повноцінної оцінки системи управління персоналом необхідно поєднувати різні підходи та методики, враховуючи як економічні показники, так і якісні характеристики процесів, що дозволить отримати більш об'єктивну і комплексну картину ефективності кадрового менеджменту.

Процесний підхід до оцінки системи управління персоналом акцентує увагу на аналізі процесів, пов'язаних із мотивацією працівників. Згідно з методикою О.А. Висоцького, запропонованою в роботі «Теорія вимірювання керованості господарською діяльністю підприємств», функція управління мотивацією розглядається як інтеграція трьох підсистем: матеріального стимулювання, нематеріального стимулювання та управління персоналом.

Матеріальне стимулювання оцінюється через такі показники, як система нормування праці, оцінка результатів, формування основної заробітної плати, преміювання та депреміювання. Нематеріальне стимулювання включає формування почуття гордості за роботу, підтримку сімейного середовища на підприємстві, розвиток соціально-психологічної взаємодії та гарантування стабільності праці. Оцінка роботи з кадрами та загальна система управління персоналом виступають завершальними компонентами. Хоча методика має комплексний характер, її орієнтація на експертну оцінку може обмежувати об'єктивність результатів. Функціональний підхід до оцінки системи управління персоналом концентрується на аналізі конкретних функцій або

елементів. Наприклад, у роботах Дж.В. Ньюстрома і К. Девіса увага приділяється оцінці задоволеності працівників працею, а також атестації за результатами діяльності. В.А. Співак акцентує на аналізі кадрового потенціалу та атестації робочих місць. Ці підходи є корисними для вивчення окремих аспектів управління персоналом, проте не забезпечують комплексного бачення системи в цілому. Отже, кожен із підходів до оцінки системи управління персоналом – процесний, функціональний чи економічний – має свої переваги та недоліки. Для отримання повної та об'єктивної картини ефективності системи управління персоналом на підприємстві доцільно поєднувати ці підходи, враховуючи особливості діяльності організації та специфіку її персоналу.

Комплексний підхід до оцінки системи управління персоналом, заснований на оцінці результативності, розглядає ключові показники ефективності, такі як фінансові результати, досягнення запланованих стандартів, судження зовнішніх сторін та використання часу. Автори, такі як М. Армстронг і А. Берон, визначають ці показники як основні параметри для оцінювання діяльності персоналу. Додаткові підходи, запропоновані Е. Нілі та К. Адамсом, включають якість процесів, компетенції працівників та рівень задоволеності зацікавлених сторін. Сучасні методи оцінки включають використання таких моделей, як Індекс людського капіталу Уотсона Уайтга, модель моніторингу людського капіталу Е. Мейо, система збалансованих показників Каплана та Нортон, а також європейська модель якості EFQM. Попри значний потенціал цих методів, оцінка результативності стикається зі складністю визначення об'єктивних показників для різних видів діяльності. Це вимагає подальшого вдосконалення підходів до управління результативністю[16, с. 176]

На сучасному етапі розвитку продуктивних сил спостерігається дисбаланс між впровадженням передових виробничих і маркетингових

технологій та використанням традиційних управлінських систем. Підприємства часто намагаються інтегрувати інновації у застарілі організаційні структури, що створює низку проблем. Перехід до нового технологічного укладу, який включає автоматизацію, хмарні технології, аутсорсинг і кластерні моделі, вимагає кардинальної трансформації системи управління персоналом[4, с. 29]

Зокрема, у майбутньому очікується перехід до віртуальних офісів, електронного документообігу та повної автоматизації управлінських функцій. Роль працівників дедалі більше концентруватиметься на контрольних функціях, що змінює вимоги до їхніх компетенцій і підходів до управління. Це зумовлює потребу у створенні нових методологій оцінки, які відповідатимуть умовам «організацій майбутнього» і дозволять адаптувати систему управління персоналом до цифрової трансформації. Таким чином, трансформація управлінських систем вимагає інноваційних підходів до оцінки системи управління персоналом, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і здатність відповідати новим викликам технологічної ери.

## **ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ**

Дослідження сутності та класифікації системи управління персоналом підприємства дозволило зробити низку ключових висновків. Система управління персоналом є комплексною категорією, яка включає взаємопов'язані елементи, що спрямовані на ефективне використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Основною метою управління персоналом є забезпечення продуктивної діяльності працівників, що досягається через формування оптимальних умов праці, мотивацію, розвиток компетенцій і створення

ефективної організаційної культури. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективної системи управління персоналом дозволив виділити ключові аспекти, які впливають на результативність управлінських рішень у цій сфері.

Ефективна система управління персоналом має базуватися на об'єктивній оцінці якості роботи персоналу, організації праці, кадрової політики та відповідності стратегії підприємства. Підвищення продуктивності праці є не лише метою, але й стратегічною необхідністю для підприємства, що прагне до зростання конкурентоспроможності. Ефективність заходів, спрямованих на підвищення продуктивності, залежить від комплексного підходу до управління трудовими ресурсами, впровадження інновацій і створення сприятливих умов праці.

Визначено ключові методи вимірювання продуктивності праці, серед яких використання фінансових, економічних і соціально-психологічних показників. Ефективне управління продуктивністю праці є основою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасні тенденції розвитку організацій вказують на необхідність адаптації системи управління персоналом до технологічних змін, таких як автоматизація, цифровізація та створення «віртуальних офісів». Це потребує трансформації традиційних методів управління й розвитку інноваційних підходів.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГАМА БЦ»

### 2.1. Аналіз ринку хлібобулочної продукції

На ринок хлібобулочних виробів в Україні серйозно впливають наслідки воєнних дій, що відчутно позначається на всіх етапах виробництва, від сировинного забезпечення до логістики та кадрового забезпечення. Унаслідок втрат виробничих потужностей на окупованих територіях та пошкодження інфраструктури деякі підприємства зупинилися або знизили обсяги випуску продукції. Порушення сировинного постачання, зокрема зниження доступності зернових культур та зростання вартості таких ключових компонентів, як дріжджі та цукор, спричинило нестабільність у витратах і ціновій політиці.

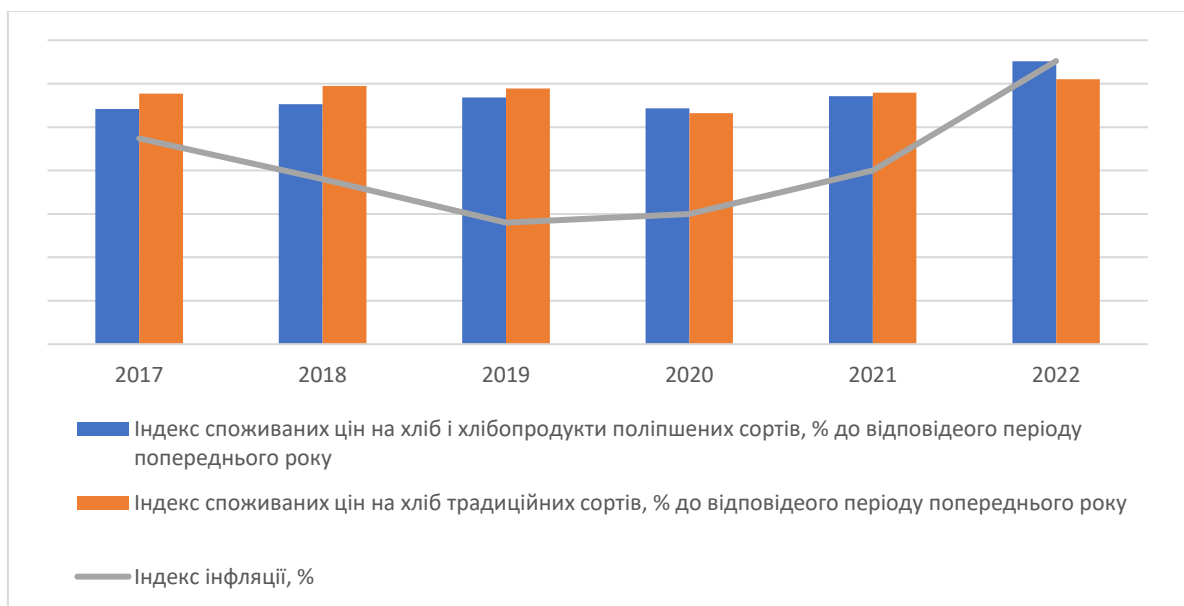
Проблеми з енергопостачанням, викликані обстрілами критичної інфраструктури, призвели до перебоїв у виробничому циклі та підвищених витрат на забезпечення підприємств резервними джерелами енергії. Зростання цін на паливо на 70% за останні два роки додало витрат на транспортування продукції, що також позначилося на кінцевій вартості товарів. У поєднанні з дефіцитом трудових ресурсів, спричиненим мобілізацією та міграцією кваліфікованих кадрів, це призвело до ще більших викликів у забезпеченні стабільного виробничого процесу[49]

Сукупний вплив цих факторів відобразився на показниках виробництва: у 2022 році обсяги випуску хлібобулочних виробів скоротилися на 15,4% у порівнянні з довоєнним рівнем, проте у 2023 році спостерігалось часткове відновлення з приростом на 2,7%. Експорт хлібобулочних товарів скоротився на 23% через припинення поставок до Росії та Білорусі, а також

ускладнене транспортування до Азії та Америки, що змусило виробників шукати нові шляхи доставки[49]

Щодо імпорту, попит знизився, особливо у преміальному сегменті, проте з'явилася тенденція відновлення попиту на імпортні товари для сфери HoReCa. Частки ринку, раніше зайняті імпортом, можуть бути заміщені продукцією вітчизняного виробництва, що сприяє стабілізації українських виробників на внутрішньому ринку.

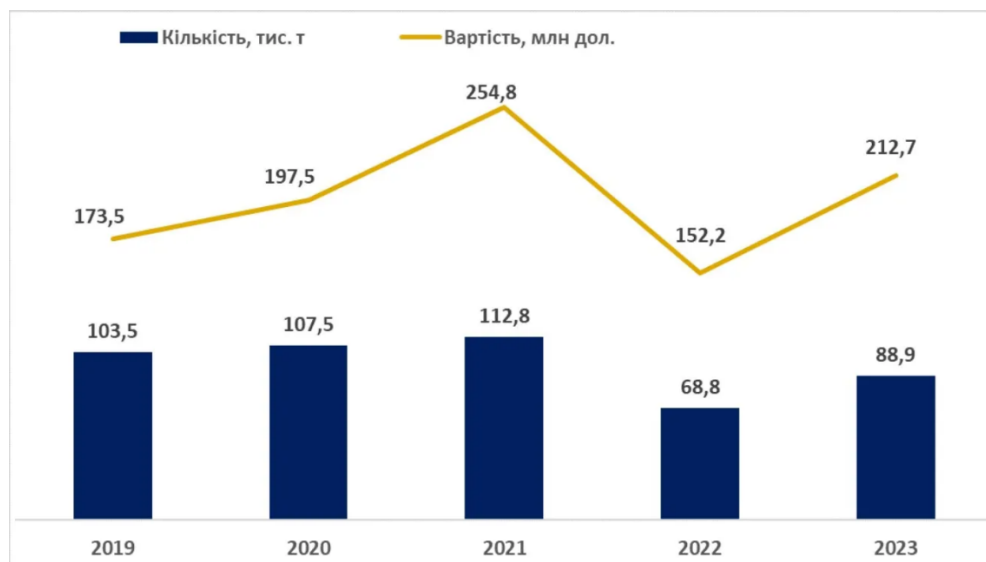
Традиційні види хліба, такі як білий і чорний хліб, подорожчали на 22,1%. Це нижче, ніж у продукції з поліпшеною рецептурою, але все ж перевищує загальний рівень інфляції, який склав 22,6%. Основні чинники такого підвищення. Динаміка індексу споживчих цін на хліб і хлібобулочні вироби в Україні за 2017–2022 рр. наведена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1** Динаміка індексу споживчих цін на хліб і хлібобулочні вироби в Україні за 2017–2022 рр.

*Джерело: [10]*

Через війну та загальні економічні труднощі в Україні ціни на основні складники хліба, такі як борошно та дріжджі, значно зросли. Зокрема, проблеми з постачанням та виробництвом зерна мали суттєвий вплив на вартість борошна, яке є основною сировиною для випічки. Електроенергія та газ, що є ключовими ресурсами для роботи пекарень, значно подорожчали. Враховуючи високу енергоємність виробництва хліба, ціни на традиційні види хліба відображають витрати на ці енергоресурси. У 2023 році Україна значно збільшила обсяги експорту кондитерських виробів до 89 тисяч тонн, що на 29% перевищує показники попереднього року. Основним імпортером української продукції став Європейський Союз, який придбав солодоців на суму 122 мільйони доларів, забезпечуючи 57% загального обсягу експорту. Серед головних покупців українських солодоців були Румунія, Польща, Молдова, Латвія, Німеччина, Грузія, Литва, Болгарія та Азербайджан, причому найбільші обсяги закупок здійснили Румунія та Польща, кожна з яких придбала по 14 тисяч тонн.[50] Динаміка експорту хлібобулочних кондитерських виробів наведена на рис. 2.2.

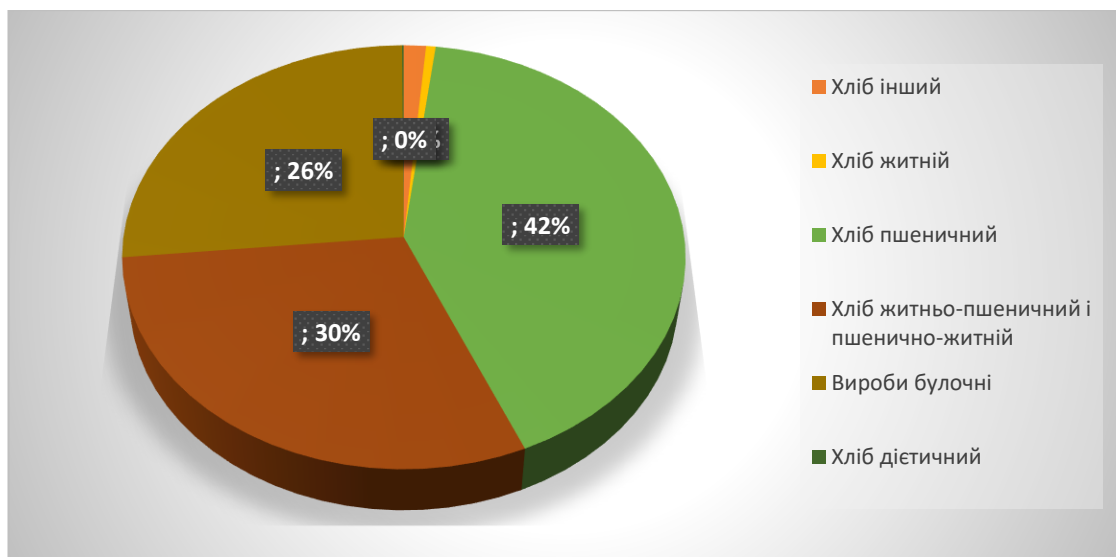


**Рис. 2.2** Динаміка експорту хлібобулочних кондитерських виробів

*Джерело: [50]*

Загальний експорт солодошів у 2023 році забезпечив доходи в 213 мільйонів доларів, що на 40% більше порівняно з попереднім роком. Поряд із цим зростанням експорту солодошів, прогнозується підвищення цін на хлібобулочні вироби на внутрішньому ринку через подорожчання сировини та електроенергії. Україна стабільно утримує позиції серед найбільших експортерів кондитерської продукції у світі, посідаючи 30-те місце в глобальному рейтингу[50]

Значні обсяги експорту також були направлені до Сполучених Штатів, Туреччини, Ізраїлю, Іраку, Саудівської Аравії, Ємену, Китаю, ОАЕ та Лівії. Це дозволяє Україні утримувати позиції серед тридцяти найбільших світових експортерів кондитерських виробів. Товарна структура українського експорту кондитерських виробів з борошна в минулому році включала здебільшого такі позиції, як солодке сухе печиво (32 тисячі тонн), вафлі (31 тисяча тонн), сухарі та грінки (6 тисяч тонн), пряники (4 тисячі тонн) і сухе печиво (3 тисячі тонн). На рис. 2.3 наведено структуру асортименту хлібобулочної продукції у 2023 р.



**Рис. 2.3 Структура асортименту хліба та хлібобулочних виробів у 2023 р., %**

*Джерело: [10]*

Діаграма 2.3 наочно показує, що основну частку в асортименті хлібних виробів становить пшеничний хліб. Житньо-пшеничний хліб і булочні вироби займають приблизно третину та четверту частину асортименту відповідно. Це підкреслює популярність традиційних видів хліба серед споживачів. Однак слід зазначити, що інші види хліба також поступово набувають популярності.

Невдовзі в Україні очікується зростання цін на хліб. Це пояснюється здорожчанням основних інгредієнтів, що є критичними для його виробництва. Голова Спілки "Борошномери України" Родіон Рибчинський зазначив, що зростання вартості пшениці та електроенергії стане основною причиною підвищення цін. Сировина формує близько 90% собівартості борошна, а частка електроенергії досягає 6%, що значно впливає на загальну вартість хліба[50]

Ринок хлібобулочних виробів (ХБВ) в Україні вирізняється широким асортиментом, до якого входять не лише різні види хліба, але й солодка та солонка випічка, а також кондитерські вироби. На ринок суттєво впливають низка факторів, серед яких – військові дії, що негативно позначаються на виробництві та споживанні через проблеми з сировиною, енергозабезпеченням, логістикою та кадровим складом. Втрата виробничих потужностей на окупованих територіях, припинення роботи підприємств через руйнування, знищення сировинної бази, а також підвищення вартості імпортової сировини через логістичні труднощі стали додатковими перепонами для стабільного функціонування ринку. Окрім того, нові учасники ринку почали використовувати заморожені напівфабрикати для випічки, що спричинило певні технологічні зрушення, а нестача робочої сили та зниження попиту через міграцію населення лише поглиблюють ці труднощі[50].

У 2022 році виробництво ХБВ в Україні знизилося на 15,4% порівняно з довоєнним рівнем, однак у 2023 році відновлення склало +2,74% завдяки поновленню роботи частини підприємств. Обсяг експорту скоротився на 23%

у 2022 році, а імпорт також зменшився, відображаючи зниження попиту на дорогі товари. Середні ціни на товари та послуги в Україні у 2023 р. (грн.) наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Середні ціни на товари та послуги в Україні у 2023 р. (грн.)**

Середні ціни на товари та послуги в Україні у 2023 р. (грн.)												
	січен ь	люти й	березен ь	квітень ь	травень ь	червен ь	липен ь	серпен ь	вересен ь	жовтен ь	листопа д	груден ь
<b>Продукти</b>												
Хліб пшеничний борошна вищого гатунку (кг)	41,12	41,60	41,56	41,81	42,05	41,90	41,93	42,35	42,44	42,70	43,02	43,43
Хліб пшеничний борошна першого гатунку (кг)	34,20	34,64	34,67	34,81	34,72	34,65	34,88	35,11	35,16	35,47	35,77	36,02
Хліб житній, житньо-пшеничний (кг)	35,06	35,21	35,37	35,56	35,85	35,95	36,02	35,83	36,18	36,48	36,72	36,80
Батон (500 г)	21,83	21,95	22,14	22,30	22,25	22,33	22,38	22,53	22,66	22,80	22,96	22,96

*Джерело: [10]*

Цьогоріч українці знизили споживання хліба, що зумовлено як скороченням виробництва, так і зменшенням попиту. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів у січні-травні 2023 року було нижчим, ніж за аналогічний період 2022 року. За даними Держстату, за п'ять місяців 2023 року було виготовлено 127,1 тис. тонн пшеничного хліба, що на 14,5% менше, ніж минулого року. У травні випущено 61,7 тис. тонн хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання — це на 15,6% менше, ніж у травні минулого

року. На кінець травня запаси продукції на складах виробників досягли 377,3 тис. тонн, а обсяги виробництва борошна за цей період знизилися на 11,2% до 609,2 тис. тонн. Станом на кінець травня, запаси борошна в Україні становили 44,8 тис. тонн[50].

Моніторинг цін на хліб показав, що з 24 жовтня по 14 листопада 2023 року вартість деяких видів хлібних виробів зросла. Так, хліб з пшеничного борошна вищого сорту подорожчав на 0,2%, до 35,31 грн/кг, хліб першого гатунку — на 0,2%, до 31,03 грн/кг, а житньо-пшеничний хліб — на 0,3%, до 30,99 грн/кг. Вартість батону також підвищилася на 0,2% і досягла 42,09 грн/кг. Найвищі ціни на хлібобулочні вироби спостерігаються у Києві, Київській та Сумській областях, а найнижчі — в Одеській, Миколаївській та Полтавській областях[50].

Середня ціна на пшеничне борошно вищого сорту знизилася на 0,2%, становлячи 18,82 грн/кг. Найвищі ціни зафіксовані у Волинській, Одеській та Рівненській областях, тоді як найнижчі — в Чернігівській, Хмельницькій та Закарпатській областях.

Ціни на макаронні вироби знизилися на 0,4%, до 32,84 грн/кг, з найвищими показниками в Чернівецькій області, а найнижчими — у Чернігівській. Спостерігалось зниження цін на різні крупи: гречка подешевшала на 4,3%, до 38,83 грн/кг, рис — на 0,2%, до 52,87 грн/кг, манка — на 0,2%, до 23,41 грн/кг, і вівсянка — на 0,4%, до 31,84 грн/кг. У той же час пшоняна крупа трохи подорожчала — на 0,1%, до 27,49 грн/кг.

Дослідження ринку показує, що на початку 2024 року виробництво хлібобулочних виробів відновлюється повільними темпами. Це обумовлено відсутністю грантів для підтримки галузі з боку держави, а також високими цінами та іншими факторами, які створюють додатковий тиск на розвиток сектору[50].

Основні гравці ринку мають багаторічний досвід і охоплюють майже всі категорії хлібної продукції, визначаючи обсяги виробництва та загальні тенденції. Сьогодні їхні зусилля спрямовані на підвищення ефективності за допомогою інновацій та розширення асортименту.

Ринок також активно розвивається за рахунок діяльності трейдерів, таких як пекарні, супермаркети, ресторани та кафе, які дедалі більше конкурують з основними виробниками, стимулюючи конкурентне середовище. Франчайзингові мережі хлібних бізнесів додають ринку різноманітності в розташуванні, асортименті та цінах, що дає їм конкурентні переваги. Одним із провідних трендів є використання заморожених напівфабрикатів. Це рішення допомагає операторам знижувати витрати на оренду, обладнання та персонал, забезпечуючи при цьому можливість пропонувати широкий асортимент свіжих виробів та унікальні пропозиції для споживачів.

У 2023 році на ринку хліба та хлібобулочних виробів України можна спостерігати високу концентрацію продукції серед великих гравців, зокрема вертикально інтегрованих компаній, які контролюють більшу частину ринку.

Концерн «Хлібпром» (м. Львів) займає 15,6% ринку хлібопродуктів в Україні. Це один з лідерів, який постачає продукцію на великий сегмент ринку, маючи добре розвинену мережу та потужності для масштабного виробництва.

ПАТ «Київхліб» (м. Київ) також є важливим гравцем на ринку хліба, займаючи 13,5% ринку. Ця компанія має потужні виробничі ресурси та широке покриття через великі роздрібні мережі, що дозволяє їй залишатися в числі найбільших постачальників хліба в Україні. Група «Lauffer Group» (м. Донецьк) займає 13% ринку, маючи значну частку завдяки різноманітному асортименту та сильній брендовій позиції.

ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ) має 11,1% ринку, а ТМ «Кулиничі» (м. Харків) займає 9,4% ринку. Обидві компанії є важливими гравцями на ринку, надаючи широкий асортимент хлібобулочних виробів з

високою якістю. ТМ «Формула смаку» (м. Кропивницький) контролює 8,8% ринку, а ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) займає 5,9% ринку.

Ці компанії разом постачають на ринок понад 3/4 хлібопродукції, що забезпечує стабільність постачання і високий рівень конкуренції серед великих виробників.

Ринок хліба в Україні надзвичайно диференційований. Промислове виробництво становить лише близько 40% ринку, а близько 50–60% ринку належить приватним міні-пекарням та пекарням торговельних мереж. Тоді як близько 7–12% ринку займають пекарні, що належать підприємствам громадського та швидкого харчування.

ТОВ «Гама БЦ» є одним із гравців на цьому конкурентному ринку, але її частка на ринку не може бути визначена точно без додаткових даних. Враховуючи різноманітність компаній, які домінують на ринку (таких як «Київхліб», «Хлібпром» та інші), компанія має шанс зберігати свою частку за рахунок продукції, яка орієнтована на певні сегменти споживчих груп.

Для ТОВ «Гама БЦ» важливо адаптуватися до умов ринку та продовжувати працювати над розширенням своєї частки, враховуючи як вертикальні інтеграції великих компаній, так і конкурентів серед малого бізнесу, таких як міні-пекарні та підприємства громадського харчування.

Основними споживачами продукції ТОВ «Гама БЦ» є:

1. Великі супермаркети та торговельні мережі, такі як АТБ, Сільпо, Епіцентр та інші, є основними каналами збуту продукції. Вони закупають великий обсяг хлібобулочних виробів для подальшого продажу кінцевим споживачам через свої магазини.

2. Сфера громадського харчування також є важливим споживачем хлібобулочних виробів. Це включає ресторани, кафе, їдальні на підприємствах, а також заклади швидкого харчування.

3. Малі пекарні, а також торговельні точки, які спеціалізуються на випічці, закупають продукцію для подальшого продажу або перепродажу в своїй мережі.

4. Це ресторани, столові та інші підприємства, які потребують великої кількості хлібобулочних виробів для щоденного приготування страв.

5. У разі міжнародного експорту, продукція ТОВ «Гама БЦ» може бути постачена до країн, де є попит на українські хлібобулочні вироби. Серед основних країн-імпортерів можуть бути європейські держави, СНД та країни Близького Сходу.

6. Споживачами продукції можуть бути великі дистриб'ютори хлібобулочних виробів, які займаються перепродажем продукції до дрібних точок продажу.

Ці сегменти споживачів становлять основу ринку для ТОВ «Гама БЦ», допомагаючи компанії утримувати стабільний попит на її продукцію.

## **2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства**

ТОВ «Гама БЦ» дата реєстрації підприємства — 03.04.2012. Компанія має статутний капітал у розмірі 5 000 гривень. Директор — Божук Світлана Юріївна. Компанія зареєстрована за юридичною адресою: Україна, 09165, Київська обл., Білоцерківський р-н, село Блощинці, вулиця Калініна, будинок 29 А. Основний КВЕД компанії ТОВ «Гама БЦ» — 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Спрямоване на виробництво високоякісної хлібобулочної продукції для споживачів на українському ринку. Спочатку підприємство мало невелику виробничу лінію і обмежений асортимент, однак завдяки зосередженості на

якості та інноваціях швидко здобуло прихильність покупців. У перші роки існування «Гама БЦ» орієнтувалась на виготовлення традиційних хлібобулочних виробів, таких як пшеничний і житній хліб, що відповідало культурним і гастрономічним вподобанням місцевих споживачів.

З часом, у зв'язку зі змінами на ринку і зростаючою конкуренцією, компанія вирішила розширити асортимент продукції, додавши до нього спеціалізовані вироби, зокрема, бездріжджовий хліб, випічку з цільнозернового борошна, хліб з додаванням насіння та інших корисних інгредієнтів. Цей крок дозволив компанії залучити нові сегменти ринку і задовольнити попит на здорові продукти.

Відповідаючи на зростаючі вимоги до якості та безпеки продукції, ТОВ «Гама БЦ» впровадило сучасні системи контролю якості на всіх етапах виробництва. Компанія активно інвестувала в автоматизацію виробничих процесів і запровадила міжнародні стандарти управління якістю, такі як ISO 9001 та HACCP, що дозволило забезпечити стабільну якість продукції та відповідати вимогам ринку Європейського Союзу.

На шляху розвитку підприємства особливу роль відігравали стратегічні інвестиції в обладнання та технології. Завдяки придбанню новітнього устаткування компанія змогла збільшити обсяги виробництва та оптимізувати витрати. Крім того, впровадження нових технологій дозволило розробляти продукти з довшим терміном зберігання без використання шкідливих добавок, що стало вагомою перевагою в умовах зростаючої уваги до екологічності й натуральності харчових продуктів.

Успіх компанії на місцевому ринку сприяв її подальшому розвитку та розширенню географії постачання. Поступово продукція ТОВ «Гама БЦ» стала доступною не лише в регіоні, де розташоване підприємство, але й в інших областях України. Компанія почала активно співпрацювати з великими

торговельними мережами, що забезпечило їй доступ до широкого кола споживачів і зміцнило її позиції на національному рівні.

На сучасному етапі ТОВ «Гама БЦ» є одним із помітних гравців на ринку хлібобулочних виробів, продовжуючи розвиватися й удосконалювати свою продукцію. Компанія активно досліджує можливості виходу на міжнародні ринки та розглядає перспективи експорту, що стане новим етапом її розвитку.

ТОВ «Гама БЦ» є зареєстрованою юридичною особою в Україні з кодом ЄДРПОУ 37917744. Дата реєстрації підприємства – 3 квітня 2012 року, а розмір статутного капіталу складає 5 000 гривень. На момент останнього оновлення даних, 31 жовтня 2024 року, компанія має статус «Зареєстровано», що підтверджує її активну діяльність на ринку. Уповноваженою особою підприємства є Божук Світлана Юріївна, яка відповідає за керівництво та представляє інтереси компанії.

Основним видом діяльності ТОВ «Гама БЦ» є виробництво та реалізація хлібобулочної продукції, орієнтованої на різні сегменти споживачів. Підприємство спеціалізується на виготовленні традиційного та спеціалізованого хліба, зокрема пшеничного, житнього, хліба без дріжджів, виробів з цільнозернового борошна, а також хліба з додаванням насіння та інших інгредієнтів для споживачів, які дотримуються здорового харчування. Крім того, компанія розширює асортимент у напрямку випічки, що включає різноманітні булочки, багети та інші хлібобулочні вироби.

Види діяльності:

Основний:

46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами  
10.13 Виробництво м'ясних продуктів

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

ТОВ «Гама БЦ» розташоване в Київській області, місто Біла церква, де розміщені його основні виробничі потужності. Виробничі площі компанії обладнані сучасним устаткуванням, яке дозволяє здійснювати автоматизоване та напівавтоматизоване виробництво, забезпечуючи високу продуктивність та якість продукції. Це обладнання дозволяє випікати хліб та інші вироби в великих обсягах, що задовольняє потреби як роздрібних, так і оптових покупців. Для забезпечення якості та безпеки продукції, підприємство використовує системи контролю, впроваджені відповідно до міжнародних стандартів. Це дозволяє відповідати вимогам споживачів щодо якості та натуральності продукції.

ТОВ «Гама БЦ» реалізує свою продукцію через мережу партнерських магазинів і супермаркетів. Компанія активно співпрацює з великими торговельними мережами, завдяки чому її продукція представлена в багатьох регіонах України. Окрім цього, підприємство розвиває власну мережу фірмових магазинів, що дозволяє безпосередньо взаємодіяти зі споживачами та представляти продукцію з акцентом на свіжість та доступність. Завдяки широкій мережі збуту та оптимальній логістиці, компанія забезпечує постійний доступ споживачів до своєї продукції, що є важливим фактором у формуванні позитивного іміджу та підвищенні лояльності клієнтів.

ТОВ «Гама БЦ» має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, що надає певні переваги в управлінні та забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Організаційна структура компанії складається з кількох рівнів і включає ключові підрозділи, кожен із яких виконує свої унікальні функції для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

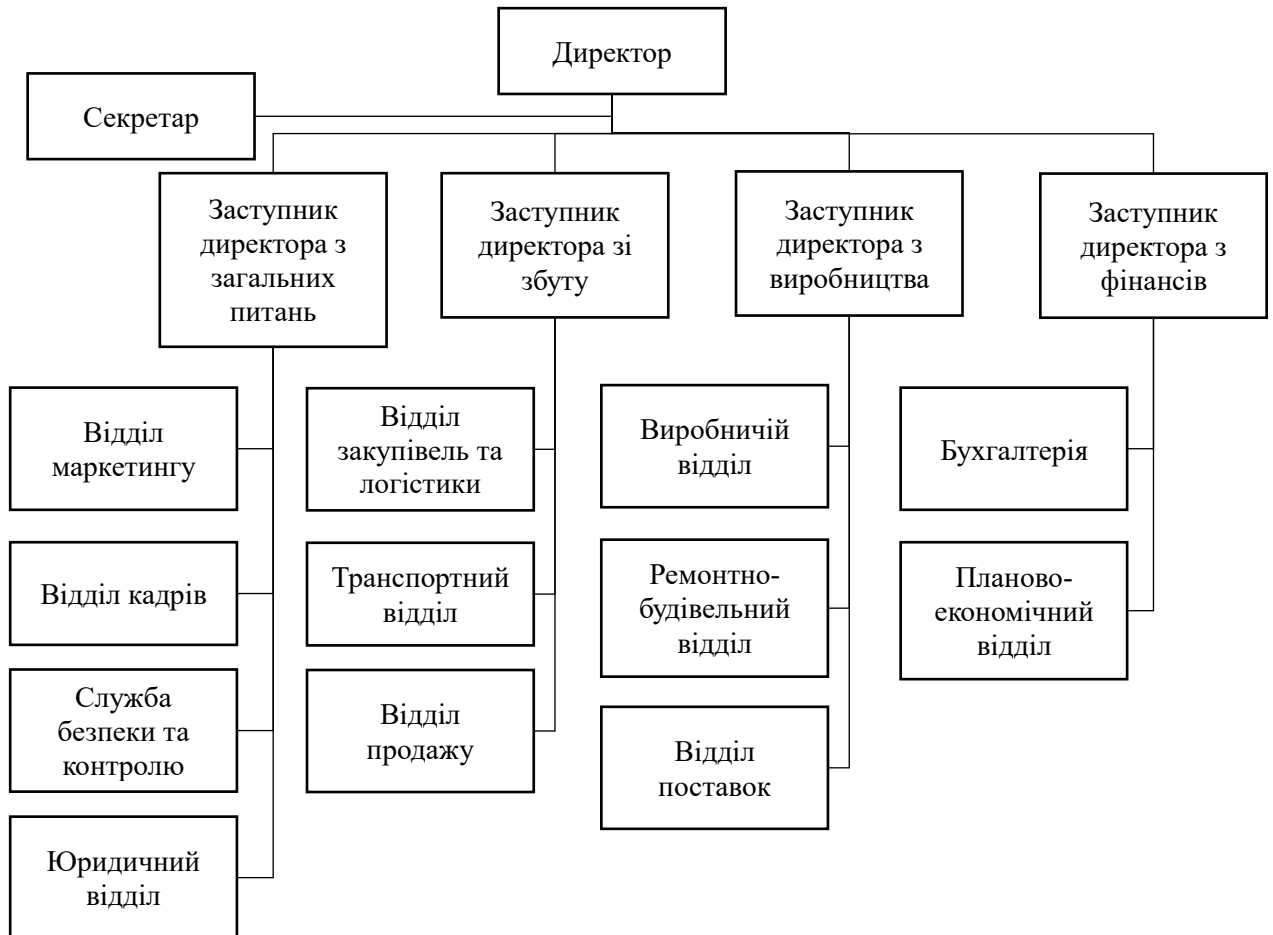
Виробничий підрозділ відіграє центральну роль у забезпеченні безперервного процесу випуску продукції. Його основні функції охоплюють увесь технологічний цикл – від підготовки сировини до виготовлення й пакування готової продукції. Тут також здійснюється контроль якості на кожному етапі виробництва, а технічне обслуговування та ремонт обладнання допомагають підтримувати високий рівень продуктивності та зменшувати простої.

Логістичний підрозділ відповідає за організацію поставок сировини та матеріалів, необхідних для виробничого процесу, забезпечуючи їх безперебійність, що є критичним для дотримання виробничих планів. Крім того, він займається зберіганням продукції на складі з дотриманням умов, необхідних для збереження її якості, та організовує своєчасну доставку готової продукції клієнтам, що сприяє ефективному управлінню транспортними витратами. Схема організаційної структури підприємства ТОВ «Гама БЦ» показано на рис. 2.4.

Маркетинговий відділ відповідає за просування продукції на ринку. Він проводить аналіз ринкових умов, досліджує потреби споживачів і визначає цільову аудиторію. Спеціалісти з маркетингу розробляють і реалізують рекламні кампанії для підвищення впізнаваності продуктів, а також займаються брендингом, ціноутворенням та взаємодією з клієнтами для підвищення їх лояльності. Тісна співпраця з виробничим і логістичним підрозділами забезпечує ринкову відповідність продукції та її своєчасну доставку споживачам. Завдяки чіткій організації та розподілу обов'язків між цими підрозділами, підприємство досягає високого рівня координації в роботі, що сприяє ефективній діяльності компанії та забезпеченню її конкурентоспроможності на ринку.

Ця організаційна структура підприємства є багаторівневою, ієрархічною, де кожен підрозділ та відділ мають свою чітко визначену сферу

відповідальності. Ієрархія починається з директора, підпорядкованого якому є заступники з різних напрямків: з загальних питань, з виробництва, з фінансів і з питань збуту. Кожен заступник управляє відповідними відділами, які виконують конкретні функції для забезпечення злагодженої роботи підприємства.



**Рис. 2.4** Схема організаційної структури підприємства ТОВ «Гама БЦ»

*Джерело: складено на основі даних підприємства*

Переваги такої структури: чіткий розподіл обов'язків: Кожен відділ має свої конкретні функції, що дозволяє уникнути дублювання завдань і відповідальності; прозорість управління: Ієрархічна структура допомагає легко визначити, хто за що відповідає, що спрощує процес прийняття рішень

та відповідальність; спеціалізація: Завдяки спеціалізованим відділам, наприклад, відділу маркетингу, відділу кадрів та інших, підвищується професійний рівень виконання завдань у кожній конкретній сфері; ефективний контроль: Кожен рівень управління має своїх керівників, які відповідають за контроль діяльності у своїх підрозділах, що допомагає забезпечити якість роботи.

Недоліки такої структури: повільне прийняття рішень: Ієрархічна структура може уповільнювати процес прийняття рішень, оскільки вони повинні проходити через кілька рівнів управління; відсутність гнучкості: Чітка спеціалізація та ієрархічність можуть заважати швидкому реагуванню на зміни у ринкових умовах; можливі труднощі в комунікації: Існує ризик, що інформація може втрачатися або спотворюватися на різних рівнях управління, що ускладнює комунікацію між відділами; високі витрати на управління: Через багаторівневу систему управління може збільшуватись кількість адміністративного персоналу, що веде до додаткових витрат.

Директор підприємства здійснює загальне управління діяльністю компанії та несе відповідальність за виконання стратегічних планів і досягнення запланованих результатів. Він координує роботу всіх відділів, забезпечуючи злагодженість та ефективність операцій підприємства.

Бухгалтерія відповідає за облік фінансових і господарських операцій, контролюючи раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Вона забезпечує прозорість фінансової звітності, запобігає збиткам і недоцільному витрачання коштів, забезпечуючи фінансову стабільність компанії. Маркетинговий відділ займається розробкою маркетингової стратегії, аналізом ринку та дослідженням споживчих потреб. Він також вивчає вподобання клієнтів і споживчі характеристики продукції, що допомагає формувати ефективні підходи до просування та задоволення запитів клієнтів. Відділ збуту та постачання організовує закупівлі сировини і

відповідає за реалізацію готової продукції. Він координує постачання товарів замовникам у необхідних обсягах та відповідно до умов контрактів, забезпечуючи дотримання встановлених планових показників.

Юридичний відділ забезпечує правову підтримку діяльності підприємства, стежачи за відповідністю законодавчим вимогам. Він гарантує правильне застосування нормативних актів і представляє інтереси компанії у правових питаннях, зокрема у судових справах.

Виробничий відділ забезпечує безперебійне функціонування виробничих процесів, стабільний обсяг випуску продукції та якість готових виробів. Він здійснює постійний контроль за виробництвом, виявляє та усуває можливі порушення, забезпечуючи ефективність виробничої діяльності. Служба безпеки та контролю займається захистом інформаційної та економічної безпеки компанії. Вона розробляє заходи для попередження потенційних загроз та захищає підприємство від можливих ризиків, забезпечуючи безпечну роботу компанії.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства показані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол. од.	відносн. %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	81 960	158 339	76378,4	93,19
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	50 355	100 035	49679,9	98,66
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	0	0	0	0
4.Витрати на збут	тис. грн.	0	0	0	0

## Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	50355,2	100035,1	49679,9	98,66
6. Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	0	0	0	0
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	0	0	0	0
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	25 314	47807,9	22494,4	88,86
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	25313,5	47807,9	22494,4	88,86
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	450 379	8606,5	-441772,5	-98,09
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	24196,8	30614,4	6417,6	26,52
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	24813,5	18143,8	-6669,7	-26,87
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2 873	2 017	-856,6	-29,81
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	177	147	-30	-16,95
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	Коп.	61,438	63,178	1,739	2,83
16. Фондовіддача	грн./грн.	28,523	78,508	49,985	175,24
17. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	463,053	1077,135	614,082	132,62
18. Рентабельність продукції	%	50,270	47,791	-2,479	X
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	0,000	0,000	0,000	X
20. Рентабельність активів	%	1861,316	28,113	-1833,204	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	1815,50	47,43	-1768,07	X

*Джерело: розраховано на основі звітності підприємства*

Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс, майже на 93,2%, що свідчить про позитивну динаміку продажів і можливе зростання попиту на продукцію. Водночас собівартість реалізованої продукції також суттєво

підвищилася на 98,7%, що може бути результатом як зростання обсягів виробництва, так і збільшення виробничих витрат.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 98,7%, що майже пропорційно до зростання собівартості, відображаючи потребу у подальшій оптимізації процесів, щоб знизити витрати і підвищити рентабельність. Прибуток від реалізації зріс на 88,9%, що є позитивною тенденцією, але загальне чисте фінансове значення показало суттєве зниження на 98,1%, що вказує на фінансові витрати чи втрати, які потребують ретельного аналізу.

Середньорічна вартість активів зросла на 26,5%, що може відображати збільшення інвестицій у нові активи. Проте середньорічна вартість основних засобів знизилася на 29,8%, що може бути пов'язано з амортизацією або відсутністю нових капітальних вкладень у основні засоби.

Фондовіддача зросла на значний 175,2%, що є свідченням ефективного використання основних засобів. Продуктивність праці також підвищилася більш ніж удвічі (на 132,6%), що вказує на ефективніше використання трудових ресурсів і продуктивну роботу персоналу. Рентабельність продукції трохи знизилася (на 2,5%), що може свідчити про потребу в оптимізації витрат і підвищенні ефективності виробництва. Рентабельність активів показала значне зниження, що, ймовірно, відображає збільшення сукупних активів без відповідного зростання чистого прибутку.

Структура власного капіталу підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні його фінансової стабільності та створює основу для зростання і розвитку. Власний капітал складається з коштів, вкладених власниками, а також накопичених резервів і нерозподіленого прибутку. Він є важливим джерелом фінансування, оскільки дозволяє підприємству знижувати залежність від зовнішніх позик і мінімізує ризик втрати платоспроможності у випадку економічних труднощів.

Наявність сильного власного капіталу підвищує кредитоспроможність підприємства, що полегшує доступ до додаткового фінансування на вигідних умовах у разі потреби. Структура капіталу, що базується на власних ресурсах, також дозволяє уникати високих відсоткових витрат, пов'язаних із залученням позикових коштів, і збільшує прибутковість для акціонерів. Окрім цього, добре структурований власний капітал підтримує здатність підприємства до самофінансування інвестиційних проектів, що особливо важливо для довгострокового розвитку. Він також слугує буфером у періоди економічної нестабільності, дозволяючи компанії адаптуватися до змін і ефективно реагувати на зовнішні ризики.

У таблиці 2.3 детально проаналізовані зміни у складі власного капіталу ТОВ «Гама БЦ» за період з 2021 по 2023 роки, що дозволяє виявити основні тенденції та зміни в капіталізації і фінансовій стратегії компанії.

*Таблиця 2.3*

**Структура власного капіталу  
ТОВ «Гама БЦ» за 2021-2023 рр., тис. грн.**

Показник	2021 р.	2022р.	2023 р.	Абсолютне відхилення		
				2022/2021	2023/ 2022	2023-2021
Статутний капітал	5	5	5	1,0000	1,0000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	15559,2	20 718	28 898	1,3316	1,3948	13338,8
Усього власного капіталу	15564,2	20723	28903	2,3316	2,3948	13338,8

*Джерело: складено на основі додатку А*

Аналіз зміни власного капіталу підприємства протягом 2021–2023 років свідчить про поступове зростання фінансових резервів і накопиченого прибутку, що може позитивно впливати на його фінансову стабільність та інвестиційну привабливість. Статутний капітал залишався незмінним протягом трьох років, що може свідчити про стабільну базову структуру капіталу. Внески до незареєстрованого статутного капіталу та резервний капітал також залишилися на нульовому рівні, що може вказувати на відсутність потреби в їх поповненні або обмежену політику формування резервів.

Основне зростання власного капіталу пов'язане з нерозподіленим прибутком, який у 2022 році зріс на 33,16% у порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році — ще на 39,48% порівняно з попереднім періодом. Загальне абсолютне зростання нерозподіленого прибутку за два роки склало 13 338,8 тис. грн, що свідчить про суттєве збільшення фінансового результату, який підприємство може реінвестувати у розвиток або використовувати для виплати дивідендів. Сукупний власний капітал за 2021–2023 роки зріс на 13 338,8 тис. грн, що є значним досягненням. Це підвищує фінансову автономію підприємства і його здатність залучати додаткові інвестиції.

Аналіз ліквідності підприємства є важливою та невід'ємною частиною фінансового аналізу, яка дає змогу оцінити здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання. Ліквідність — це ключовий показник, який відображає, наскільки швидко активи підприємства можуть бути перетворені в готівку або використані для покриття поточних зобов'язань.

Визначення ліквідності допомагає виявити, чи має підприємство достатньо ліквідних активів для покриття своїх термінових фінансових зобов'язань, таких як виплата зарплати, погашення кредитів і розрахунки з постачальниками. Це особливо важливо в умовах змінного ринкового середовища, де фінансова ситуація може швидко змінюватися через різні

зовнішні та внутрішні фактори. Аналіз ліквідності також дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан підприємства, але й визначити потенційні можливості для поліпшення його фінансового становища. За допомогою ліквідних показників, таких як коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, компанія може отримати детальнішу картину своїх фінансових ресурсів і зобов'язань.

Крім того, аналіз ліквідності вказує на можливості підвищення ефективності управління активами. Наприклад, якщо ліквідність підприємства виявляється недостатньою, це може свідчити про потребу в оптимізації структури активів, скороченні витрат або змінах у стратегії управління готівковими потоками. Це може включати заходи, спрямовані на прискорення обороту дебіторської заборгованості або зменшення запасів, щоб звільнити додаткові кошти для підтримки ліквідності.

Отже, всебічний аналіз ліквідності є ключовим елементом у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки він дозволяє компанії забезпечити свою фінансову стабільність та стійкість в умовах динамічного бізнес-середовища. Показники ліквідності ТОВ «Гама БЦ» за 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Показники ліквідності ТОВ «Гама БЦ» за 2021-2023 рр.**

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	6,83	4,28	-2,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,79	2,68	-2,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,035	0,005

*Джерело: складено на основі додатку А*

За результатами аналізу ліквідності малого підприємства у 2022 та 2023 роках можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 6,83 у 2022 році до 4,28 у 2023 році, що свідчить про зменшення загальної здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Незважаючи на зниження, показник все ще залишається в межах, що дозволяють говорити про достатню ліквідність, проте зниження темпів зростання оборотних активів на тлі збільшення поточних зобов'язань може стати викликом у майбутньому.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшився з 4,79 до 2,68. Це зниження вказує на скорочення ресурсів, які можна оперативнo використати для покриття зобов'язань без врахування запасів. Даний коефіцієнт показує зниження швидкодоступних активів, що вказує на потенційні труднощі з виплатою зобов'язань у випадку нестачі обігових коштів.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дещо зріс з 0,03 до 0,035, але залишається на низькому рівні. Це означає, що підприємство має обмежені грошові кошти та їх еквіваленти для негайного погашення поточних зобов'язань. Хоча незначне зростання коефіцієнта позитивне, рівень показника все ще вказує на потребу у збільшенні швидких грошових резервів.

Загалом, хоча підприємство зберігає здатність покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, зниження основних показників ліквідності сигналізує про необхідність покращення фінансового менеджменту. Підприємству слід звернути увагу на підвищення обсягу швидко ліквідних активів та оптимізацію поточних зобов'язань, щоб забезпечити стійку фінансову позицію в майбутньому.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Гама БЦ» за період 2021 – 2023 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Гама БЦ» за період 2022 – 2023 рр.**

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт автономії	0,841	0,79	-0,051	-6,06
Коефіцієнт фінансової залежності	0,159	0,21	0,051	32,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,98	0,88	-0,10	-10,20
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	3,23	2,06	-1,17	-36,22

*Джерело: складено на основі додатку А*

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ за 2022 та 2023 роки свідчить про деякі зміни у структурі капіталу, що впливають на загальну стабільність підприємства. Показники вказують на зменшення фінансової незалежності, що видно з негативного відхилення коефіцієнта автономії (-6,06%). Це означає, що частка власних коштів у загальній структурі фінансування компанії знизилася, що може свідчити про підвищену залежність від позикових коштів. Паралельно з цим, коефіцієнт фінансової залежності зріс на 32,08%, що підтверджує зростання обсягів зобов'язань у структурі капіталу. Таке зростання може бути спричинене необхідністю залучення додаткових ресурсів для підтримання операційної діяльності або розширення виробничої бази в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився на 10,20%, що свідчить про скорочення гнучкості у використанні власних коштів для фінансування оборотних активів. Це обмежує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, що потенційно може ускладнити фінансування щоденних потреб. Зниження коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами на 36,22% підкреслює

зростання залежності від зовнішніх джерел для покриття запасів. Це може свідчити про посилення фінансового ризику підприємства, оскільки залежність від зовнішніх ресурсів може зробити компанію вразливішою до коливань на ринку капіталу або змін у відсоткових ставках.

### **2.3. Дослідження формування та розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства**

Управління людськими ресурсами в ТОВ «Гама БЦ» визначається як стратегічна діяльність, спрямована на максимальне використання потенціалу працівників для досягнення корпоративних та особистих цілей. Важливо, що ефективність в цьому контексті не обмежується лише фінансовими результатами, такими як максимізація прибутку. У сучасних організаціях управління персоналом є однією з основних складових загальної системи менеджменту, адже саме від правильного підходу до роботи з людьми залежить успіх і розвиток компанії.

Управління персоналом в ТОВ «Гама БЦ» є організаційним процесом, в якому кожен працівник має свою роль у загальній діяльності підприємства. Завдяки належному управлінню, спрямованому на вдосконалення виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку його творчого потенціалу та лояльності, компанія забезпечує підвищення прибутковості та рентабельності бізнесу. Це дозволяє не лише досягати економічних результатів, але й ефективно долати ризики та критичні ситуації, що є важливими завданнями менеджменту.

Ефективність управління персоналом в ТОВ «Гама БЦ» розглядається в комплексі. Окрім економічних показників, таких як прибуток, важливими є також психологічні аспекти, що включають задоволеність працівників своєю

роботою, рівень їх участі в командній діяльності та мотивація до ефективної праці. Створення здорового психологічного клімату, сприяння розвитку кожного співробітника в трудовому колективі, а також стимулювання до досягнення кращих результатів — все це забезпечує успішну діяльність компанії та стабільний розвиток на ринку.

Управління персоналом в ТОВ «Гама БЦ» є організованою системою, яка базується на передових вітчизняних практиках і досвіді, а також впроваджує іноземні прогресивні технології управління. Система включає кілька ключових підсистем, що забезпечують ефективне використання трудових ресурсів та сприяють досягненню організаційних цілей.

Перша підсистема — це планування та аналіз персоналу. Вона включає розробку політики кадрів, створення стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу підприємства та ринку праці. Також важливим етапом є прогнозування потреб у персоналі та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями. Це дозволяє не лише ефективно організувати роботу, але й забезпечити залучення потрібних кваліфікованих кадрів.

Відбір і використання працівників є наступною підсистемою управління персоналом, яка включає процеси проведення співбесід, тестувань та анкетування для визначення інтелектуального рівня кандидатів, їх професіоналізму, комунікабельності та інших важливих якостей. Ці процедури допомагають вибрати найбільш підходящих працівників для виконання конкретних завдань підприємства.

Один з найважливіших аспектів системи управління персоналом у ТОВ «Гама БЦ» — це визначення загальної стратегії управління персоналом. Ключовою стратегією є залучення кваліфікованих спеціалістів, що відповідають вимогам компанії, її культурі та цілям.

Система управління персоналом також ґрунтується на концепції розвитку підприємства та передбачає створення політики, яка реалізується на

рівні вищого керівництва. Вищі керівники розробляють стратегії, визначають основні цілі розвитку компанії та оцінюють конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вони займаються аналізом якості наданих послуг і створюють стратегію забезпечення конкурентоздатності, яка також включає визначення позиції підприємства на ринку[42, с. 77].

Одним з важливих елементів організації управління персоналом є чітке розподілення відповідальності між керівниками різних рівнів. Керівники вищого рівня зазвичай мають під своєю відповідальністю не більше ніж десяти підлеглих, тоді як керівники нижчих рівнів контролюють більшу частину працівників. Це допомагає підтримувати ефективне управління та забезпечує необхідний рівень координації і контролю за роботою персоналу[44, с. 78].

Управління персоналом в ТОВ «Гама БЦ» реалізується через поєднання структурних елементів, що дозволяють підприємству досягати високих результатів у роботі та забезпечувати ефективне функціонування на ринку.

Управління персоналом на промисловому підприємстві ТОВ «Гама БЦ» є складною системою, що організована за багат шаровою структурою управління. На підприємстві сформована піраміда менеджменту, що включає три рівні:

1. Менеджери нижчого рівня, які безпосередньо коригують роботу окремих співробітників. Вони виконують важливі функції на рівні управління працівниками, що займаються основними операціями, такими як обслуговуючий персонал, працівники виробничих ділянок та інші ключові функціонери підприємства.

2. Менеджери середнього рівня, які здійснюють контроль за роботою нижчого рівня та підпорядковуються керівникам вищого рівня. Вони вирішують більш стратегічні завдання, забезпечуючи безперервність та ефективність операційного процесу на підприємстві.

3. Менеджери вищого рівня, які відповідають за прийняття стратегічних рішень, розробку та впровадження стратегії розвитку підприємства, а також вирішення глобальних завдань. Вони формують довгострокові цілі підприємства, співпрацюючи безпосередньо з власниками.

Для того щоб зберегти високий рівень управління та ефективно організувати діяльність підприємства, використовується низка методів та прийомів управління. Серед них виділяються організаційні, адміністративні, економічні та психосоціальні аспекти.

Основними напрямками управління є:

- організаційні методи, які сприяють чіткому розподілу обов'язків та відповідальностей серед працівників;
- адміністративні методи, які включають забезпечення виконання внутрішніх правил та політик підприємства;
- економічні методи, що допомагають оптимізувати витрати та збільшити ефективність роботи персоналу;
- психосоціальні методи, спрямовані на створення позитивного психологічного клімату в колективі, що має важливе значення для продуктивної роботи.

Особлива увага приділяється забезпеченню доброзичливих стосунків між керівництвом та працівниками. Під час управління персоналом, велика роль відводиться взаєморозумінню та створенню сприятливого психологічного клімату, що є основою для досягнення високих результатів діяльності підприємства.

Таке управління дозволяє підприємству успішно функціонувати та адаптуватися до змінюваних умов ринку, одночасно забезпечуючи розвиток і благополуччя працівників, що має безпосередній вплив на загальну ефективність роботи підприємства. Основні функції управління персоналом ТОВ «Гама БЦ» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні функції управління персоналом ТОВ «Гама БЦ»**

Функція управління персоналом	Опис
Планування	Постановка цілей, розробка планів та можливостей для розвитку закладу в майбутньому. Визначення стратегічних напрямків для розвитку персоналу.
Керівництво	Вибір кандидатів на роботу, встановлення стандартів і вимог до виконання роботи, надання консультацій та підтримки співробітників.
Організація	Постановка задач, розподіл повноважень між працівниками, організація взаємодії між відділами та управлінські канали для забезпечення ефективної роботи.
Регулювання	Встановлення вимог до виконання робіт та контроль за їх виконанням.
Контроль	Визначення норм відхилення від вимог щодо кількості та якості виконаної роботи, а також консультації, навчання і розвиток кар'єрного зростання.

*Джерело: сформовано на основі [46]*

Управління персоналом в ТОВ «Гама БЦ» є ключовим чинником успішної діяльності підприємства. Ефективна організація планування та розвитку персоналу дозволяє досягти стратегічних цілей, а також забезпечити стабільність і якість надання послуг. Важливим є не тільки підбір кваліфікованих кадрів, але й постійне вдосконалення процесів, що забезпечують високий рівень виконання роботи. Керівництво має вплив на визначення стандартів та вимог до працівників, а також на підтримку комунікації та навчання, що сприяє професійному розвитку.

Не менш важливим є процес регулювання та контролю, який дозволяє утримувати високу якість роботи і стимулювати персонал до досягнення поставлених цілей. Створення мотиваційної системи та розвиток кар'єрних можливостей для співробітників допомагає підтримувати позитивний клімат у колективі, що в свою чергу забезпечує стабільність роботи санаторію та покращує загальну продуктивність [42, с. 99].

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У результаті дослідження управління персоналом на підприємстві ТОВ «Гама БЦ» можна зробити низку важливих висновків. Процес управління персоналом на підприємстві є складною багаторівневою системою, спрямованою на досягнення як економічних, так і психологічних цілей, що визначають успіх організації. ТОВ «Гама БЦ» зосереджує увагу на ефективному плануванні, відборі та розвитку кадрів, що є основою для підвищення якості та стабільності діяльності підприємства. Упроваджені прогресивні методи управління, зокрема використання сучасних технологій і підходів до моніторингу якості продукції, дозволяють значно покращити конкурентоспроможність на ринку хлібобулочних виробів.

Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс на 93,2%, що свідчить про позитивну динаміку продажів і можливе зростання попиту на продукцію. Проте собівартість реалізованої продукції підвищилась на 98,7%, що може бути результатом як збільшення обсягів виробництва, так і збільшення виробничих витрат. Цей ріст потребує подальшої оптимізації виробничих процесів для забезпечення більш високої рентабельності.

У зв'язку з економічними викликами, такими як високі витрати на сировину та енергоресурси, ТОВ «Гама БЦ» повинно активно працювати над оптимізацією витрат і підвищенням ефективності виробничих процесів. Однак підприємство також стикається з труднощами, такими як обмежені можливості фінансування та необхідність залучення додаткових ресурсів для розширення виробництва. Водночас, високий рівень продуктивності праці, значне підвищення чистого доходу та покращення рентабельності на фоні стабільної роботи основних підрозділів дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність.

Існуюча структура управління дозволяє забезпечити ефективну координацію між різними відділами підприємства, однак подальше вдосконалення комунікацій та зниження рівня бюрократії можуть покращити оперативність управлінських рішень. Високий рівень автономії та позитивні результати діяльності підприємства свідчать про фінансову стабільність, хоча варто звернути увагу на зниження ліквідності, що вимагає активних дій з оптимізації структури активів та підвищення фінансової гнучкості.

Загалом, ТОВ «Гама БЦ» має потенціал для подальшого зростання за умови збереження чіткої стратегії управління персоналом, оптимізації витрат та зростання ефективності всіх підрозділів підприємства.

## **РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАМА БЦ»**

### **3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування системи управління персоналом підприємства**

Програма діяльності підприємства щодо управління персоналом є ключовою складовою його інноваційної стратегії та конкурентоспроможності. У сучасному бізнес-середовищі якість і кваліфікація персоналу, його творчий потенціал і здатність до креативних рішень відіграють вирішальну роль у досягненні успіху. Програма управління персоналом спрямована на створення умов для розвитку цих якостей, адже саме людський фактор є центральним елементом конкурентної переваги підприємства. Програма включає підвищення кваліфікаційних вимог до працівників, але не обмежується цим, адже досягнення конкурентоспроможності потребує комплексного підходу. Крім залучення висококваліфікованих фахівців, програма передбачає розвиток навичок персоналу, мотивацію до пошуку інноваційних рішень і стимулювання творчого підходу до виконання робочих завдань.

Для ефективного впровадження програми управління персоналом підприємству необхідно розвивати стратегічне планування кадрів. Це означає визначення довгострокових цілей, які узгоджуються з загальною стратегією підприємства, що дозволяє компанії адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Програма також передбачає проведення всебічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, щоб з'ясувати, які чинники впливають на потреби у персоналі та його розвиток.

Аналіз внутрішнього середовища охоплює оцінку кадрового потенціалу, мотивації та задоволеності працівників, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у кадровій політиці та спрямувати заходи програми на навчання,

розвиток і утримання талановитих фахівців. На основі отриманих даних у програмі діяльності підприємства розробляються конкретні стратегії залучення персоналу, умови для його кар'єрного розвитку, конкурентоспроможна система мотивації та можливості для професійної самореалізації.

Для забезпечення виконання цілей програми управління персоналом передбачено моніторинг і оцінку результатів, які дозволяють відстежувати досягнення стратегічних показників, вчасно виявляти труднощі та коригувати напрями розвитку. Узгодженість між програмою діяльності щодо управління персоналом та загальною стратегією підприємства гарантує їх взаємодію, підвищуючи ефективність використання людського потенціалу й сприяючи успішному довгостроковому розвитку підприємства.

Розвиток системи оцінки та прогнозування кадрових потреб є важливим елементом у програмі стратегічного планування руху персоналу, оскільки забезпечує оптимальний склад працівників для реалізації стратегічних завдань організації. Така програма спрямована на визначення як кількісного, так і якісного складу персоналу, що вимагає застосування різних методів, включаючи аналіз звільнень, оцінку поточних навичок і компетенцій працівників, а також прогнозування майбутніх потреб на основі тенденцій у зовнішньому середовищі.

В умовах швидкого розвитку технологій і демографічних змін система оцінки дозволяє врахувати, як нові виклики можуть вплинути на кадровий потенціал компанії. Програма розвитку системи управління персоналом орієнтована на аналіз цих чинників, що дає змогу знизити ризики та підготуватися до майбутніх змін.

Інформаційні технології грають важливу роль у сучасному управлінні персоналом, забезпечуючи автоматизований збір і обробку даних про працівників. Це дозволяє більш точно та оперативно приймати рішення,

пов'язані з кадровими потребами. Програма також включає підвищення управління продуктивністю, встановлення чітких цілей і використання таких методів оцінки, як оцінка за результатами роботи, 360-градусний зворотний зв'язок та самооцінка. Забезпечення якісного зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими сприяє розвитку співробітників, мотивуючи їх і підвищуючи залученість до робочого процесу. Програма передбачає впровадження розробок для зростання кваліфікації та продуктивності працівників через навчання, тренінги, можливості кар'єрного росту, що відповідає потребам ринку та організації. Для досягнення стратегічних цілей компанії важливим є постійний моніторинг та оцінка результатів. Такий підхід дозволяє коригувати стратегії управління персоналом і розвивати нові методи, що сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу. У кінцевому підсумку, системний підхід до управління рухом персоналу та продуктивністю забезпечує успішну реалізацію стратегії підприємства, забезпечуючи адаптацію до змін і розвиток відповідно до довгострокових цілей.

Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу є важливим етапом, який дозволяє зрозуміти, наскільки впроваджені ініціативи позитивно вплинули на ключові аспекти управління персоналом у ТОВ «Гама БЦ». Це дає змогу організації аналізувати досягнуті результати, виявляти успіхи та проблемні зони, а також визначати напрями для подальшого вдосконалення кадрових практик.

Аналіз кадрового потенціалу компанії показує, що на підприємстві працює кваліфікований і конкурентоспроможний персонал, що сприяє досягненню як поточних, так і стратегічних цілей. Компанія дбає про розвиток своїх працівників і підтримує їхню продуктивність різними способами. Однак, в управлінні персоналом бракує значних структурних змін, які б відповідали тенденціям і викликам зовнішнього середовища, зокрема активній цифровізації.

Інтенсивна цифровізація HR-практик диктує необхідність модернізації підходів до управління персоналом, зокрема через впровадження алгоритмів великих даних та штучного інтелекту. Це вимагає від працівників нових компетенцій, особливо у сфері цифрових технологій. Результати опитувань серед працівників свідчать про наявність проблем з браком досвіду, цифрових навичок та відсутністю спеціальних навчальних програм з цифрової грамотності, що стає перешкодою для ефективного впровадження цифрових інструментів. Для розв'язання цих проблем компанія може застосовувати організаційні методи управління персоналом, зокрема організувати курси з підвищення кваліфікації, орієнтовані на розвиток цифрових компетенцій. Такі програми навчання сприятимуть освоєнню нових технологій працівниками і полегшать їхню адаптацію до сучасних вимог ринку праці.

Проте ефективність цього підходу обмежується відсутністю повної реалізації його потенціалу. Зараз він обмежується лише ротацією кадрів, формуванням кадрового резерву та делегуванням повноважень, що хоч і покращує процес управління персоналом, але не стимулює розвиток цифрових навичок. Крім того, доцільно розвивати коучинг, коли досвідчені працівники допомагають менш обізнаним колегам досягати професійних цілей, що може бути корисним у впровадженні новітніх технологій.

Таким чином, для повноцінної реалізації стратегічних кадрових цілей ТОВ «Гама БЦ» важливо приділяти увагу не тільки організаційним методам управління персоналом, але й адаптації до цифрових змін, що підвищить загальну продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Багато працівників ТОВ «Гама БЦ» вказують на проблеми з недостатньою матеріальною мотивацією та відсутністю зацікавленості в розвитку нових компетенцій. Хоча економічні методи управління персоналом є традиційними та перевіреними часом, вони не використовуються в повному обсязі: матеріальна стимуляція обмежується виплатами заробітної плати, премій та

компенсацій, без комплексної системи мотивації, що враховувала б індивідуальні досягнення та критерії ефективності.

Для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Гама БЦ» слід реалізувати комплексні заходи, зосереджені на розвитку цифрових компетенцій, покращенні мотиваційної системи та адаптації кадрової політики до зовнішніх змін. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечить досягнення його стратегічних цілей. Виявлені проблеми в системі управління кадровим потенціалом ТОВ «Гама БЦ» і способи їх вирішення наведені в табл.3.1.

*Таблиця 3.1*

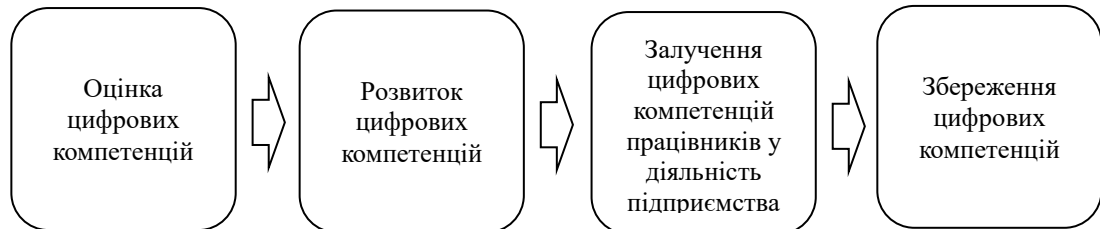
**Виявлені проблеми в системі управління кадровим потенціалом  
ТОВ «Гама БЦ» і способи їх вирішення**

Виявлена проблема	Загальноприйнятий метод управління	Способи вирішення зазначених проблем
1	2	3
Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, здатних брати участь у розвитку Товариства на основі цифрових технологій та нових моделей управління	організаційний	Індивідуальне проходження курсів підвищення кваліфікації з метою набуття цифрових компетенцій.
Відсутність досвіду та цифрова некомпетентність		Створення цифрових внутрішньофірмових освітніх платформ
Відсутність спеціальних курсів підвищення професійних навичок		Коучинг та проведення тренінгів, що підвищують цифрові компетенції
Відсутність єдиної системи оплати праці	економічний	Застосування системи мотивації на базі КРІ
Недостатнє матеріальне стимулювання		
Незацікавленість керівництва в освоєнні працівниками цифрових компетенцій		

*Джерело: складено автором*

Для усунення перелічених вище проблем доцільно розробити методичний підхід з управління цифровими компетенціями працівників на досліджуваному підприємстві.

Підхід включає блоки, зображені на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Основні блоки з управління цифровими компетенціями працівників ТОВ «Гама БЦ»**

*Джерело: складено автором*

Оцінювання цифрових компетенцій працівників відбувається у два ключові етапи: тестування та аналіз результатів. Тестування дозволяє визначити рівень цифрових навичок кожного співробітника, а також розподілити працівників за рівнями компетенцій. Це дає можливість більш точно планувати подальші дії: зокрема, вирішити, чи варто направити працівників на курси підвищення кваліфікації або ввести систему матеріального стимулювання для мотивування розвитку цифрових навичок.

Наступним етапом є розвиток цифрових компетенцій. Для працівників із недостатнім рівнем навичок можуть бути розроблені навчальні програми чи спеціалізовані курси, спрямовані на здобуття необхідних знань, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Навчальний контент має формуватися залежно від поточного рівня навичок кожного працівника, з урахуванням індивідуальних потреб і формату занять: лекцій, практичних та інтерактивних сесій. Рекомендовані платформи для

онлайн-навчання, такі як Coursera, edX, XuetangX, FutureLearn та Udacity, пропонують різноманітні курси для розвитку цифрових компетенцій.

Після тестування можна скласти індивідуальний навчальний план для кожного працівника, враховуючи специфічні потреби в удосконаленні базових цифрових навичок, таких як пошук, фільтрація, оцінка та управління інформацією. Наприклад, якщо було виявлено низький рівень навичок цифрової комунікації, навчання повинно охоплювати соціальні мережі, месенджери, електронну пошту, цифровий етикет та розуміння загроз контенту й кібербулінгу.

Для працівників, які потребують розвитку в створенні цифрового контенту, програма може включати навчання з принципів роботи з віртуальною реальністю, сучасними ігровими технологіями, а також користування сервісами для створення веб-сайтів. Особлива увага має приділятися навчанню безпечній роботі з інформацією, використанню програмного забезпечення для роботи з текстами, таблицями, графікою, а також захисту цифрових пристроїв і основам кібербезпеки, зокрема, принципам захисту від комп'ютерних вірусів та перевірці достовірності інформації. Такі кроки сприятимуть розвитку цифрових навичок працівників та їхньої здатності адаптуватися до сучасних вимог ринку, підвищуючи загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства(табл. 3.2).

Після завершення навчального курсу важливо організувати контрольний модуль для закріплення знань і збору зворотного зв'язку від співробітників. Це допомагає оцінити, наскільки ефективно засвоєно нові компетенції, і виявити аспекти, що потребують додаткового розгляду. Окрім цього, управління персоналом передбачає постійний контроль за тим, як працівники застосовують отримані знання в роботі, що дозволяє оцінити реальний вплив навчання на їхню продуктивність.

Таблиця 3.2

### Зміст програм курсів для підвищення цифрових компетенцій

Найменування цифрових компетенцій	Приблизний зміст курсу
Інформаційна грамотність	перегляд, пошук та фільтрація даних, інформації та цифрового контенту; оцінка даних, інформації та цифрового контенту; управління даними, інформацією та цифровим контентом.
Комунікація та співробітництво	взаємодія у вигляді цифрових технологій; обмін у вигляді цифрових технологій; співробітництво з використанням цифрових технологій; етикет у мережі.
Створення цифрового контенту	створення та розвиток цифрового контенту; інтеграція та переробка цифрового контенту; авторські права та ліцензії.
Безпека	захист пристроїв, персональних даних та забезпечення конфіденційності; захист здоров'я, благополуччя та навколишнього середовища.
Вирішення проблем	вирішення технічних проблем; визначення потреб та технологічних рішень; креативне застосування цифрових технологій; визначення прогалин у цифровій компетентності

*Джерело: складено автором*

Управління персоналом також включає організацію внутрішніх програм, які сприяють обміну знаннями між співробітниками, практичному закріпленню навичок та інтеграції нових компетенцій у робочі процеси. Підхід до навчання персоналу має бути гнучким і передбачати, зокрема, дистанційні формати, що дозволяють навчатися без відриву від основних обов'язків.

Такий комплексний підхід до розвитку цифрових компетенцій, який поєднує зворотний зв'язок, практичну адаптацію нових навичок і постійний моніторинг ефективності, є ключовим в управлінні персоналом. Він забезпечує не тільки професійний розвиток працівників, але й підвищує ефективність їхньої роботи, що в цілому позитивно позначається на результатах організації.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нових технологій для покращення реалізації системи управління персоналом на підприємстві**

Мотиваційна система, орієнтована на розвиток цифрових компетенцій та досягнення KPI, безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом. Застосування індивідуально орієнтованих заохочень сприяє не тільки зростанню продуктивності, але й підвищенню рівня залученості працівників, що в свою чергу позитивно відображається на загальній ефективності робочих процесів. Коли співробітники розуміють, що їхні досягнення оцінюються прозоро та винагороджуються відповідно до конкретних результатів, вони більш зацікавлені в досягненні високих показників та розвитку своїх навичок. Запровадження KPI дозволяє управлінню більш точно оцінювати продуктивність кожного працівника, виявляти сильні та слабкі сторони, а також коригувати їхні функціональні обов'язки відповідно до досягнутих результатів. Це підвищує точність управлінських рішень щодо розвитку персоналу, дозволяючи вчасно реагувати на потреби в навчанні чи корекції мотиваційної політики. Крім того, мотивований персонал краще адаптується до змін у компанії, включаючи впровадження нових технологій і цифрових інструментів. Працівники, які отримують чіткі орієнтири та винагороду за свої досягнення, демонструють вищу лояльність до компанії, що зменшує плинність кадрів. Зменшення плинності та підвищення кваліфікації працівників створює стабільний кадровий потенціал, що є основою для довгострокового успіху компанії.

Таким чином, система мотивації, побудована на чітких KPI, не лише стимулює розвиток необхідних компетенцій у персоналу, але й посилює ефективність управління, підвищуючи відповідальність працівників за свої

результати та формуючи в них стратегічний погляд на власний професійний розвиток у межах компанії.

*Таблиця 3.3*

**Рекомендована періодичність і розмір виплат премій різним категоріям працівників ТОВ «Гама БЦ»**

Категорія працівників	Розмір премії від окладу	Періодичність виплат
Працівники	10-30%	1 раз у місяць
Спеціалісти	30-50%	1 раз у квартал
Керівництво	від 50%	1 раз на рік

*Джерело: складено автором*

Для успішного впровадження оцінки цифрових компетенцій у систему КРІ в ТОВ «Гама БЦ» важливо затвердити показники цифрових навичок і інтегрувати їх у загальні показники ефективності співробітників. Це потребує узгодження критеріїв із керівництвом і головним бухгалтером, щоб забезпечити відповідність стандартів конкретним завданням підрозділів. Формування матриці основних і цифрових показників на кожен проміжок часу (місяць, квартал, рік) дозволить раціонально розподілити завдання та очікування щодо використання цифрових компетенцій. Залучення керівників підрозділів на цьому етапі допоможе забезпечити адекватне оцінювання результатів і налаштувати систему для реального відображення виконання робочих обов'язків. Система мотивації, спрямована на розвиток цифрових навичок, є ще одним важливим компонентом, який може вплинути на ефективність управління персоналом. Мотиваційна програма може включати матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні заохочення (грамоти, курси, додаткові відпустки), що стимулюють співробітників до професійного розвитку. Використання гейміфікації, наприклад, через мобільні додатки, дозволить зробити цей процес більш захоплюючим для працівників,

підвищуючи їхній інтерес до самовдосконалення та підтримуючи конкурентний дух у команді. Це сприяє формуванню культури неперервного навчання та адаптації до цифрових інновацій, що в цілому посилює кадровий потенціал.

Для впровадження нової системи важливо пояснити працівникам правила роботи та оцінювання. Прозорість цього процесу забезпечує довіру та підвищує відповідальність працівників за власні результати. Візуалізація індикаторів та доступність цієї інформації для співробітників дозволять кожному чітко розуміти, які аспекти його роботи оцінюються, і як вони впливають на загальну продуктивність. Впровадження нової матриці КРІ в діяльність підприємства також потребує підготовки документа, що регламентуватиме цифрові показники та їхню оцінку, а також пробного запуску з використанням фокус-груп. Це дозволить провести попередню оцінку та за потреби внести коригування, що забезпечить ефективність системи до її повного застосування на підприємстві.

Завершальним етапом є складання таблицю цифрових показників для кожного працівника, що дозволить здійснювати регулярний моніторинг результатів роботи. Постійний контроль виконання планових показників через системи CRM або інші платформи для моніторингу сприятиме швидкому виявленню та коригуванню відхилень. У разі потреби вносяться коригування, що дозволяє підлаштовувати систему під нові реалії. Таким чином, для ТОВ «Гама БЦ», що прагне до розвитку цифрових навичок серед персоналу, впровадження системи оцінки на основі КРІ сприятиме не лише підвищенню ефективності управління персоналом, а й забезпечить більшу відповідальність та мотивацію співробітників до вдосконалення. Це, у свою чергу, впливатиме на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства, оскільки працівники будуть зацікавлені в досягненні результатів, які безпосередньо

відображаються на загальній ефективності компанії. Оцінка економічної ефективності показана в таблицях 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4

### Розрахунок витрат та економічної ефективності

Етап впровадження	Витрати (грн)	Опис
Затвердження показників цифрових компетенцій	50 000	Робота топменеджерів та бухгалтера над визначенням КРІ для кожного підрозділу.
Створення матриці КРІ	75 000	Планування та розробка цифрових показників для кожного працівника на рік.
Розробка системи мотивації	100 000	Включає премії, бонуси, організацію курсів та додаткові відпустки.
Пояснення нової системи	30 000	Тренінги та презентації для ознайомлення працівників із новою системою.
Впровадження та тестування системи	80 000	Розробка документів та фокус-групове тестування системи КРІ.
Контроль та коригування	50 000	Витрати на моніторинг через CRM, Trello, коригування КРІ.
Загальні витрати	385 000	

*Джерело: складено автором*

Очікувані результати від запроваджуваного заходу наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

### Очікувані економічні результати

Показник	Значення (грн)	Опис
1	2	3
Поточна річна виручка	158 338,80	Річна виручка ТОВ «Гама БЦ» до впровадження системи.
Зростання виручки на 10%	174 172,68	Прогнозоване мінімальне зростання після впровадження.
Зростання виручки на 12%	177 339,45	Прогнозоване максимальне зростання після впровадження.
Витрати на впровадження	385 000	Загальні витрати на впровадження системи.
Економічний ефект (при 10%)	9 467,15	Прогнозований прибуток при мінімальному зростанні.
Економічний ефект (при 12%)	9 639,28	Прогнозований прибуток при максимальному зростанні.

*Джерело: складено автором*

Згідно з представленими даними, річна виручка ТОВ «Гама БЦ» до впровадження системи оцінки цифрових компетенцій становила 158 338,80 грн. Після впровадження системи прогнозується зростання виручки на 10-12%, що дозволить компанії досягти виручки в діапазоні від 174 172,68 грн до 177 339,45 грн. Таким чином, впровадження системи може забезпечити компанії додаткові доходи, що свідчить про її позитивний вплив на загальну фінансову ефективність.

Загальні витрати на впровадження системи складають 385 000 грн. Економічний ефект при мінімальному зростанні виручки (10%) оцінюється в 9 467,15 грн, а при максимальному (12%) – у 9 639,28 грн. Ці показники свідчать, що інвестиції в систему управління цифровими компетенціями персоналу зможуть окупитися в перспективі, забезпечуючи стабільний економічний ефект для підприємства.

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства  
при мінімальному зростанні виручки**

Показники	Один. виміру	2023	Після впровадже ння	Відхилення абсол., од.	Відхилення відносне %
1	2	4		5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	158 339	174 172,68	15 883,68	9,9
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	100 035	100 420	385,0	0,38
3. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	100 035,1	100 420,1	385,0	0,38
4. Інші операційні витрати	тис. грн.	47807,9	47807,9	-	-
5. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	47807,9	47807,9	-	-
6. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	8606,5	9 467,15	860,65	10

## Продовження табл.3.6

1	2	4	5		6
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	30614,4	30614,4	-	-
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	18143,8	18143,8	-	-
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2 017	2 017	-	-
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	147	147	-	-
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	Коп.	63,178	57,65	-5,51	-8,74
16. Фондовіддача	грн./грн.	78,508	86,35	7,85	10
17. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	1077,135	1184,84	107,71	9,9
18. Рентабельність продукції	%	47,791	47,60	0,19	X
20. Рентабельність активів	%	28,113	30,92	2,81	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	47,43	52,17	4,74	X
16. Початкові інвестиції), всього	тис. грн	-	385,0	-	-
17. Термін окупності початкових інвестицій	років	-	0,4	-	-

*Джерело: розраховано на основі звітності підприємства*

Результати аналізу показали позитивний вплив впровадження заходу на фінансово-економічні показники діяльності підприємства, зокрема: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 9,9% або на 15 883,68 тис. грн, що свідчить про позитивний ефект заходів на реалізацію продукції (послуг). Витрати на 1 грн чистого доходу зменшилися на 8,74% (на 5,51 коп.), що вказує на оптимізацію витратної складової підприємства. Фондовіддача зросла на 10% (на 7,85 грн/грн). Продуктивність праці працівників підвищилася на 9,9% (на 107,71 грн/особу).

Таблиця 3.7

**Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства  
при максимальному зростанні виручки**

Показники	Один. виміру	2023	Після впровадж ення	Відхилення абсол, од.	Відхилення відносне %
1	2	4		5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	158 339	177 339,45	19 000,45	12
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	100 035	100 420	385,0	0,38
3. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	100 035,1	100 420,1	385,0	0,38
4. Інші операційні витрати	тис. грн.	47807,9	47807,9	-	-
5. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	47807,9	47807,9	-	-
6. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	8606,5	9 639,28	1032,78	12
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	30614,4	30614,4	-	-
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	18143,8	18143,8	-	-
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2 017	2 017	-	-
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	147	147	-	-
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	Коп.	63,178	56,62	-6,55	-10,38
16. Фондовіддача	грн./грн.	78,508	87,92	9,42	12
17. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	1077,135	1 206,39	129,26	12
18. Рентабельність продукції	%	47,791	47,60	0,19	X
20. Рентабельність активів	%	28,113	31,48	3,37	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	47,43	53,12	5,69	X
16. Початкові інвестиції), всього	тис. грн	-	385,0	-	-
17. Термін окупності початкових інвестицій	років	-	0,37	-	-

*Джерело: розраховано на основі звітності підприємства*

Отже, впровадження системи оцінки цифрових компетенцій має потенціал не лише для зростання виручки, але й для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності ТОВ «Гама БЦ» у довгостроковій перспективі. Запровадження такої системи дозволяє компанії ефективніше оцінювати рівень цифрових навичок співробітників, що сприяє кращому розподілу завдань та оптимізації робочих процесів. Працівники з вищим рівнем цифрової грамотності зможуть швидше виконувати завдання, використовувати нові інструменти й технології, що значно підвищить загальну ефективність підприємства.

Навіть враховуючи початкові витрати на впровадження системи у розмірі 385 000 грн, прогнозований економічний ефект підтверджує доцільність таких інвестицій. Прогнозоване зростання виручки на 10-12% дає можливість не тільки повернути вкладені кошти, але й забезпечити додатковий прибуток для компанії. При мінімальному зростанні виручки (10%) очікується економічний ефект у розмірі 9 467,15 грн, а при максимальному (12%) – 9 639,28 грн, що є свідченням фінансової вигоди від запровадження нововведень.

У довгостроковій перспективі інвестиції в цифрову компетентність співробітників забезпечують не лише фінансову вигоду, але й посилюють кадровий потенціал, підвищуючи кваліфікацію та залученість працівників. Це дозволяє компанії адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі, залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечувати сталість і гнучкість у досягненні стратегічних цілей. Впровадження системи оцінки цифрових компетенцій стає невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку компанії, що орієнтована на інновації та ефективне управління персоналом.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення формування та реалізації системи управління персоналом та впровадження обґрунтованого заходу**

Впровадження обґрунтованого заходу для оцінки цифрових компетенцій на основі КРІ потребує ретельної організації та координації всіх етапів. Для досягнення поставлених цілей важливо залучити всі ключові підрозділи підприємства, визначити відповідальних осіб та забезпечити їхню ефективну взаємодію. Сучасні вимоги до управління персоналом включають розвиток цифрових навичок співробітників, що дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити витрати, оптимізувати робочі процеси та покращити загальну ефективність компанії.

Реалізація заходу передбачає послідовне виконання ряду етапів, які охоплюють підготовку, планування, впровадження, моніторинг та подальшу оцінку результатів. Кожен етап має свою специфіку та відповідальних осіб, що дозволяє раціонально розподілити ресурси та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Впровадження системи оцінки цифрових компетенцій на основі КРІ у ТОВ «Гама БЦ» передбачає декілька важливих етапів, кожен із яких потребує узгодженої роботи різних підрозділів компанії. Це включає підготовку, планування, впровадження, моніторинг та подальше коригування.

На підготовчому етапі компанія зосереджується на аналізі поточного стану цифрових компетенцій співробітників. Наприклад, через онлайн-опитування та тестування виявляються сильні та слабкі сторони працівників у використанні цифрових інструментів. На цьому ж етапі формується робоча група, яка включає представників HR, IT та фінансового відділів. Завданням групи є визначення ключових показників цифрових компетенцій, наприклад, швидкість виконання завдань у CRM-системі або рівень володіння програмами для аналізу даних. Уявімо ситуацію: у фінансовому відділі працівники

використовують застарілі методи обробки даних, і впровадження нових цифрових інструментів, таких як Excel Power Query, стає необхідністю. Визначення таких потреб – основа підготовчого етапу.

Таблиця 3.8

**Етапи реалізації заходу та відповідальні особи**

Етап	Опис	Відповідальні особи
Підготовчий етап	Формування робочої групи, визначення ключових показників цифрових компетенцій, підготовка аналізу поточного стану.	Керівництво, HR-відділ, IT-відділ, фінансовий відділ.
Планування	Розробка календарного та бюджетного планів, узгодження KPI з керівниками підрозділів.	Керівництво, робоча група, фінансовий відділ, HR-відділ.
Впровадження заходу	Навчання співробітників, інтеграція KPI у внутрішні процеси, запуск пілотних проєктів.	HR-відділ, IT-відділ, керівники підрозділів.
Моніторинг та оцінка результатів	Контроль виконання KPI, аналіз ефективності системи, проведення зустрічей для обговорення результатів.	Робоча група, IT-відділ, керівництво, HR-відділ.
Коригування та масштабування	Удосконалення системи на основі зібраних даних, масштабування на інші підрозділи компанії.	Керівництво, робоча група, керівники підрозділів.

*Джерело: сформовано автором*

Планування включає створення календарного плану впровадження нової системи, де кожен етап має чіткі терміни. Наприклад, у першому кварталі 2024 року заплановано впровадження навчальних курсів з використання Google Workspace для відділу продажів, оскільки цей інструмент допоможе швидше комунікувати з клієнтами. Одночасно складається бюджет, який включає витрати на навчання, впровадження CRM-системи та винагороди за досягнення KPI. Важливою складовою планування є консультації з

керівниками підрозділів, які допомагають адаптувати загальні KPI до специфіки їхньої роботи. Наприклад, для маркетингового відділу ключовим показником може стати кількість якісних лідів, які надходять через цифрові канали.

На етапі впровадження заходу відбувається навчання співробітників. Наприклад, для працівників відділу логістики організуються тренінги з використання автоматизованих систем управління складом, таких як WMS. Після навчання проводиться тестування на пілотній групі. Уявімо, що у виробничому підрозділі запускається тестовий проєкт із використання ERP-системи для контролю запасів. Цей процес дозволяє виявити потенційні труднощі та скорегувати систему перед її повним впровадженням.

На етапі моніторингу та оцінки результатів основна увага приділяється аналізу виконання KPI та збору зворотного зв'язку від працівників. Наприклад, якщо співробітники продажів мали за мету збільшити кількість клієнтських дзвінків через CRM на 15%, аналізуються як досягнуті результати, так і причини можливих відхилень. У цей період організуються регулярні зустрічі з командою, щоб оцінити ефективність впроваджених заходів. Для працівників, які досягли високих результатів, передбачаються заохочення – наприклад, премії або додаткові дні відпустки.

Останнім етапом є коригування та масштабування, під час якого система вдосконалюється на основі отриманих результатів. Наприклад, якщо у пілотній групі працівників виявлено, що показник «час на виконання завдання в ERP» є недосяжним через складність інтерфейсу програми, система коригується шляхом додаткового навчання або спрощення вимог. Після цього система впроваджується в інших підрозділах компанії, наприклад, у відділі закупівель.

На кожному етапі забезпечується прозорість і доступність інформації для співробітників. Наприклад, кожен працівник може в реальному часі бачити

свої результати через дашборд у CRM-системі, що стимулює його досягати кращих результатів.

Завдяки чіткій структурі етапів реалізації заходу, компанія може забезпечити ефективне впровадження нової системи оцінки цифрових компетенцій, яка здатна кардинально змінити підхід до управління персоналом, покращити мотивацію працівників і підвищити загальну продуктивність підприємства. Це досягається за рахунок систематизації процесів, прозорого контролю виконання завдань, стимулювання професійного зростання та вдосконалення комунікацій між співробітниками.

Впровадження системи KPI дозволяє працівникам чітко розуміти свої робочі завдання та критерії їх оцінки. Наприклад, для відділу продажів основними цифровими показниками можуть стати кількість ефективних дзвінків, обсяг укладених угод або час реагування на запити клієнтів через CRM-систему. Замість суб'єктивної оцінки керівника, співробітники отримують чіткі орієнтири, як саме покращувати свою продуктивність.

Після впровадження такої системи на підприємстві можна очікувати зростання результативності. Уявімо, що працівник логістичного відділу, який раніше вручну обробляв запити, почав використовувати систему автоматизації обліку. Завдяки цьому, час виконання кожного запиту скорочується на 15–20%. Як результат, загальна швидкість обробки замовлень підвищується, що позитивно впливає на задоволення клієнтів і репутацію компанії.

Система, яка передбачає винагороди за досягнення KPI, значно підвищує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Наприклад, у виробничому підрозділі можна встановити мотиваційні показники, такі як зменшення відсотка браку або підвищення обсягів продукції, виготовленої за зміну. Працівники, які перевершують встановлені нормативи, отримують премії або додаткові пільги, наприклад, оплачувану відпустку чи сертифікати на професійні курси.

Для фахівців IT-відділу, які займаються автоматизацією процесів, можна запровадити гейміфікацію, наприклад, рейтингові таблиці за кількістю реалізованих покращень у системі. Це стимулює здорову конкуренцію в команді й підтримує інтерес до роботи.

Такі заходи допомагають зміцнити довіру до керівництва, оскільки працівники бачать, що їхні досягнення визнаються і винагороджуються. У свою чергу, це зменшує плинність кадрів і формує стабільний кадровий потенціал.

Чітке впровадження KPI сприяє оптимізації витрат на підприємстві. Наприклад, у відділі закупівель цифрові показники можуть відображати ефективність пошуку постачальників з найкращим співвідношенням ціна-якість. Завдяки автоматизації процесу аналізу пропозицій підприємство зменшує витрати на сировину на 5%, що в довгостроковій перспективі призводить до збільшення прибутку.

Візьмемо приклад роботи з CRM-системою. До впровадження нових технологій працівники відділу маркетингу витрачали значний час на аналіз споживчої поведінки вручну, що уповільнювало запуск рекламних кампаній. Після інтеграції сучасних систем аналітики маркетологи отримують доступ до сегментованої бази даних, яка дозволяє оперативно визначати цільову аудиторію для нових акцій. Як результат, час підготовки рекламної кампанії скорочується на 30%, а її результативність збільшується завдяки персоналізації пропозицій.

Важливим аспектом є вдосконалення взаємодії між керівниками та підлеглими. Наприклад, завдяки прозорій системі звітності у CRM керівництво може оцінити внесок кожного працівника в загальні результати компанії. Якщо раніше працівники могли нарікати на упередженість або необ'єктивність, то тепер їхні успіхи фіксуються системою, що виключає людський фактор.

Наприклад, коли співробітник, який працює понаднормово, регулярно досягає високих результатів, але не отримує визнання через брак системи оцінки. Впровадження КРІ дозволяє вчасно помічати таких працівників і винагороджувати їх, що підвищує їхню лояльність і зацікавленість у довготривалій співпраці.

Для ТОВ «Гама БЦ», впровадження системи КРІ на основі цифрових компетенцій включає використання програмного забезпечення для обліку робочого часу й продуктивності. Кожен працівник має особистий профіль у системі, де відображаються його ключові показники: виконані завдання, час на їх реалізацію, внесок у загальну ефективність. Працівник відділу маркетингу може побачити, що завдяки його кампанії продажі зросли на 15%, а це приносить додаткові бонуси до заробітної плати.

У перспективі така система створює прозорі умови праці, підвищує відповідальність кожного за свої результати та мотивує працівників до самовдосконалення. Для підприємства це означає стабільне зростання ефективності, зменшення витрат і посилення конкурентних позицій на ринку.

## ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Програма управління персоналом підприємства охоплює впровадження інноваційних підходів до організації роботи з кадрами. Вона включає стратегічне планування, підвищення кваліфікації працівників і стимулювання досягнення високих результатів через систему мотивації, побудовану на базі КРІ. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність у роботі персоналу.

Впровадження цифрових компетенцій і використання КРІ демонструє значні переваги для ТОВ «Гама БЦ». Згідно з проведеними розрахунками, навіть за мінімального зростання виручки (10%) компанія досягає позитивного економічного ефекту. Підвищення виручки, зменшення витрат і зростання продуктивності свідчать про економічну вигоду таких інвестицій.

Система мотивації, орієнтована на індивідуальні досягнення, сприяє підвищенню залученості працівників у робочий процес і покращенню їхньої продуктивності. Наприклад, впровадження бонусів для працівників виробничого відділу за скорочення браку чи збільшення обсягів виробництва дозволяє підтримувати високу якість продукції та заохочувати персонал до професійного розвитку.

Запровадження сучасних CRM- і ERP-систем оптимізує процеси роботи підприємства, дозволяючи скоротити час на виконання завдань, підвищити швидкість обслуговування клієнтів і покращити якість управлінських рішень. Наприклад, автоматизація обліку дозволяє зменшити витрати на логістичні операції, що безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства.

Важливим компонентом програми є розвиток цифрових компетенцій працівників, що включає організацію навчальних курсів, тренінгів та інтерактивних занять. Це дозволяє персоналу освоїти нові технології та

швидше адаптуватися до змін у робочих процесах. Наприклад, працівники відділу маркетингу завдяки навчанням з аналітичних платформ можуть швидше і точніше визначати цільові аудиторії для рекламних кампаній.

Система оцінки цифрових компетенцій на основі КРІ дозволяє керівникам ухвалювати об'єктивні рішення щодо розвитку працівників, розподілу завдань і заохочень. Такий підхід виключає упередженість і сприяє створенню довіри між керівниками та персоналом.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Розглянуто, що управління персоналом пройшло шлях еволюції від концепцій використання трудових ресурсів до сучасного управління людським капіталом. Ця трансформація відображає зміну ставлення до працівника — від виключно економічного ресурсу до стратегічного активу, здатного забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. На сучасному етапі управління персоналом інтегрує економічні, соціально-психологічні та організаційні аспекти. Основний акцент робиться на розвиток партнерських відносин між роботодавцем і працівниками, забезпечення їх мотивації, залучення до управлінських процесів і створення умов для самореалізації.

Досліджено, що людський капітал визнається головним активом організації, здатним впливати на її довгострокову конкурентоспроможність. Сучасна система управління персоналом орієнтована на максимальне використання потенціалу працівників через їх навчання, розвиток і стимулювання творчого підходу до виконання завдань. Управління персоналом поступово адаптується до викликів цифрової економіки. Впровадження автоматизованих систем, таких як CRM і ERP, дозволяє оптимізувати процеси, пов'язані з управлінням кадрами, і забезпечує прозорість у прийнятті управлінських рішень.

Аналіз сучасних методик показав, що ефективна оцінка системи управління персоналом повинна включати комплексний підхід, поєднуючи кількісні показники, якісні характеристики та експертні оцінки. Особливу увагу приділяють адаптивності, прозорості та економічності таких методів. Визначено ключові методи вимірювання продуктивності праці, серед яких використання фінансових, економічних і соціально-психологічних показників. Ефективне управління продуктивністю праці є основою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

ТОВ «Гама БЦ» демонструє значний потенціал зростання, успішно розвиваючись на ринку хлібобулочних виробів і розглядаючи можливості виходу на міжнародні ринки. Експорт солодоців, який зріс на 40% у 2023 році, свідчить про високий попит на продукцію компанії за межами України. Проте разом із позитивними тенденціями спостерігається низка викликів, які потребують уваги.

Значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, майже на 93,2%, є індикатором збільшення обсягів продажів і попиту на продукцію компанії. Однак одночасно відбулося суттєве підвищення собівартості продукції на 98,7%, що пов'язано зі зростанням витрат на сировину, енергоносії та виробничі процеси. Це вимагає оптимізації витрат, щоб підтримувати конкурентоспроможність і рентабельність.

Попри збільшення прибутку від реалізації продукції на 88,9%, загальний чистий фінансовий результат знизився на 98,1%. Це може бути наслідком зростання фінансових витрат, які впливають на загальну стійкість компанії. Аналіз цих витрат і визначення стратегій їх мінімізації є важливим кроком для забезпечення фінансового здоров'я підприємства.

Інвестиції у зростання середньорічної вартості активів на 26,5% вказують на наміри компанії розвиватися, проте зниження вартості основних засобів на 29,8% свідчить про необхідність оновлення та модернізації обладнання. Ефективність використання ресурсів підтверджується зростанням фондоддачі на 175,2%, що демонструє високу продуктивність основних засобів.

Продуктивність праці зросла на 132,6%, що свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами. Водночас зменшення рентабельності продукції та активів вказує на потребу вдосконалення операційної діяльності, спрямованої на оптимізацію витрат і підвищення фінансової стійкості.

Таким чином, ТОВ «Гама БЦ» має значний потенціал для подальшого зростання, однак необхідно сфокусуватися на оптимізації витрат, модернізації основних засобів і вдосконаленні фінансового управління. Це дозволить не лише покращити рентабельність, а й забезпечити стійкі конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках.

Навіть враховуючи початкові витрати на впровадження системи у розмірі 385 000 грн, прогнозований економічний ефект підтверджує доцільність таких інвестицій. Прогнозоване зростання виручки на 10-12% дає можливість не тільки повернути вкладені кошти, але й забезпечити додатковий прибуток для компанії. При мінімальному зростанні виручки (10%) очікується економічний ефект у розмірі 9 467,15 грн, а при максимальному (12%) – 9 639,28 грн, що є свідченням фінансової вигоди від запровадження нововведень.

У довгостроковій перспективі інвестиції в цифрову компетентність співробітників забезпечують не лише фінансову вигоду, але й посилюють кадровий потенціал, підвищуючи кваліфікацію та залученість працівників. Це дозволяє компанії адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі, залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечувати сталість і гнучкість у досягненні стратегічних цілей. Впровадження системи оцінки цифрових компетенцій стає невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку компанії, що орієнтована на інновації та ефективне управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарова Т.Ю. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Лібра, 2012. 256 с.
2. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610> (дата звернення: 05.01.2025)
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Билавенко, Р. Ціни на хліб зростуть на 10-15 %: якою буде вартість до кінця року. ZNAJ.UA. <https://kyiv.znaj.ua/467877-cini-na-hlib-zrostut-na-10-15-yakoyu-bude-vartist-dokincy-a-roku> (дата звернення: 05.12.2025)
5. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 29–35.
6. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина. Київ: Знання, 2019. 432 с.
7. Гринчуцький В.І. Продуктивність праці в системі економічного зростання: монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2016. 296 с.
8. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: ХНАУ. 2017. 267 с.
9. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 15.12.2024)

10. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.01.2025)
11. Дворник І, Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №2. С. 144–152.
12. Дериховська В.І. Управління персоналом: методичний посібник. Львів: Магнолія, 2020. 210 с.
13. Дросик М.М., Мосій О.Б., Машлій Г.Б. Ресурсне забезпечення організації як одна з умов її ефективного функціонування. Матеріали Х-тої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 року). С. 39. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39970> (дата звернення: 02.01.2025)
14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально- методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Збрицька Т.П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>. (дата звернення: 01.01.2025)
16. Іванілов О.С. Основи економіки підприємств: навчальний посібник. Харків: ВД «Інжек», 2018. 456 с.
17. Одегов Ю.Г. Управління персоналом: сучасні підходи. Київ: Кондор, 2019. 256 с.
18. Продіус О.І., Афанасенко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення: 18.12.2024)

19. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2(8). С. 88–93.
20. Писаренко, В. Г., & Сидоренко, І. М. Фінансовий аналіз: методологія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
21. Петренко, Л. І. Впровадження інноваційних технологій на підприємствах харчової промисловості. *Аграрна економіка*. 2022. № 1. С. 42–47.
22. Поліщук, О. А. Управління інноваціями в харчовій промисловості: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 62–67.
23. Прокопенко, Н. О. Технологічні інновації на підприємствах харчової галузі України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 90–95.
24. Савченко, І. М. Інноваційний розвиток підприємств у контексті європейської інтеграції. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 46. С. 114–118.
25. Сварович С.О. Основи управління персоналом: навчальний посібник. Дніпро: Прометей, 2017. 290 с.
26. Сінк Д. Управління продуктивністю: навчальний посібник. Київ: Лібра, 2015. 348 с.
27. Комітет з продуктивності при Європейському агентстві з проблем продуктивності. Звіт про проблеми продуктивності. Брюссель, 1959. 290 с.
28. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації: підручник. Москва: Економіка, 2018. 304 с.
29. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82 С. 290–297.

30. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих Covid-19. *Наукові перспективи*. 2021. № 2(8). С. 107-124.
31. Ліберман, А. С. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. *Економіка і організація управління*. 2018. – № 2. – С. 67–74.
32. Мінфін. Ставки, індекси, тарифи. <https://index.minfin.com.ua/ua/> (дата звернення: 18.12.2024)
33. Міщенко, Т. В. Інноваційні технології у виробничих процесах підприємств. *Економічний аналіз*. 2021. № 2. С. 94–98.
34. Мовчан, Д. С. Модернізація підприємств хлібопекарської галузі. *Харчова промисловість*. 2021. № 6. С. 66–70.
35. Меліхов Ю.Є., Малюєв П.А. Теорія управління персоналом: підручник. Харків: Фоліо, 2015. 298 с.
36. Маслов Є.В. Управління персоналом: підручник для студентів., 2016. 320 с
37. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Економікс: принципи, проблеми і політика. Київ: Основи, 2017. 835 с.
38. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: навчальний посібник. Львів: Світ, 2020. 400 с.
39. Ніколаєнко, С. М., Куліш, С. Г., Янченко, А. В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник*. – 2020. Вип. 3 (20). –С. 252–257.
40. Новойтенко, І. В., Малиновський, В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf) (дата звернення: 18.12.2024)

41. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (48). 2023.
42. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146 – 154
43. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). №4, С.82–85.
44. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом: підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
45. Хміль Ф.І. Основи управління персоналом: підручник. Львів: Світ, 2021. 350 с.
46. Федоренко, Т. І. Проблеми і перспективи розвитку ринку хлібобулочних виробів в Україні. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2021. № 4. С. 15–22.
47. Шевченко, О. С. Стратегічний аналіз і планування в управлінні підприємством. Київ: АТ «Наукова думка», 2018. 232 с.
48. Digital Economy and Its Components: A Brief Overview and Recommendations. URL: [https://mpr.aub.unimuenchen.de/116110/1/MPRA\\_paper\\_116110.pdf](https://mpr.aub.unimuenchen.de/116110/1/MPRA_paper_116110.pdf). (дата звернення: 18.12.2024)
49. Pro-consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-snizhenie-proizvodstva-na-15-4-v-2022-godu> (дата звернення: 18.12.2024)
50. Agroinfo.URL: [https://agro.24tv.ua/konditerskih-hlibobulochnih-virobiv-ukrayina-eksportovala-29\\_n2583853](https://agro.24tv.ua/konditerskih-hlibobulochnih-virobiv-ukrayina-eksportovala-29_n2583853) (дата звернення: 18.12.2024)

Додаток А

## Фінансова звітність ТОВ «Гама БЦ» за 2023 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	403.20	3 630.50
первісна вартість	1011	7 738.40	13 368.00
знос	1012	7 335.20	9 737.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	403.20	3 630.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	6 281.10	12 306.20

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі готова продукція	1103	1 000.40	2 018.80
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 011.00	11 871.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 810.90	8 526.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	120.00	268.90
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	24 223.00	32 972.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	24 626.20	36 602.60

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 718.40	28 898.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 723.40	28 903.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 385.00	5 552.20
розрахунками з бюджетом	1620	517.80	2 147.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	381.70	798.30

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	3 902.80	7 699.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	24 626.20	36 602.60

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Гама БЦ» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	158 338.80	81 960.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	100 035.10	50 355.20
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	47 807.90	25 313.50
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	158 338.80	81 960.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	147 843.00	75 668.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10 495.80	6 291.70
Податок на прибуток	2300	1 889.30	1 132.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8 606.50	5 159.20

**Фінансова звітність ТОВ «Гама БЦ» підприємства за 2022 рік**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	5 343.70	403.20
первісна вартість	1011	9 340.80	7 738.40
знос	1012	3 997.10	7 335.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 343.70	403.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	5 463.10	6 281.10
у тому числі готова продукція	1103	1 040.10	1 000.40

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітнього періоду, тис. грн</b>
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10 367.90	12 011.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 559.90	5 810.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	32.80	120.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	18 423.70	24 223.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	23 767.40	24 626.20

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 559.20	20 718.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	15 564.20	20 723.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	5 518.00	3 385.00
розрахунками з бюджетом	1620	876.20	517.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	289.20	381.70
розрахунками зі страхування	1625	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 809.00	
Усього за розділом III	1695	8 203.20	3 902.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	23 767.40	24 626.20

### Звіт про фінансові результати ТОВ «Гама БЦ» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 960.40	80 111.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 355.20	54 151.10
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	25 313.50	20 807.70
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	81 960.40	80 111.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	75 668.70	74 958.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 291.70	5 152.90
Податок на прибуток	2300	1 132.50	927.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 159.20	4 225.40