

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

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (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: «Управління продуктивністю праці на підприємстві харчової промисловості»

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

Дрижирук Марія Сергіївна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Рибачук – Ярова Тетяна Володимирівна

_____ (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

Дрижирук Марія Сергіївна

1. Тема роботи «Управління продуктивністю праці на підприємстві харчової промисловості»

керівник роботи Рибачук-Ярова Т.В. ., к.е.н., доцент

затверджені 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 «Київський БКК»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління продуктивністю праці

Розділ 2. Аналіз діяльності управління продуктивністю праці ТОВ «Київський БКК»

Розділ 3. Шляхи підвищення продуктивності праці на ТОВ «Київський БКК»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 12 рисунках та 23 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

_____ **МАРІЯ ДРИЖИРУК**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Тетяна РИБАЧУК - ЯРОВА**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Управління продуктивністю праці є одним із ключових факторів, що визначають ефективність функціонування підприємства харчової промисловості. Підвищення продуктивності праці сприяє зменшенню витрат, покращенню якості продукції, збільшенню прибутку та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Важливу роль у цьому процесі відіграють як технічні, так і організаційні аспекти: впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, оптимізація управлінських структур та мотивація персоналу. Ключовим аспектом є також розробка системи оцінки та контролю ефективності роботи працівників, яка дозволяє своєчасно коригувати стратегію управління та запобігати зниженню виробничих результатів.

У роботі досліджено управління продуктивністю праці на підприємствах харчової промисловості на прикладі ТОВ «Київський БКК». Розглянуті теоретичні та методичні засади оцінки продуктивності праці, включаючи її класифікацію, фактори впливу та методи підвищення. Також здійснено аналіз діяльності підприємства, зокрема його позиції на ринку шоколадної продукції, та вивчено існуючі підходи до управління продуктивністю праці.

Згідно з результатами дослідження, запропоновані шляхи підвищення продуктивності праці на ТОВ «Київський БКК», зокрема впровадження нових технологій та автоматизації виробничих процесів. Оцінено економічну доцільність цих заходів, їх вплив на ефективність виробництва та зниження витрат. Висвітлено управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми, що передбачає покращення процесів на всіх етапах діяльності підприємства.

Випускна робота складена на 87 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиці, 12 рисунків.

Ключові слова: управління, промисловість, оцінка, технології, економічна ефективність, виробничі процеси.

ANNOTATION

Labor productivity management is one of the key factors that determine the efficiency of operation in food industry enterprises. Increasing labor productivity contributes to reducing costs, improving product quality, increasing profits, and ensuring the competitiveness of the company in the market. Both technical and organizational aspects play an important role in this process: the implementation of modern technologies, automation of production processes, optimization of management structures, and employee motivation. A key aspect is also the development of a system for evaluating and controlling the effectiveness of employees' work, which allows for timely adjustments to the management strategy and prevents a decline in production results.

The study examines labor productivity management in food industry enterprises, using TOV "Kyivskyi BKK" as an example. Theoretical and methodological principles of labor productivity evaluation are considered, including its classification, influencing factors, and methods of improvement. The analysis of the company's activities is also conducted, focusing on its position in the chocolate product market, and existing approaches to labor productivity management are explored.

According to the study results, ways to improve labor productivity at TOV "Kyivskyi BKK" are proposed, including the implementation of new technologies and automation of production processes. The economic feasibility of these measures, their impact on production efficiency and cost reduction, has been evaluated. The managerial and organizational support for the implementation of the program, which aims to improve processes at all stages of the company's activities, is highlighted.

The thesis consists of 87 pages (excluding appendices) and contains 23 tables and 12 figures.

Keywords: management, evaluation, technologies, economic efficiency, production processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ	10
1.1. Сутність та класифікація продуктивності праці на підприємстві.....	10
1.2. Теоретичні засади продуктивність праці на підприємстві.....	15
1.3. Методи оцінки та підвищення продуктивності праці	21
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК».....	33
2.1. Аналіз ринку шоколадної продукції.....	33
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства	40
2.3. Дослідження управління продуктивністю праці на підприємстві харчової промисловості	54
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК».....	67
3.1. Програма діяльності підприємства щодо управління продуктивністю праці	67
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нових технологій для покращення продуктивності праці на підприємства	70
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	78
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах економічного розвитку, коли підприємства стикаються із численними викликами, питання управління продуктивністю праці набуває особливого значення. Для підприємств харчової промисловості, які забезпечують населення основними продуктами харчування, продуктивність праці є критичним фактором, що впливає на їхню конкурентоспроможність, стабільність функціонування та здатність адаптуватися до змін середовища.

Проблематика управління продуктивністю праці є багатогранною. З одного боку, вона охоплює питання ефективного використання трудових ресурсів, що включає розвиток мотиваційних систем, впровадження нових технологій, раціоналізацію виробничих процесів. З іншого боку, продуктивність праці виступає основним індикатором економічного зростання підприємства та його здатності відповідати вимогам ринку. Особливо це актуально для харчової промисловості, яка залежить від стабільності поставок сировини, постійного оновлення виробничого обладнання та підвищення якості продукції.

Ситуація ускладнюється в умовах воєнного конфлікту, коли підприємства змушені долати додаткові труднощі, зокрема:

- порушення логістичних ланцюгів;
- обмеження доступу до сировини та енергоресурсів;
- скорочення трудових ресурсів через міграцію населення;
- зростання витрат на виробництво.

Усе це вимагає перегляду підходів до управління продуктивністю праці. Підприємства харчової промисловості повинні оперативнo адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, оптимізувати організацію праці, забезпечувати ефективну мотивацію персоналу. Без цього досягти сталого розвитку та зберегти позиції на ринку неможливо.

Актуальність дослідження полягає також у необхідності розробки конкретних практичних рекомендацій для підприємств харчової промисловості. Це дозволить не лише забезпечити їхню конкурентоспроможність, але й підвищити економічну стабільність усього сектору. Дослідження механізмів управління продуктивністю праці сприятиме вдосконаленню трудових процесів, ефективному використанню ресурсів, зростанню прибутковості підприємств навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, розгляд питань управління продуктивністю праці на харчових підприємствах є надзвичайно актуальним, оскільки цей процес безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємств, їхню адаптацію до змін середовища та довгостроковий розвиток.

Питанням дослідження продуктивності праці, методам та резервам її підвищення займалися багато українських науковців. Зокрема, загальними проблемами функціонування промислових підприємств та продуктивності праці на них займалися такі науковці, як В.І. Гринчуцький[8], О.С. Іванілов[12], Е.Т. Карапетян[22]. Власне проблемам зростання продуктивності праці, її резервів та методів визначення присвячені праці О.О. Гарбузюка[7], О.А. Грішнєвої[9], О.Т. Костенко[23] та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з управління продуктивністю праці на прикладі харчового підприємства ТОВ «Київський БКК».

Для досягнення мети поставлені такі *завдання*:

- розкрити сутність продуктивності праці та її класифікацію;
- проаналізувати теоретичні основи управління продуктивністю праці на підприємствах харчової промисловості;
- дослідити методи оцінки та шляхи підвищення продуктивності праці;
- виконати аналіз діяльності ТОВ «Київський БКК»;
- оцінити ефективність управління продуктивністю праці на підприємстві;

- розробити заходи для підвищення продуктивності праці та обґрунтувати їхню доцільність.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси управління продуктивністю праці на підприємстві.

Предметом кваліфікаційної роботи виступає сукупність теоретико-методичні аспекти та практичні інструменти управління продуктивністю праці.

Сферою застосування є підприємство ТОВ «Київський БКК»

Під час виконання роботи були використані *методи* аналізу, синтезу, порівняння, SWOT-аналіз, наукової абстракції, що дозволило комплексно оцінити стан управління продуктивністю праці на підприємстві та визначити напрями його вдосконалення.

Інформаційні джерела. Для написання кваліфікаційної роботи були використанні нормативно-правова база, підручники, статистичні матеріали, інтернет видання, дані підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ

1.1. Сутність та класифікація продуктивності праці на підприємстві

У всі часи продуктивність праці залишалася об'єктом великої уваги дослідників і науковців. Вони аналізували різноманітні методологічні підходи, намагалися дати найбільш точне визначення цього показника та акцентували увагу на його ключовій особливості – здатності впливати на підвищення економічної ефективності підприємств і національного господарства в цілому.

Продуктивність праці є основним економічним показником, який характеризує ефективність трудової діяльності працівників як головної продуктивної сили суспільства. Згідно з науковими підходами, «використання цього показника дозволяє оцінити ефективність праці як окремих працівників, так і трудового колективу підприємства» [17, с. 122].

Семикіна М.В. зазначає, що продуктивність праці в Україні залишається на вкрай низькому рівні. Вона підкреслює, що «серед головних проблем української економіки – низька продуктивність праці, неефективне використання ресурсів, недостатній рівень технологічності виробництва, низька конкурентоспроможність основної продукції, мала частка високотехнологічних товарів, низька заробітна плата для більшості населення та низька якість життя» [17, с. 121]. У підвищенні продуктивності праці людських ресурсів дослідниця бачить основний шлях до зростання добробуту населення та економічного розвитку країни. Це є визначальним фактором для підвищення конкурентоспроможності країни в умовах глобалізації.

Розглядаючи продуктивність праці як економічну категорію, слід враховувати, що праця, витрачена на виготовлення продукту, включає живу працю, яка безпосередньо витрачається у процесі виробництва, та минулу працю, яка міститься у засобах виробництва, використаних для створення

нового продукту. Значну увагу науковці приділяють визначенню продуктивності праці через її зв'язок із вартістю життя та витратами минулої праці, що втілені у спожитих засобах виробництва.

Наукові підходи до розуміння цього показника суттєво різняться. Наприклад, Кільницька О.С. та Верлюк М.М. акцентували увагу на тому, що «лише жива праця є діючим елементом, тому при розрахунку продуктивності слід співвідносити результати виробництва з витратами виключно живої праці» [14, с. 66]. Водночас вони застерігають, що використання загальних витрат у розрахунках змінює характер показника продуктивності праці, надаючи йому непритаманні функції.

Однак обмеження розрахунків лише живою працею не дозволяє отримати повну картину собівартості продукції, що ускладнює точний аналіз і оцінку динаміки продуктивності праці. Отже, для достовірного аналізу цього показника необхідно враховувати як живу, так і минулу працю, що дозволяє краще оцінити ефективність використання ресурсів у виробничих процесах.

Сучасні економічні умови сприяють зростанню продуктивності праці завдяки оптимізації використання як поточної, так і минулої праці. Підвищення ефективності використання ресурсів досягається за умов, коли максимальна кількість живої праці припадає на одиницю капіталовкладень, що сприяє зниженню витрат і підвищенню рентабельності. Підвищення продуктивності праці дозволяє зменшити собівартість продукції та забезпечує конкурентоспроможність виробництва за рахунок скорочення загальних витрат.

Протягом різних періодів було запропоновано багато підходів до оцінки продуктивності праці, проте визначення її рівня залишається складною економічною проблемою. Відсутність точних науково обґрунтованих методик може призводити до перевитрати матеріальних ресурсів та викривлення економічних показників. Традиційні методи вимірювання, такі як кореляційно-регресійний аналіз, часто не здатні адекватно відображати реальний рівень

продуктивності праці, що робить їх використання обмеженим у практичному застосуванні.

Популярним підходом до оцінки продуктивності праці є теорія вартості робочої сили, яка враховує співвідношення живої та уречевленої праці. За цією теорією, чим більше ресурсів та засобів виробництва використовується на одиницю живої праці, тим вища її продуктивність. Однак жива і уречевлена праця мають різний вплив на продуктивність, що слід враховувати при побудові моделей для аналізу ефективності використання ресурсів.

Загальна тенденція підвищення продуктивності праці проявляється у зменшенні частки живої праці в продуктах і збільшенні частки минулої праці, що зменшує загальні витрати праці на одиницю продукції. Це створює передумови для підвищення соціально-економічної ефективності.

При цьому, продуктивність праці та ефективність праці часто помилково ототожнюються. Хоча ці поняття взаємозалежні, вони мають різний зміст і не є тотожними. Продуктивність праці відображає кількісну характеристику створення продуктів праці, тоді як ефективність охоплює також якісні аспекти, зокрема економічний результат у співвідношенні із витратами.

У сучасних умовах саме інтенсивне використання наявних ресурсів дозволяє забезпечити сталий економічний розвиток, підвищити конкурентоспроможність підприємств і поліпшити якість життя.

Таблиця 1.1

Класифікація продуктивності праці на підприємстві

Критерій класифікації	Вид продуктивності праці	Опис
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
За рівнем аналізу	Індивідуальна	Оцінка ефективності роботи окремого працівника.
	Групова	Аналіз продуктивності бригад, підрозділів або відділів підприємства.
	Загальна	Визначення продуктивності для всього підприємства.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
За способом обчислення	Натуральна	Виражається в одиницях вимірювання (штуки, тонни, метри).
	Умовно-натуральна	Приведення різномірної продукції до умовних одиниць за допомогою коефіцієнтів.
	Вартісна	Розрахунок у грошових одиницях, наприклад за оптовими цінами.
	Трудова	Виражається через витрати часу на одиницю продукції (людино-години, людино-дні).
	Управлінська	Визначення ефективності роботи адміністративного персоналу.
За факторами впливу	Продуктивність живої праці	Визначає ефективність зусиль працівників.
	Продуктивність уречевленої праці	Характеризує ефективність використання засобів виробництва.
За видом діяльності	Основна	Оцінка продуктивності праці, пов'язаної з основними функціями підприємства.
	Допоміжна	Аналіз ефективності праці підрозділів, які забезпечують основне виробництво (ремонтні, енергетичні служби тощо).
За динамікою змін	Поточна	Продуктивність у конкретний період (день, місяць, рік).
	Середньострокова	Продуктивність за кілька періодів (кварталів, років).
	Довгострокова	Аналіз ефективності праці за тривалі проміжки часу.
За методикою розрахунку	Виробіток	Обсяг продукції, виготовлений за одиницю часу.
	Трудомісткість	Кількість часу, витраченого на виготовлення одиниці продукції.
За напрямком використання	Виробнича	Оцінка ефективності роботи виробничих підрозділів.
	Економічна	Загальна оцінка економічної ефективності підприємства.
За організаційними рівнями	Робоче місце	Оцінка продуктивності на рівні конкретного робітника чи робочого місця.
	Підприємство	Узагальнення результатів діяльності всіх підрозділів підприємства.
	Галузь	Оцінка продуктивності праці в межах певної галузі економіки.

Джерело: [15]

Продуктивність праці є складним та багатовимірним економічним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів у межах підприємства чи галузі. Її класифікація дозволяє підприємствам більш глибоко зрозуміти природу ефективності праці, враховуючи різні аспекти, такі як рівень аналізу, методи обчислення, фактори впливу та часовий вимір. Такий підхід не лише забезпечує точність оцінки, але й створює основу для впровадження інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами та оптимізації виробничих процесів.

Одним із ключових аспектів класифікації є поділ продуктивності праці за рівнем аналізу, що дає змогу оцінювати ефективність роботи як окремих працівників, так і підрозділів чи підприємства в цілому. Це дозволяє виявляти слабкі місця в організації праці, визначати резерви підвищення продуктивності та вдосконалювати управлінські процеси. Водночас врахування способів обчислення — натурального, умовно-натурального, вартісного або трудового — допомагає адаптувати підходи до оцінки залежно від специфіки діяльності підприємства, типу продукції чи послуг.

Особливе значення має класифікація за факторами впливу, яка поділяє продуктивність на живу та уречевлену працю. Це дозволяє підприємствам зосередитися на ключових напрямках вдосконалення: підвищенні кваліфікації працівників, оптимізації трудових процесів чи впровадженні новітніх технологій. Аналіз у контексті виробничої, допоміжної та управлінської праці сприяє більш глибокому розумінню ролі кожного сегмента в загальній продуктивності підприємства.

Часовий вимір продуктивності праці — коротко-, середньо- та довгостроковий аналіз — є важливим інструментом для відстеження динаміки змін та оцінки ефективності впроваджених заходів. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до поточних умов ринку, зберігаючи фокус на довгострокових цілях.

Організаційні рівні класифікації — від робочого місця до галузі — забезпечують інтегрований підхід до аналізу продуктивності. Це дозволяє

оцінити вплив конкретних змін на різних рівнях виробничої системи та визначити шляхи для покращення загальної ефективності.

Розуміння продуктивності праці як динамічного процесу підкреслює її залежність від взаємодії багатьох чинників, таких як кваліфікація працівників, рівень технічного оснащення, організація праці та економічні умови. Впровадження системного підходу до оцінки продуктивності праці забезпечує підприємствам можливість не лише вдосконалювати свої внутрішні процеси, але й залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку.

Загалом, класифікація продуктивності праці є основою для обґрунтування стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства. Вона допомагає створювати умови для ефективного використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення економічної стабільності в умовах динамічних змін ринкового середовища.

1.2. Теоретичні засади продуктивність праці на підприємстві

Підвищення продуктивності праці є одним із ключових чинників, який позитивно впливає на економічний розвиток країни. При зростанні продуктивності національний дохід, або валовий національний продукт, зростає швидшими темпами, ніж витрати. Навпаки, зниження продуктивності створює умови для підвищення інфляції, негативного сальдо торговельного балансу, зниження темпів виробництва та зростання рівня безробіття. Ці явища яскраво спостерігаються в сучасній економіці України, де продуктивність праці залишається на досить низькому рівні [3].

Оскільки підвищення продуктивності є важливим завданням для кожного підприємства, яке прагне залишатися конкурентоспроможним, доцільно впроваджувати спеціальні програми на всіх рівнях організації. Їхня

розробка має залучати керівників та службовців усіх рівнів управління, а реалізація повинна охоплювати всі етапи виробничого процесу.

Під час реалізації програм підвищення продуктивності підприємства самостійно визначають цілі, пріоритети та проблемні зони, а також розробляють стратегії та плани вдосконалення. Основна мета таких програм полягає у встановленні зв'язку між створенням ефективної системи вимірювання продуктивності та підвищенням результативності діяльності організації. Для досягнення цієї мети необхідно вдосконалювати ключові елементи організації: людський фактор, структуру, корпоративну культуру та технології.

Основними цілями програм управління продуктивністю праці є:

- оптимальне використання людських ресурсів;
- зменшення виробничих втрат;
- впровадження ефективної системи вимірювання продуктивності праці, яка визначає основні межі та показники ефективності.

На рівні підприємств такими програмами можуть передбачатися специфічні цілі, як-от:

- підвищення кваліфікації працівників та практичних навичок у сфері управління, планування та розв'язання проблем;
- покращення взаємовідносин між членами колективу;
- створення дієвої інформаційної системи щодо продуктивності;
- зростання основних показників діяльності організації;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, впровадження програм підвищення продуктивності праці є важливим інструментом для економічного розвитку підприємств і створення стійкого середовища, яке сприятиме зростанню результативності та конкурентоспроможності організацій [1].

Основними перевагами впровадження програм підвищення продуктивності праці на підприємстві є створення умов для вдосконалення як індивідуальної, так і загальної ефективності трудових процесів. Підвищення

інформованості працівників та керівництва щодо чинників, які впливають на продуктивність, забезпечує глибше розуміння процесів та можливих шляхів їх оптимізації. Це сприяє ефективнішому використанню ресурсів і кращому управлінню виробничими процесами.

Важливим аспектом є інтеграція існуючих методів бухгалтерського обліку з системами вимірювання продуктивності та регулярного моніторингу результатів. Такий підхід дозволяє підприємству встановлювати нові конкурентні стандарти, адаптуючи свою діяльність до сучасних вимог ринку. Стимулювання постійної уваги до підвищення продуктивності праці також сприяє формуванню культури вдосконалення серед працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та залученість [10, с. 88].

Розширене використання методів і технік підвищення продуктивності забезпечує більш свідомий підхід до виконання виробничих завдань. Працівники стають здатними знаходити та впроваджувати нові рішення, що знижують витрати й підвищують ефективність.

Управління продуктивністю праці є невід'ємною частиною загального управління підприємством. Воно включає планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання, базуючись на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від трудової діяльності та витрат на неї. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише досягати своїх стратегічних цілей, але й забезпечувати сталий розвиток в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Процес розроблення програми управління продуктивністю праці на підприємстві повинна включати в себе етапи, які представлені на рис. 1.1.

Розроблення системи мотивації працівників для досягнення запланованого рівня продуктивності є ключовим етапом у впровадженні програми підвищення ефективності праці. На цьому етапі особливу увагу слід приділити оцінюванню якості персоналу підприємства, що стане основою для вибору оптимальних способів мотивації та запровадження сучасних технологій управління робочим часом.

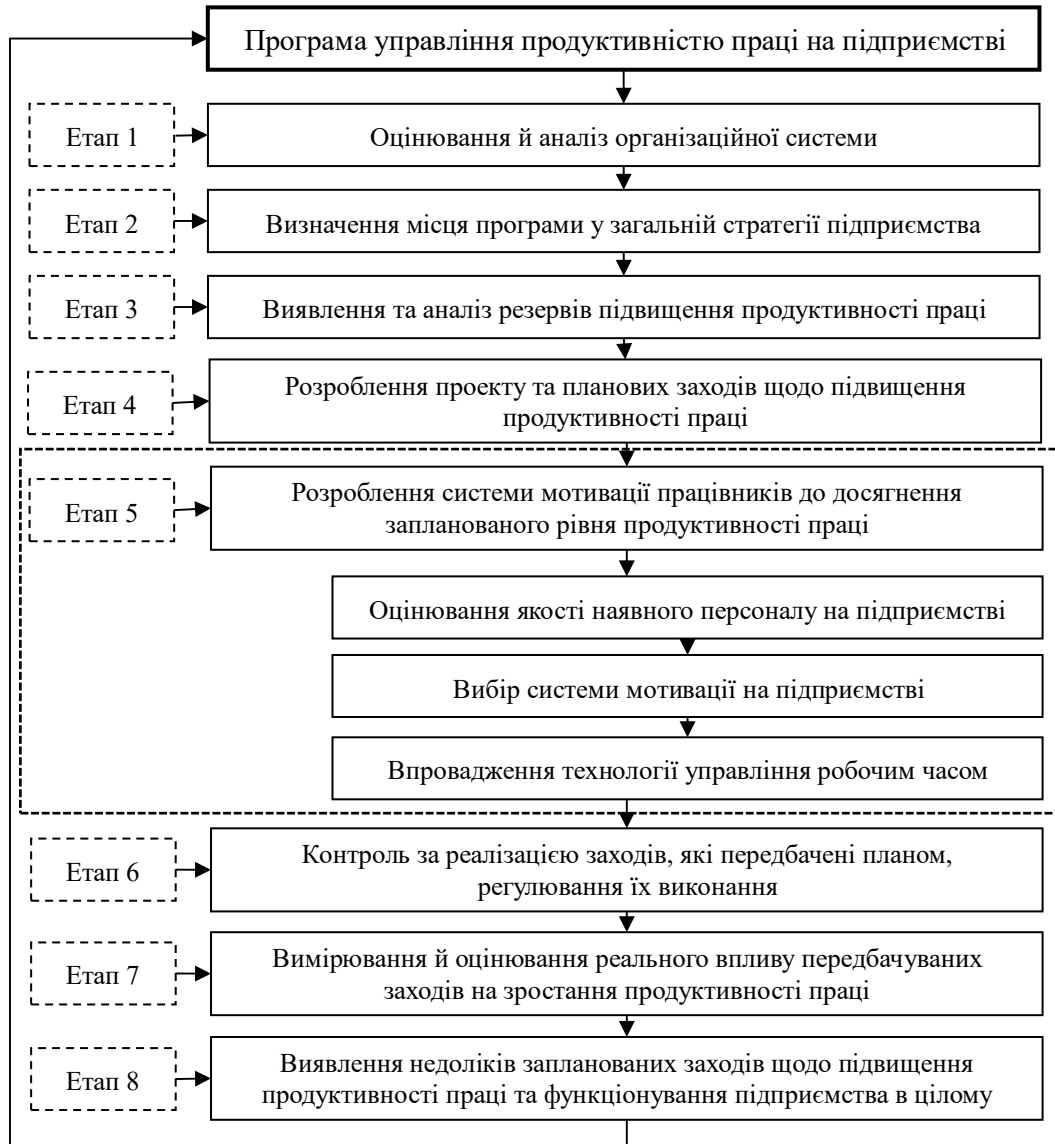


Рис. 1.1 Етапи розроблення та впровадження програми управління продуктивністю праці на підприємстві

Джерело: [3]

Оцінювання персоналу спрямоване на визначення того, наскільки працівники досягають очікуваних результатів та відповідають вимогам своїх виробничих завдань. Ця процедура дозволяє виявити рівень відповідності особистих якостей працівника, а також кількісних і якісних результатів його діяльності встановленим нормативам і цілям.

Оцінювання персоналу виконує важливі функції, зокрема[9, с. 178]:

- планування кар'єрного зростання та визначення можливостей службового просування;
- оцінювання рівня компетентності працівників і їхнього професійного потенціалу;
- здійснення ефективної ротації кадрів із врахуванням індивідуальних особливостей;
- формування психологічного портрета працівників і вивчення психологічного клімату в колективі;
- забезпечення якісного підбору персоналу відповідно до потреб підприємства;
- визначення міри задоволеності роботою та зацікавленості працівників у досягненні цілей організації;
- розроблення дієвих механізмів мотивації та раціоналізація роботи з кадрами.

Результати оцінювання надають підприємству важливу інформацію про ефективність роботи співробітників, їхній професійний потенціал і перспективи розвитку. Крім того, це дозволяє визначити причини низької продуктивності, виявити потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації, а також сформулювати напрями вдосконалення організації праці.

Таким чином, проведення оцінювання персоналу є важливим інструментом, що сприяє раціоналізації управління трудовими ресурсами, створенню сприятливих умов для роботи та підвищенню мотивації працівників до досягнення високих результатів. Це закладає основу для системного підходу до оптимізації продуктивності праці на підприємстві.

Підвищення продуктивності праці є ключовим завданням будь-якого підприємства, що прагне досягти економічного зростання та підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із важливих етапів цього процесу є розроблення системи мотивації працівників, спрямованої на досягнення запланованого рівня продуктивності. На основі аналізу персоналу слід обирати

методи мотивації як для окремих працівників, так і для колективу загалом, враховуючи їхні потреби, особливості та виробничі завдання.

Зростання продуктивності праці можливе лише за умов, коли працівники самі зацікавлені у результатах своєї діяльності. Тому розроблення системи мотивації має враховувати різноманітні фактори, включно із заробітною платою, соціальними пільгами, умовами праці та можливістю професійного розвитку.

Наприклад, матеріальна мотивація може включати як обов'язковий соціальний пакет (оплата лікарняних, відпусток, страхування), так і добровільні пільги, які відображають потреби працівників (відшкодування за шкідливі умови праці, додаткові бонуси). Водночас нематеріальна мотивація, така як перспективи кар'єрного зростання, визнання досягнень, покращення умов праці чи організація навчання, сприяє формуванню позитивного клімату у колективі та підвищенню загальної продуктивності.

Ефективна технологія управління робочим часом також є невід'ємною частиною підвищення продуктивності. Вона включає регулярний аналіз використання робочого часу, прогнозування, планування, оптимізацію трудових процесів та мінімізацію простоїв. Такий підхід дозволяє раціоналізувати роботу підприємства, підвищити ефективність його функціонування та уникнути втрат.

Основними напрямками підвищення продуктивності є впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції, ефективне використання робочого часу, розвиток збутової політики та стимулювання мотивації працівників.

Наприклад, автоматизація виробництва знижує трудомісткість продукції, а підвищення якості товарів стимулює попит на ринку. Водночас правильна організація збуту дозволяє збільшити обсяги продажів, а система мотивації працівників сприяє створенню стабільного та ефективного трудового колективу.

Загалом, управління продуктивністю праці є комплексним завданням, яке вимагає злагодженої роботи всієї команди. Від ефективної реалізації цього процесу залежить успіх підприємства на всіх рівнях його діяльності – від стратегічного планування до впровадження окремих програм розвитку. Подальші дослідження у цій сфері можуть зосереджуватися на вдосконаленні існуючих підходів до управління продуктивністю праці, розробленні нових методів мотивації та оптимізації виробничих процесів.

1.3. Методи оцінки та підвищення продуктивності праці

Аналіз і планування показників продуктивності праці базуються на розумінні її економічного змісту, а також на знанні методичних основ вимірювання динаміки та рівня продуктивності. Важливо визначити критерії, які дозволяють оцінювати зміни продуктивності в часі та просторі, а також застосовувати адекватні методи розрахунку. У теорії та господарській практиці існує кілька методів вимірювання продуктивності праці, які мають відповідати певним вимогам.

Зокрема, ці методи повинні враховувати фактичний обсяг робіт та витрати робочого часу, базуватися на єдиній методологічній основі та використовувати одиниці вимірювання, що не спотворюють результати. Показники продуктивності праці мають бути зіставними, узагальненими, універсальними у використанні та забезпечувати точність оцінки [25, с. 59]. Вибір методу вимірювання залежить від рівня, на якому здійснюється аналіз продуктивності праці (індивідуальний, груповий, загальнодержавний), та від завдань, які стоять перед економічною службою.

Серед методів вимірювання продуктивності праці виділяють натуральний, умовно-натуральний, вартісний і трудовий підходи [12, с. 30].

Натуральний метод є найпростішим і використовується для оцінки обсягів виробництва на індивідуальних робочих місцях. Він передбачає обчислення продукції в натуральних одиницях (штуках, тоннах, метрах тощо).

Метод дозволяє отримати середній показник продуктивності праці через співвідношення обсягу виробництва до середньооблікової чисельності працівників або витрат праці. Попри його простоту, цей підхід має обмежене практичне застосування, оскільки на робочих місцях або у виробничих бригадах продукція зазвичай різниться за трудомісткістю, складністю та номенклатурою.

Умовно-натуральний метод є поширенішим, оскільки дозволяє порівнювати продукцію різних видів шляхом приведення їх до умовних одиниць за відносною трудомісткістю. Для цього використовується нормативна трудомісткість продукції. Проте застосування коефіцієнтів приведення до умовно-натуральних показників (на основі фізичних властивостей продукції, таких як вага, потужність тощо) є неприйнятним, оскільки між фізичними характеристиками і трудовими показниками відсутній функціональний зв'язок.

Вибір методу вимірювання продуктивності праці має враховувати специфіку виробництва, доступність даних та можливість зіставлення результатів. Лише дотримання цих вимог забезпечує точність розрахунків і надає можливість проводити коректний аналіз динаміки продуктивності праці.

Натуральний метод вимірювання продуктивності праці має обмежене застосування через різноманітність продукції, яку виробляють підприємства та галузі. Крім того, цей метод не дозволяє враховувати зміну обсягів незавершеного виробництва, що може складати значну частину загального обсягу продукції у певних галузях. Ситуації, коли на робочих місцях або у виробничих бригадах виробляється різноманітна продукція, ускладнюють перерахунок всієї номенклатури до одного натурального вимірника [25, с. 56].

Трудовий метод також має низку недоліків. Наприклад, нерівномірність і часті перегляди норм праці, відсутність їх наукового обґрунтування та обмежене врахування трудових витрат основних робітників створюють труднощі у проведенні об'єктивного аналізу. Застосування цього методу вимагає наявності точних і уніфікованих норм праці, які в багатьох випадках

відсутні. В якості показника використовується нормативна трудомісткість, що характеризує витрати людино-годин, необхідні для виробництва одиниці продукції. Попри недоліки, при науково обґрунтованих нормах трудовий метод точно відображає динаміку продуктивності праці, але потребує добре організованого нормування.

На рівні підприємств і галузей найбільш широко використовується вартісний метод, який виражає всі види продукції та послуг у грошовому еквіваленті. Цей метод передбачає розрахунок обсягу виробництва шляхом множення обсягу продукції на оптові ціни. Однак складність полягає у виборі конкретного способу розрахунку, оскільки показники валової, промислової та реалізованої продукції мають відмінності. Наприклад, валова продукція враховує залишки незавершеного виробництва, тоді як промислова продукція відображає обсяг готової продукції, а реалізована – продукцію, продану споживачам. В умовах ринкової економіки найбільш важливим є вимірювання продуктивності за реалізованою продукцією, оскільки накопичення незавершеного виробництва не має економічної вигоди.

Основною перевагою вартісного методу є можливість порівнювати витрати на виробництво різних видів продукції на рівні підприємств і економіки країни. Цей метод використовується на всіх етапах планування та обліку. Проте його недоліки включають значний вплив змін у асортименті продукції, матеріаломісткості, кооперованих поставках та динаміці цін. Наприклад, збільшення частки продукції з високою матеріаломісткістю та низькою трудомісткістю може спотворити показники продуктивності [6, с. 137].

Таким чином, вибір методу вимірювання продуктивності праці залежить від специфіки виробництва та аналітичних завдань. Для отримання максимально точних результатів важливо враховувати особливості кожного методу та обмеження, що можуть впливати на точність оцінки.

Метод нормативної вартості обробки (НВО) застосовується для оцінки обсягів виробництва та продуктивності праці, зокрема в галузях легкої

промисловості. Сутність цього методу полягає у використанні лише тієї частини вартості продукції, яка умовно відображає витрати живої праці. До нормативів НВО входять заробітна плата виробничих робітників із нарахуваннями, цехові витрати та загальнозаводські витрати, але не включаються матеріальні витрати та прибуток [20, с. 153].

Цей метод дозволяє отримати більш точну оцінку витрат, що залежать від діяльності підприємства, оскільки він значно зменшує частку уречевленої праці порівняно з валовою продукцією. Проте, основним недоліком методу є те, що він не враховує додатковий продукт (прибуток), який створюється живою працею. Це обмежує можливості точного аналізу змін продуктивності, оскільки фактична трудомісткість продукції може відрізнятись від нормативної.

Попри недоліки, метод НВО дозволяє уникнути спотворень, пов'язаних зі зміною матеріаломісткості, та дає змогу краще оцінити ефективність праці на підприємстві. В умовах ринкової економіки цей метод більше підходить для аналітичних цілей, аніж для основних розрахунків продуктивності [1, с. 92].

Пофакторний метод розрахунку продуктивності праці полягає у визначенні впливу окремих факторів на зміну продуктивності праці. Цей метод дозволяє оцінити внесок кожного фактора в підвищення або зниження продуктивності, а також визначити резерви для її подальшого зростання.

Основні положення пофакторного методу:

1. Продуктивність праці (ПП) – це співвідношення між випуском продукції (Q) та витратами робочого часу (T):

$$ПП = \frac{Q}{T} \quad (1.1)$$

де Q – обсяг продукції, T – витрати робочого часу.

Розрахунок проводиться на основі впливу таких ключових факторів:

- інтенсифікація праці (збільшення продуктивності без змін у технологіях чи організації праці);
- організація праці та виробництва;
- використання нових технологій та устаткування;
- оптимізація чисельності персоналу.

Загальна зміна продуктивності праці визначається як сума змін, зумовлених кожним фактором:

$$\Delta \text{ПП} = \Delta \text{ПП}_{\text{техн}} + \Delta \text{ПП}_{\text{орган}} + \Delta \text{ПП}_{\text{рес}} + \Delta \text{ПП}_{\text{інтес}} \quad (1.2)$$

Де $\Delta \text{ПП}_{\text{техн}}$ – зміна через впровадження нових технологій;

$\Delta \text{ПП}_{\text{орган}}$ – зміна через удосконалення організації праці;

$\Delta \text{ПП}_{\text{рес}}$ – зміна через оптимізацію використання ресурсів;

$\Delta \text{ПП}_{\text{інтес}}$ – зміна через інтенсифікацію праці.

2. Розрахунок базового рівня продуктивності:

$$\text{ПП}_{\text{баз}} = \frac{Q_{\text{баз}}}{T_{\text{баз}}} \quad (1.3)$$

3. Розрахунок впливу кожного фактора:

- вплив технологій:

$$\Delta \text{ПП}_{\text{техн}} = \frac{Q_{\text{техн}} - Q_{\text{баз}}}{T_{\text{баз}}} \quad (1.4)$$

- вплив організації праці:

$$\Delta \text{ПП}_{\text{орган}} = \frac{Q_{\text{орган}} - Q_{\text{тех}}}{T_{\text{баз}}} \quad (1.5)$$

- вплив інтенсивності праці:

$$\Delta \text{ПП}_{\text{інтенс}} = \frac{Q_{\text{інтенс}} - Q_{\text{орган}}}{T_{\text{баз}}} \quad (1.6)$$

4. Підсумковий розрахунок: Загальна зміна продуктивності праці:

$$\Delta \text{ПП} = \sum \Delta \text{ПП}_{\text{факторів}} \quad (1.7)$$

Переваги методу: дає можливість оцінити вплив кожного фактора окремо; виявляє резерви для підвищення продуктивності праці; забезпечує комплексний підхід до аналізу продуктивності.

Пофакторний метод розрахунку продуктивності праці є ефективним інструментом аналізу ефективності роботи підприємства. Він дозволяє оцінити, які саме фактори впливають на продуктивність, і розробити заходи для її підвищення. Продуктивність праці є динамічним показником, що залежить від численних природних, соціальних та економічних факторів. Зокрема, у різні періоди розвитку суспільства вплив природних умов, ступеня майстерності робітника, технологій та організації праці мав визначальне значення. Промислова революція піднесла роль знарядь праці та професійних знань, а сучасна науково-технічна революція акцентує важливість інформаційних технологій і науки у виробничих процесах.

Підвищення продуктивності праці є об'єктивним економічним законом, який спрямований на економію сукупної праці. Цей процес базується на виявленні та реалізації факторів, що можуть збільшити продуктивність праці. Наприклад, у сільському господарстві природно-кліматичні умови, такі як якість ґрунту та кліматичні особливості, мають суттєвий вплив на результати праці. У промисловості ж ключову роль відіграють технологічний прогрес, організація виробничих процесів та рівень кваліфікації працівників [7, с. 54].

Система факторів зростання продуктивності праці включає рушійні сили, які сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів. Вивчення

цих факторів і пошук резервів для їх використання є важливим завданням як для окремих підприємств, так і для економіки в цілому. Раціональне використання цих резервів дозволяє не лише зменшити затрати праці на одиницю продукції, але й забезпечити конкурентоспроможність на ринках товарів, послуг і праці. Фактори підвищення продуктивності праці можна поділити на дві групи залежно від рівня керованості. Першу групу становлять фактори, які перебувають під контролем господарюючого суб'єкта, зокрема управління, організація праці, трудові відносини, кваліфікація та мотивація персоналу, техніка і технологія, умови праці, інновації тощо. Друга група охоплює фактори, які знаходяться поза сферою впливу підприємства, такі як політична ситуація в країні та світі, рівень розвитку ринкових відносин, конкуренція, науково-технічний прогрес, рівень економічного розвитку, соціальні цінності та розвиток інфраструктури [9, с. 208].



Рис. 1.2. Фактори зростання продуктивності праці підприємства

Джерело: [6]

Роль соціально-економічних факторів є визначальною, адже навіть найбільш прогресивні матеріально-технічні засоби не можуть бути ефективно використані без участі кваліфікованих і мотивованих працівників. Рушійною силою розвитку є прагнення людей досягти результатів, які задовольняють їхні матеріальні та духовні потреби. Водночас рівень техніки та технологій значною мірою визначає, наскільки швидко і ефективно можуть бути досягнуті ці результати.

На різних етапах розвитку суспільства вплив факторів на продуктивність праці змінювався. Спочатку домінували природні умови, потім зросла роль кваліфікації робітників і організації праці. У сучасних умовах науково-технічна революція підносить значення інформаційних технологій, автоматизації та інноваційних підходів до організації виробництва.

Загалом, підвищення продуктивності праці є об'єктивним законом економічного розвитку, який сприяє економії сукупної праці, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню сталого зростання суспільного добробуту. Організаційно-економічні фактори зростання продуктивності праці наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Організаційно-економічні фактори зростання продуктивності праці

Категорія факторів	Напрямок змін	Опис
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Управлінські зміни	Вдосконалення структури управління підприємством	Оптимізація апарату управління, впровадження автоматизованих систем управління, покращення взаємодії підрозділів, внутрішній контроль і координація роботи підприємств.
	Координація роботи підприємств	Забезпечення взаємодії між галузями, регіонами та підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Організація праці	Раціональний поділ і кооперація праці	Забезпечення оптимального розподілу функцій між працівниками, групами та виконавцями для підвищення ефективності.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	Поліпшення умов праці	Удосконалення санітарно-гігієнічних умов, усунення виробничих небезпек, створення комфортного середовища праці.
	Організація робочих місць	Оснащення робочих місць сучасним обладнанням, впровадження прогресивних методів праці та режимів відпочинку.
	Підвищення кваліфікації персоналу	Систематичне навчання, перепідготовка, освоєння нових технологій та методів роботи.
Колективні форми праці	Розвиток бригадної та інших форм колективної праці	Впровадження підрядних, орендних форм організації праці, багатостанкового обслуговування, що сприяє підвищенню ефективності та мотивації колективу.
Стимулювання праці	Розробка ефективних систем стимулювання	Зв'язок заробітної плати з результатами роботи, впровадження індивідуальних і колективних систем преміювання, розвиток внутрішньогосподарського госпрозрахунку.
Контроль і моніторинг	Контроль за виробничими процесами та економічними показниками	Здійснення моніторингу продуктивності, реалізації продукції, економічних показників для вчасного коригування стратегії підприємства.
Матеріально-технічна підготовка	Покращення технічного забезпечення	Вдосконалення обладнання, створення ефективних виробничих підрозділів, впровадження прогресивних норм праці.

Джерело: [19]

Аналіз організаційно-економічних факторів показує, що продуктивність праці на підприємстві можна суттєво підвищити за рахунок впровадження змін в управлінні, організації праці, стимулюванні персоналу та забезпеченні технічної підготовки. Зокрема, оптимізація управлінської структури та покращення внутрішньої координації дозволяють зменшити втрати часу, підвищити ефективність рішень та узгодженість дій між підрозділами.

Раціональний розподіл функцій, поліпшення умов праці та організація робочих місць сприяють створенню комфортного середовища, що підвищує мотивацію працівників. Особливо важливим є підвищення кваліфікації персоналу, адже це забезпечує освоєння нових технологій та вдосконалення навичок.

Удосконалення матеріально-технічної бази є важливим фактором, який забезпечує виконання завдань із застосуванням новітнього обладнання, що скорочує трудомісткість і збільшує обсяг виробництва. Таким чином, узгоджене впровадження цих заходів створює основу для системного підвищення продуктивності праці та загальної ефективності підприємства.

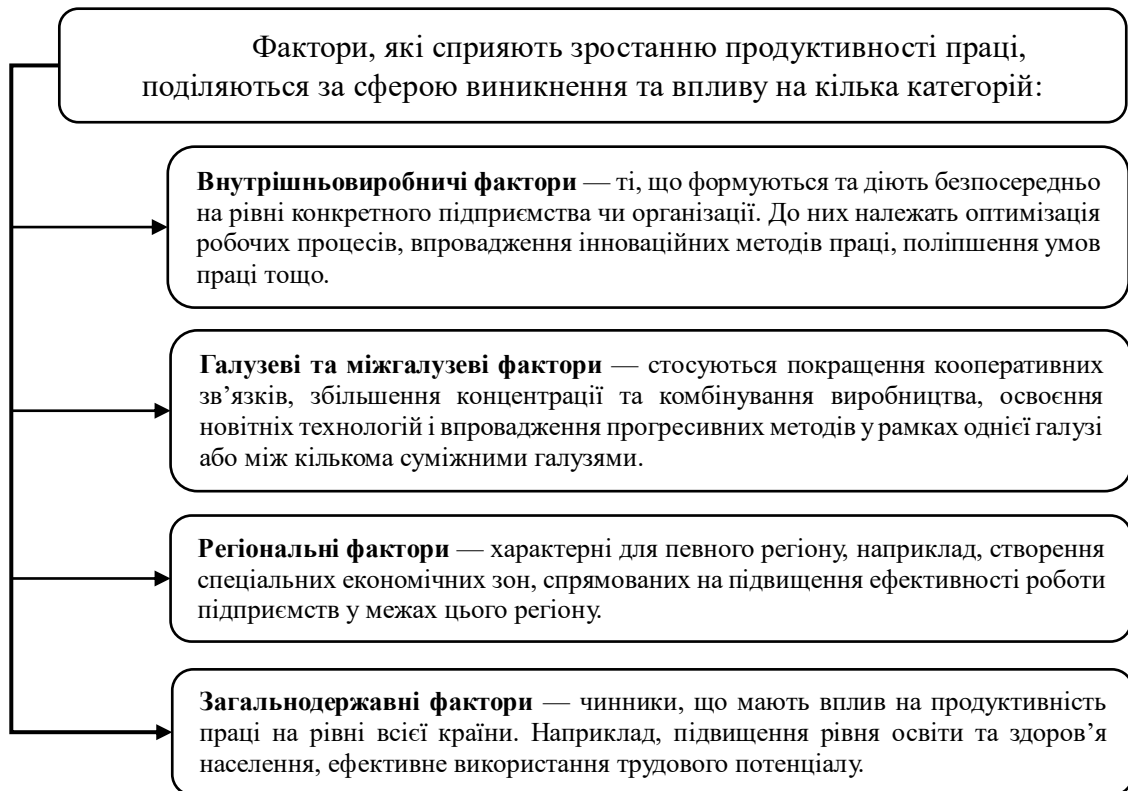


Рис. 1.3. Види факторів, які сприяють зростанню продуктивності

Джерело: [8]

Підвищення продуктивності праці може відбуватися різними шляхами, залежно від впливу різних факторів. Збільшення продуктивності спостерігається за таких умов:

- зростання обсягів продукції при одночасному скороченні витрат;
- збільшення обсягів продукції швидшими темпами, ніж витрати;
- збереження незмінного рівня виробництва за умов зниження витрат, наприклад, шляхом реалізації програм скорочення витрат;
- підвищення обсягів продукції при стабільному рівні витрат;
- скорочення обсягів продукції повільнішими темпами, ніж витрати.

Однак зростання продуктивності праці має свої межі. Економічно обґрунтовані обмеження диктуються необхідністю збереження балансу між збільшенням кількості продукції та її якістю. Перевищення розумних меж, наприклад, через надмірне скорочення чисельності працівників, може негативно позначитися на обсягах та якості виробництва.

Ефективне підвищення продуктивності праці можливе лише за умови системного розвитку економіки, вирішення комплексу пов'язаних із цим завдань і впровадження раціональних економічних методів. Для оцінки продуктивності праці застосовуються різні методи: натуральний, умовно-натуральний, вартісний і трудовий. Кожен із них має свої особливості та може використовуватися залежно від специфіки підприємства та умов його функціонування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Продуктивність праці є основним показником ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та економічні результати. Вона характеризує здатність підприємства досягати високих виробничих результатів за мінімальних витрат трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Значення продуктивності праці полягає у її ролі в зниженні витрат, підвищенні рентабельності та забезпеченні сталого розвитку підприємства. Вона сприяє ефективному використанню трудових ресурсів, оптимізації виробничих процесів і створенню доданої вартості. Її зростання забезпечує підвищення економічної стійкості та можливості адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Методи оцінки продуктивності праці дозволяють врахувати різні аспекти діяльності підприємства та обрати найбільш релевантний підхід до аналізу. Серед методів виділяють натуральний, вартісний, умовно-натуральний і трудовий, кожен із яких застосовується залежно від специфіки виробництва, типу продукції та завдань. Оцінка продуктивності є важливим етапом у визначенні проблемних зон та обґрунтуванні шляхів їх усунення.

Підвищення продуктивності досягається шляхом впровадження інновацій, автоматизації виробничих процесів, оптимізації праці, вдосконалення технічного забезпечення та розвитку систем мотивації персоналу. Комплексний підхід до управління продуктивністю дозволяє досягати як оперативних, так і стратегічних цілей, забезпечуючи стабільність та зростання економічної ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

2.1. Аналіз ринку бісквітної продукції та місце ТОВ «Київський БКК» на ринку

Кондитерська промисловість України є однією з найрозвиненіших галузей національної економіки, для якої характерний високий рівень конкуренції та велика кількість представлених на ринку продуктів, зокрема завдяки присутності міжнародних компаній. Великі українські кондитерські виробники активно розвивають експортну діяльність і постачають свою продукцію за кордон, тоді як малі та середні підприємства здебільшого орієнтовані на внутрішній ринок.

Місцеві виробники залишаються ключовими гравцями на українському ринку, забезпечуючи близько 90% всієї кондитерської продукції, тоді як частка імпортової становить лише 10%. Це підтверджує високий рівень конкурентоспроможності українських виробників та їх здатність задовольняти попит на внутрішньому ринку. Варто зазначити, що у 2022 році географія експорту зазнала значних змін: постачання до росії та білорусі були повністю припинені, водночас експорт до країн ЄС значно зріс. Проте загальні обсяги експорту зменшилися на 10% через воєнні дії та обмеження доступу на деякі ринки [36].

У світових тенденціях кондитерського ринку спостерігається підвищення конкуренції, що пов'язано зі зниженням темпів приросту споживання бісквітних виробів. Це спонукає виробників до пошуку нових ринків збуту та розширення експортної діяльності. Зокрема, багато українських підприємств освоюють нові можливості для експорту, щоб компенсувати втрати на традиційних ринках [20].

Також змінюються споживчі вподобання: через популяризацію здорового харчування обсяги споживання цукровмісних виробів знижуються. Це відкриває нові перспективи для виробників, які готові адаптувати асортимент до мінливих потреб ринку та впроваджувати інноваційні рішення.

Ринок тортів та тістечок в Україні є складовою кондитерської галузі, яка зазнала значних змін у 2022–2023 роках під впливом економічних та соціальних факторів.

У 2022 році кондитерська галузь України зіткнулася зі скороченням обсягів виробництва на 10–12% через воєнні дії та економічну нестабільність. Це зниження було зумовлене пошкодженням підприємств та зменшенням купівельної спроможності населення. Проте, за даними на 2023 рік, ринок демонструє ознаки відновлення, зокрема завдяки адаптації виробників до нових умов та розширенню асортименту продукції.[45].

Українські виробники тортів та тістечок активно розширюють присутність на міжнародних ринках, особливо в країнах ЄС. Попри труднощі з логістикою та блокуванням транспортних шляхів, експорт кондитерських виробів залишається важливим напрямом розвитку галузі. Водночас імпорт кондитерської продукції в Україну становить близько 10% ринку, що свідчить про домінування вітчизняних виробників.

Серед споживачів зростає попит на інноваційні та естетично привабливі кондитерські вироби. Тренди включають популярність бенто-тортів, дзеркальних тортів та десертів, які можна легко презентувати в соціальних мережах. Крім того, спостерігається підвищений інтерес до продукції з натуральними інгредієнтами та зменшеним вмістом цукру, що відповідає глобальним тенденціям здорового харчування. Розподіл кількості підприємств кондитерської галузі за розмірами у 2023 році, т. зображено на рис. 2.1.

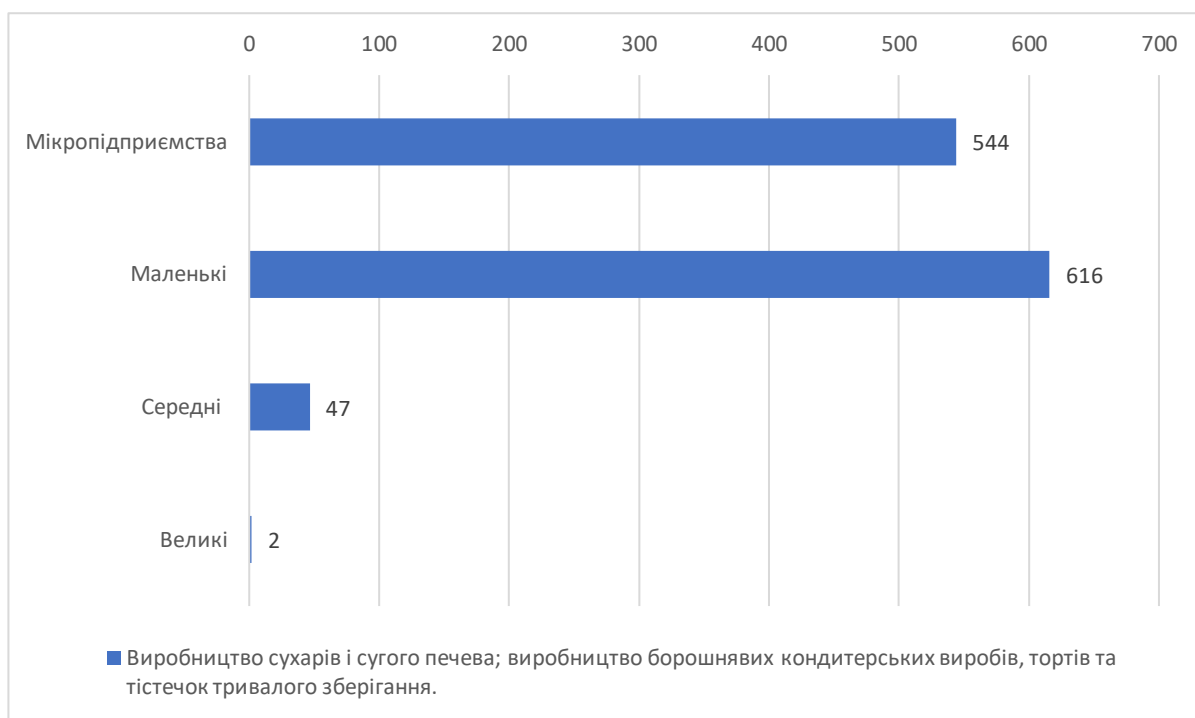


Рис. 2.1. Розподіл кількості підприємств кондитерської галузі за розмірами у 2023 році, т.

Джерело: [20]

З початком повномасштабного вторгнення рф в Україну, кондитерський ринок України зазнав істотних змін, змушуючи підприємства адаптувати свої стратегії до нових викликів. Основні учасники ринку, такі як «Roshen» і «АВК», були змушені переглянути канали збуту, зосередившись на експорті в країни ЄС та інші міжнародні ринки. Поставки до росії та білорусі були повністю припинені, що стимулювало пошук нових партнерів та ринків збуту.

За оцінками експертів, така тенденція продовжуватиметься і в 2024 році, а основним фактором зростання експорту стане спрощення умов торгівлі з ЄС. Посилання Рішення Європейського Союзу про зняття митних бар'єрів для української продукції в межах угод про вільну торгівлю забезпечує українським виробникам конкурентну перевагу на європейському ринку. Це дозволяє українським кондитерським виробам, які раніше стикалися з митними обмеженнями або високими тарифами, легше проникати на ринки країн ЄС. Частки найбільших підприємств кондитерського ринку України за 2023 рік, % показані на рис. 2.2.

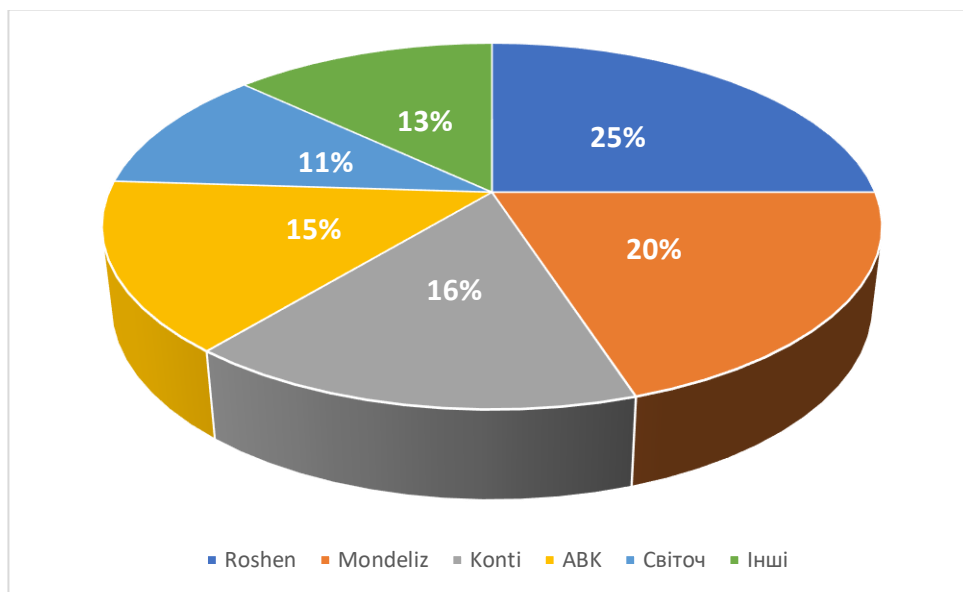


Рис. 2.2 Частки найбільших підприємств кондитерського ринку України за 2023 рік, %

Джерело: [9]

На кондитерському ринку України за 2023 рік лідером є Roshen з часткою 25%, що підтверджує його домінуючу позицію. Друге місце займає Mondelez із 20%, демонструючи стабільний внесок міжнародних компаній. Національні виробники, такі як Konti та ABK, утримують значну частку ринку на рівні 16% та 15% відповідно. Світоч забезпечує 11% ринку, тоді як інші виробники сукупно займають 13%, що свідчить про помітну активність малих та середніх підприємств. Загалом ринок характеризується високою концентрацією великих гравців і потенціалом для зростання дрібних виробників через інновації та диверсифікацію продукції[45].

Обсяги поставок українських бісквітних виробів у 2023 році активно збільшувалися й на ринках за межами ЄС, зокрема в таких країнах, як США, Туреччина, Ізраїль, Ірак, Саудівська Аравія, Ємен, Китай, ОАЕ та Лівія. Це дало змогу Україні закріпити свої позиції серед тридцяти провідних світових експортерів у категорії бісквітної продукції. Виручка від експорту кондитерських продуктів з України, млн \$ показана на рис. 2.3.

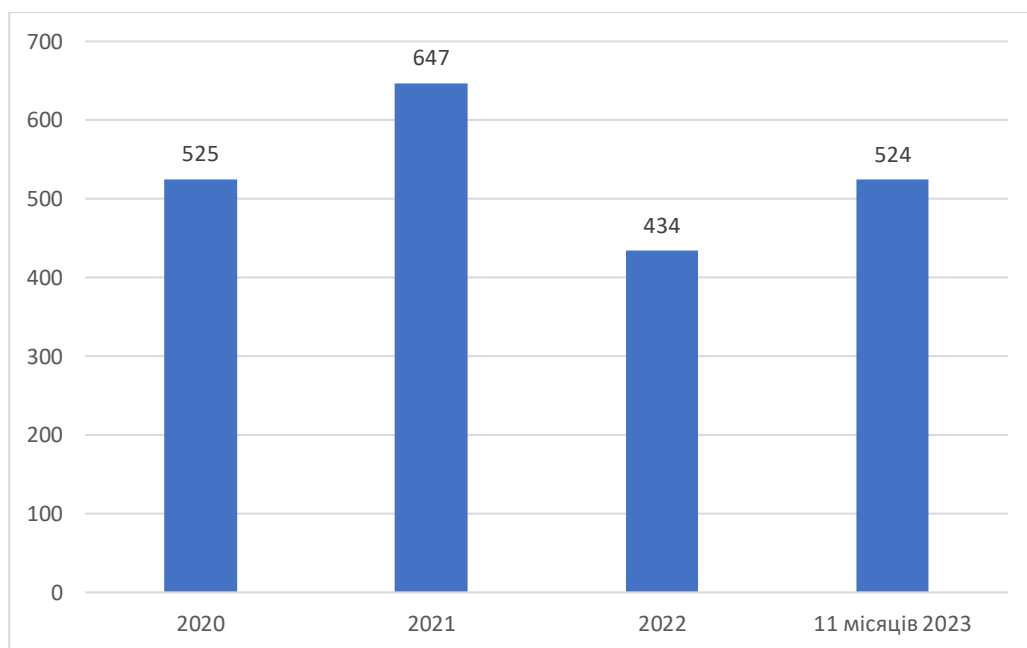


Рис. 2.3 Виручка від експорту кондитерських продуктів з України, млн \$

Джерело: [4]

На світовому ринку кондитерських виробів формуються нові тенденції. Попит на продукти, засновані на цукрі, поступово знижується, натомість зростає популярність товарів, що відповідають принципам інтуїтивного харчування — продуктів, які споживачі обирають згідно з власними уподобаннями без суворих дієтичних обмежень. Це відкриває українським виробникам можливості для створення продукції, яка відповідатиме глобальним вимогам.

Імпорт бісквітної продукції в Україну залишається незначним, оскільки внутрішні виробники здатні задовольнити потреби вітчизняного споживача.

Нижче представлена таблиця 2.1, яка відображає основні показники та тенденції ринку бісквітної продукції в Україні за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.1

**Основні показники та тенденції ринку бісквітної продукції в
Україні за 2021–2023 роки.**

Категорія	Опис
Тенденції ринку	Зростання попиту на натуральні та здорові продукти, впровадження інноваційних смаків і форматів, посилення конкуренції між виробниками.
Виробництво	Виробництво бісквітної продукції зазнало скорочення через економічну нестабільність та зростання цін на енергоносії. Проте галузь поступово відновлюється завдяки підвищенню попиту на внутрішньому ринку та експорту.
Попит та споживання	Попит на бісквітну продукцію залишається стабільним завдяки популярності тістечок, тортів та рулетів. Споживачі все частіше віддають перевагу продукції з натуральними інгредієнтами та зменшеним вмістом цукру.
Експорт	Основними експортними ринками є країни ЄС, зокрема Польща, Румунія та Молдова. Частка експорту складає 23-25% від загального обсягу виробництва. Виробники розширюють ринки збуту та покращують конкурентоспроможність своєї продукції.
Імпорт	Імпорт бісквітної продукції становить близько 10% від внутрішнього ринку, оскільки українські виробники здатні забезпечити основні потреби споживачів. Основними імпортерами є країни ЄС та Туреччина.
Асортимент продукції	Основними видами бісквітної продукції є торти, тістечка, рулети, капкейки та порційні десерти. Попит на інноваційні види продукції (бенго-торти, екологічні десерти) зростає.
Основні виклики	Основними проблемами залишаються зростання собівартості виробництва через подорожчання сировини та енергоносіїв, зменшення купівельної спроможності населення та логістичні труднощі, викликані воєнними діями.
Перспективи розвитку	Виробники зосереджуються на підвищенні якості продукції, розширенні експортного потенціалу та диверсифікації асортименту. Інноваційні підходи та розвиток онлайн-продажів допомагають знижувати ризики та відкривати нові ринки збуту.

Джерело: сформовано автором

Ринок бісквітної продукції України у 2021–2023 роках продемонстрував стійкість та здатність до відновлення попри значні виклики.

Основні тренди включають зростання попиту на натуральні та інноваційні десерти, розширення експорту та адаптацію виробників до нових реалій. Імпорт бісквітної продукції залишається на низькому рівні, що свідчить про самодостатність внутрішнього виробництва. Подальший розвиток ринку залежатиме від здатності підприємств адаптуватися до нових умов, зокрема

через інвестиції у виробництво, впровадження інновацій та збільшення експортних поставок.

Основними викликами для ринку тортів та тістечок залишаються економічна нестабільність, зростання цін на сировину та енергоресурси, а також логістичні труднощі, пов'язані з воєнними діями. Проте, адаптація виробників до нових умов, впровадження інновацій та орієнтація на експорт відкривають перспективи для подальшого розвитку галузі.

Загалом, ринок тортів та тістечок в Україні у 2022–2023 роках демонструє стійкість та здатність до відновлення, попри значні виклики та зміни в економічному середовищі. ТОВ «Київський БКК» є одним із провідних виробників бісквітної продукції, тортів та тістечок в Україні. Станом на 2022 рік, підприємство було найбільшим булочно-кондитерським комбінатом в країні. Асортимент компанії налічує понад 90 позицій бісквітно-кремової продукції, що включає такі відомі торти, як «Грильязний глазурований», «Празький з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», а також тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно-кремові» та «Трюфельні». А виробничі потужності дозволяють виготовляти близько 20 тонн кондитерських виробів на добу. Продукція «Київського БКК» постачається в усі національні торговельні мережі України та експортується до Європи, Північної Америки і країн Близького Сходу.[44].

Серед основних конкурентів на українському ринку кондитерських виробів можна виділити такі компанії, як «Roshen», «АВК», «Конті» та «Світ ласощів». Хоча точні частки ринку за 2022–2023 роки можуть варіюватися, ці компанії традиційно займають значну частку ринку. Завдяки широкому асортименту високоякісної продукції та стабільній присутності на ринку, ТОВ «Київський БКК» утримує вагому позицію серед виробників бісквітної продукції, тортів та тістечок в Україні.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

Солодощі мають особливу чарівність: вони покращують настрій, дарують миті щастя та заряджають енергією. Щодня команда кондитерів БКК із захопленням створює справжні кулінарні шедеври, щоб радувати вас і ваших близьких[30].

На сьогоднішній день компанія БКК виробляє близько 20 тонн кондитерських виробів на добу. Це означає, що щодня продукцію компанії обирають близько 165 000 споживачів як у Києві, так і в інших регіонах України. Якщо викласти в лінію всі еклери й заварні тістечка, виготовлені компанією за місяць, вони утворять дорогу, яка за довжиною дорівнює відстані між Києвом і Черкасами. А кількість тортів, вироблених за той самий період, може накрити площу, що дорівнює чотирьом футбольним полям[30].

Асортимент БКК налічує понад 90 видів тортів і тістечок. Серед них – улюблені споживачами торти «Грильязний глазуrowаний», «Празький з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани» та тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно-кремові» і «Трюфельні» [30].

Сьогодні БКК – це команда понад 600 професіоналів, закоханих у свою справу, які з гордістю створюють продукцію, що приносить радість кожному клієнту[30].

Десерти під брендом БКК представлені у всіх великих національних торгових мережах України, таких як: "АТБ", "Ашан", "Billa", "Брусничка", "Варус", "Велика Кишеня", "Metro", "Novus", "Пакко", "Вопак", "Сільпо", "Таврія", "Фора", "Фуршет", "Еко-маркет" та "Fozzy". Окрім того, компанія активно співпрацює з дистриб'юторами, гуртовими і роздрібними покупцями по всій країні. Продукція БКК також експортується до Європи, Північної Америки та країн Близького Сходу, підтверджуючи високий рівень якості українських десертів на міжнародній арені[30].

Узагальнену інформацію про ТОВ «Київський БКК» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Інформація про ТОВ «Київський БКК»

Параметр	Значення
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський БКК»
Скорочена назва	ТОВ «Київський БКК»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	40877052
Дата реєстрації	05.10.2016 (8 років 2 місяця)
Керівник організації	Поліщук Віктор Володимирович
Розмір статутного капіталу	100 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний вид діяльності: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів: виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання Інші види діяльності: 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах 56.29 Постачання інших готових страв 49.41 Купівля та продаж власного нерухомого майна 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Місцезнаходження юридичної особи	03148, м. Київ, вул. Петра Чадаєва, 7
Телефон	+38 (050) 558-40-54

Джерело: [30]

Основним напрямом діяльності ТОВ «Київський БКК» є виготовлення високоякісних кондитерських виробів, таких як торти та тістечка.

Головною метою компанії є досягнення максимального прибутку при оптимізації витрат на виробничі процеси. Серед основних завдань діяльності підприємства виділяються[30]:

- збільшення обсягів виробництва;
- розширення ринкової частки;
- удосконалення технологічних процесів.

Процес виготовлення кондитерських виробів передбачає врахування багатьох нюансів, таких як призначення продукції, її відповідність державним стандартам якості (ДСТУ) та забезпечення високих стандартів у кожному аспекті виробництва. ТОВ «Київський БКК» пропонує своїм клієнтам низку конкурентних переваг[30]: Підприємство надає можливість індивідуалізувати замовлення відповідно до побажань клієнта, включаючи вибір начинки, дизайну та прикрас. Навіть найменші замовлення отримують ретельну увагу. Компанія забезпечує узгоджені терміни виготовлення та доставки, завдяки оптимізованому виробничому процесу, що дозволяє виконувати замовлення швидше за багатьох конкурентів.

ТОВ «Київський БКК» здійснює свою діяльність у відповідності до екологічної політики, яка передбачає дотримання вимог чинного українського законодавства у сфері охорони довкілля. Компанія прагне відповідально ставитися до природних ресурсів та навколишнього середовища, знижуючи вплив своєї діяльності на екологію. У роботі компанії важливе місце займають принципи корпоративної етики. Усі співробітники ТОВ «Київський БКК» керуються Кодексом ділової етики, що визначає правила взаємодії як усередині колективу, так і з діловими партнерами, клієнтами, конкурентами та державними органами.

Місія ТОВ «Київський БКК»[30]:

- Сприяти довгостроковому розвитку та створенню унікальних, якісних продуктів, корисних для споживачів.
- Досягти статусу глобальної компанії з оптимальним поєднанням зростання вартості, операційної ефективності та потужних брендів.

- Забезпечити умови для особистого, професійного і фінансового розвитку співробітників.

Цінності ТОВ «Київський БКК»[30]:

1. Інноваційне мислення. Керівництво компанії стимулює розвиток творчих здібностей співробітників, створюючи середовище, що заохочує ініціативу та пошук нестандартних рішень для покращення існуючих процесів.
2. Відповідальність та взаємоповага. Компанія ставить перед собою високі цілі, кожен співробітник бере на себе відповідальність за свої дії та рішення, базуючись на фактах і реальних даних.
3. Чесність та прозорість. ТОВ «Київський БКК» будує стосунки на основі довіри та взаємоповаги як всередині компанії, так і з партнерами, споживачами та клієнтами.
4. Командна робота. Колектив поділяє загальні цінності, цілі та пріоритети. Компанія інвестує у розвиток талантів співробітників, сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та створює можливості для набуття нових знань і досвіду.

ТОВ «Київський БКК» приділяє значну увагу створенню корпоративного середовища, яке сприяє як досягненню стратегічних цілей, так і особистісному розвитку кожного співробітника. Такий підхід забезпечує стійкість компанії на ринку та позитивну репутацію серед партнерів і споживачів.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) являє собою організацію, статутний капітал якої складається з часток, що розподіляються між її засновниками.

Основні аспекти заснування ТОВ[30]:

- Кількість засновників: ТОВ може бути створено однією або кількома особами. До засновників можуть належати як фізичні, так і юридичні особи. Максимальна кількість засновників не повинна перевищувати 50 осіб, відповідно до законодавства. У разі перевищення цієї кількості товариство зобов'язане перетворитися в акціонерне товариство або ліквідуватися.

- Відповідальність засновників: Засновники несуть відповідальність у межах своєї частки у статутному капіталі.

- Право на вихід: Будь-який учасник має право вийти зі складу ТОВ незалежно від згоди інших засновників. У цьому разі компанія зобов'язана повернути вартість частки засновника або надати майно еквівалентної вартості протягом трьох місяців.

- Передача частки: Учасник має право продати або передати свою частку іншій особі, якщо це не заборонено статутом. У разі зміни учасників, такі зміни підлягають реєстрації у встановленому порядку.

Статутний капітал є основою для забезпечення діяльності підприємства і складається з внесків засновників. Внески можуть бути у формі грошових коштів, матеріальних цінностей, майнових прав або цінних паперів. Частка кожного учасника визначається установчими документами.

Управління ТОВ передбачає наявність двох ключових органів[30]:

1. Рада засновників – основний орган, який приймає стратегічні рішення і збирається у встановленому порядку.

2. Виконавчий орган – виконує поточні завдання та зазвичай представлений одноосібним органом управління, наприклад, генеральним директором або президентом компанії.

Рада директорів може створюватися за рішенням керівництва як додатковий орган. Для контролю діяльності може бути утворений ревізійний комітет. Будь-які суттєві зміни в структурі або складі засновників мають бути відображені у статуті підприємства та зареєстровані відповідними органами державної влади. У разі перевищення допустимої кількості учасників (понад 50 осіб) товариство має бути перетворене в акціонерне товариство або виробничий кооператив. ТОВ є зручним форматом для організації підприємницької діяльності, що забезпечує баланс між гнучкістю у веденні бізнесу та відповідальністю учасників. ТОВ «Київський БКК» функціонує за лінійною організаційною структурою управління яка забезпечує вертикальні зв'язки між керівниками та виконавцями.

Організаційна структура ТОВ «Київський БКК» подана на рис. 2.4.

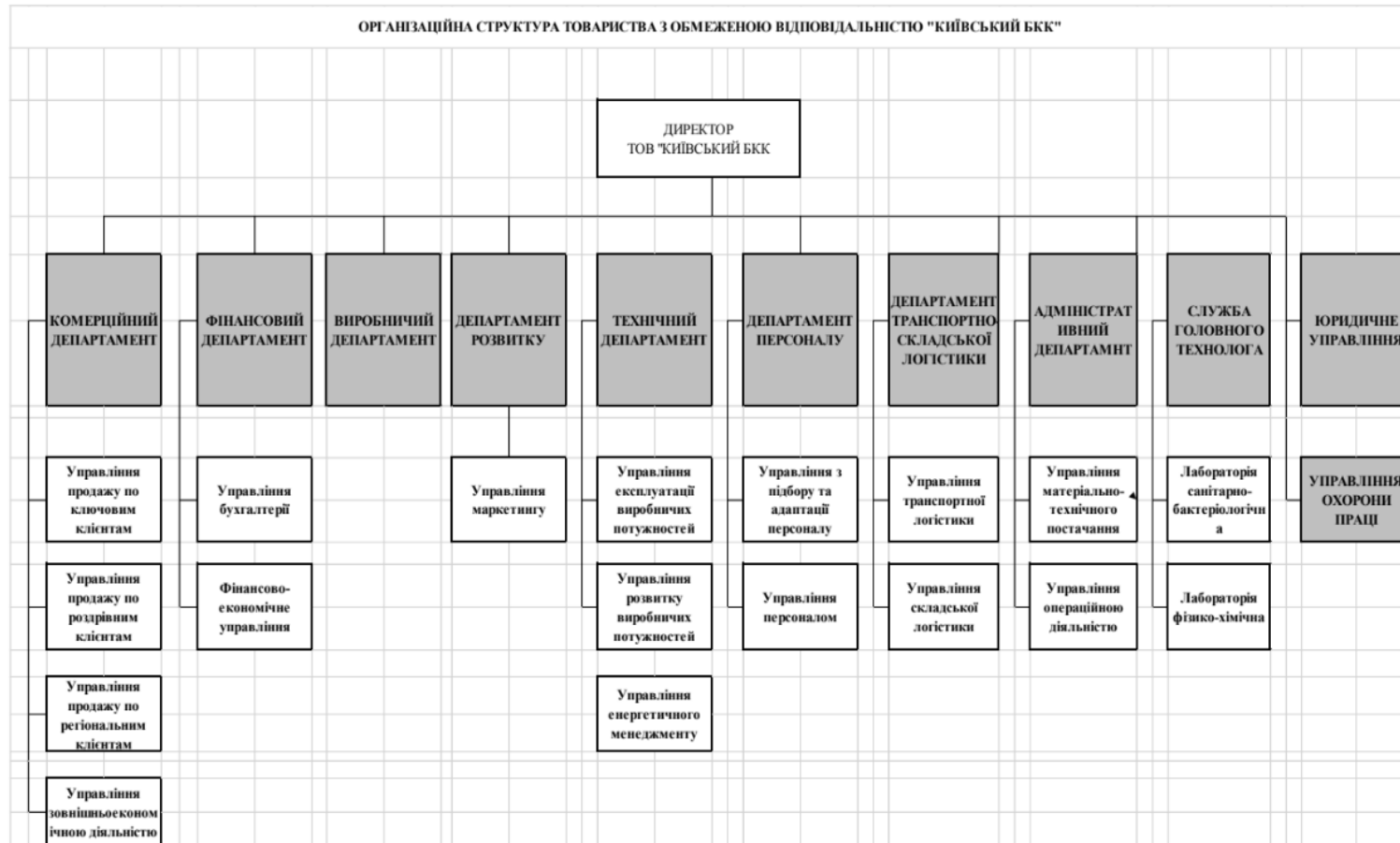


Рис. 2.4 Організаційна структура ТОВ «Київський БКК»

Джерело: [30]

Це дозволяє ефективно координувати всі рівні управління, водночас зберігаючи чіткий розподіл обов'язків і повноважень. Лінійна структура є найпростішою ієрархією управління, яка широко застосовується у великих компаніях завдяки своїм перевагам.

Ця структура характеризується чітким розмежуванням повноважень між відділами, високою ефективністю прийняття управлінських рішень і злагодженою взаємодією між керівниками. Однак існують і певні недоліки, зокрема великий обсяг адміністративних рівнів, низька гнучкість до змін і домінування оперативних рішень над стратегічними.

Генеральний директор підприємства відповідає за стратегічний розвиток і поточну діяльність організації, контроль за дотриманням техніки безпеки та взаємодію з державними органами. Йому підпорядковується комерційний директор, який керує відділом продажів і організовує маркетингову діяльність, а також відділи бухгалтерії, кадрів, юридичний і виробничий цех.

Бухгалтерія забезпечує фінансовий облік, аналізує фінансові результати та готує звітність. Відділ кадрів займається управлінням персоналом, підготовкою кадрового резерву, а також розробляє заходи з покращення умов праці. Юридичний відділ забезпечує правову підтримку діяльності підприємства, підготовку договорів та дотримання законодавчих норм. Відділ продажів займається укладанням договорів із клієнтами, забезпеченням виконання замовлень і розробкою заходів для збільшення обсягу продажів.

Для підвищення ефективності та прибутковості підприємства в компанії застосовується системний підхід до стимулювання та мотивації працівників. Це включає регулярні матеріальні винагороди, кар'єрне просування, публічне визнання досягнень окремих співробітників, а також надання додаткових соціальних гарантій і пільг, що сприяють зміцненню мотивації персоналу та створенню позитивної робочої атмосфери. Така політика мотивує команду працювати більш ефективно та досягати високих

результатів, що, в свою чергу, підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства(рис. 2.5).

У ТОВ «Київський БКК» практикується система матеріального стимулювання, яка спрямована на підтримку високих показників продуктивності та мотивацію працівників. Компанія надає премії за досягнення встановлених показників, до професійних свят та особистих ювілеїв, залежно від стажу роботи в підприємстві. Щомісячне преміювання проводиться відповідно до Положення «Про оплату праці», Положення «Про преміювання» та колективного договору, де визначено розмір премій на основі загальних результатів діяльності компанії та персонального внеску кожного працівника.

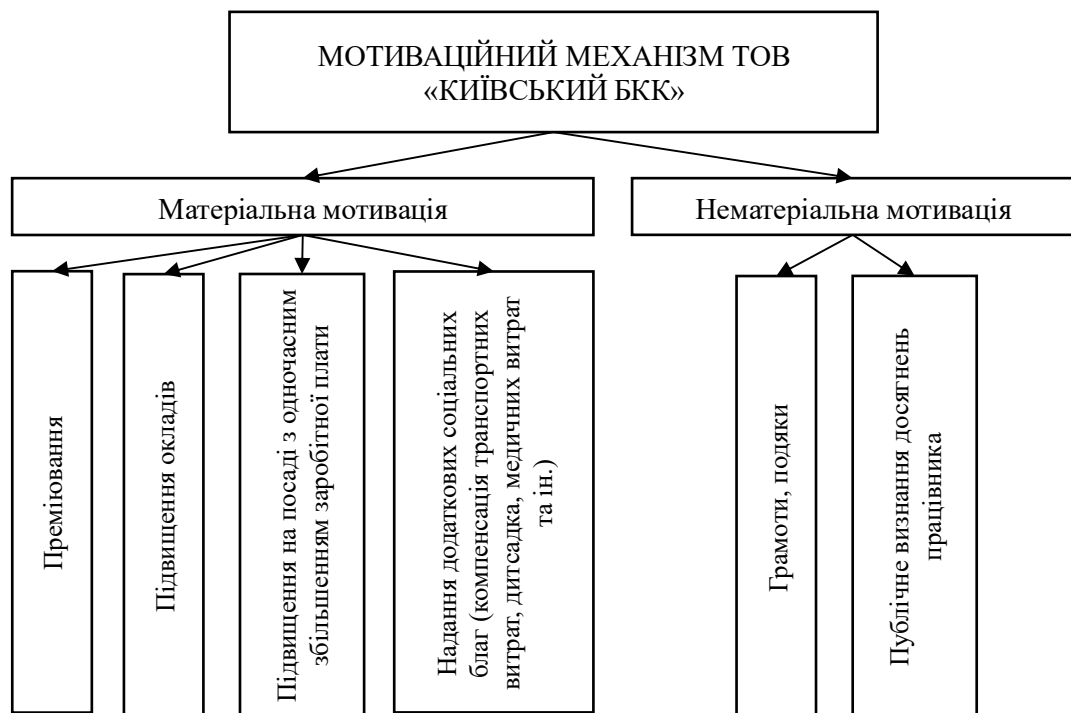


Рис. 2.5 Система мотивації працівників ТОВ «Київський БКК»

Джерело: складено автором

Положенням також передбачено премії за виконання місячних планів. Якщо показники підприємства не досягають планового рівня, преміювання не

проводиться, а при перевищенні плану на понад 20% співробітники отримують додаткові заохочення. Внутрішньогосподарський контроль на підприємстві є важливим інструментом управління, забезпечуючи інформаційною підтримкою всі рівні керівництва та сприяючи ефективному досягненню поставлених цілей.

Далі проведемо аналіз підприємства та сформуємо матрицю SWOT для ТОВ «Київський БКК», яка показана на рисунку 2.4.

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання бренду для виходу на нові ринки та залучення нових клієнтів. 2. Запуск нових продуктів для здорового харчування для залучення нових споживачів. 3. Автоматизація виробництва для підвищення ефективності та зменшення витрат. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення витрат через зростання цін на сировину. 2. Зниження попиту через конкуренцію та зміни споживчих уподобань. <p>Ризики пов'язані з порушенням постачання обладнання чи його модернізації.</p>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відомий бренд. 2. Різноманіття продукції. 3. Сучасне обладнання. 	<p>Поле СІМ: Використання бренду для виходу на нові ринки та залучення нових клієнтів.</p> <p>Поле СІМ: Запуск нових продуктів для здорового харчування для залучення нових споживачів.</p> <p>Поле СІМ: Автоматизація виробництва для підвищення ефективності та зменшення витрат.</p>	<p>Поле СІЗ: Підвищення витрат через зростання цін на сировину.</p> <p>Поле СІЗ: Зниження попиту через конкуренцію та зміни споживчих уподобань.</p> <p>Поле СІЗ: Ризики пов'язані з порушенням постачання обладнання чи його модернізації.</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі енергозатрати. 2. Обмеженість фінансування. 3. Нестача кваліфікованого персоналу. 	<p>Поле СЛМ: Використання державних програм з енергоефективності для зменшення витрат.</p> <p>Поле СЛМ: Залучення грантів або пільгових кредитів для модернізації виробничих потужностей.</p> <p>Поле СЛМ: Залучення молодих спеціалістів шляхом навчальних програм і стажувань.</p>	<p>Поле СЛЗ: Зростання вартості енергоресурсів, що впливає на собівартість продукції.</p> <p>Поле СЛЗ: Нестача коштів на впровадження інноваційних рішень.</p> <p>Поле СЛЗ: Втрата кадрів через економічну міграцію</p>

Рис. 2.4. Матриця SWOT для ТОВ «Київський БКК»

Джерело: сформовано автором

Слабкі сторони ТОВ «Київський БКК» можуть бути перетворені на можливості за умов правильного підходу до управління. Використання зовнішніх джерел фінансування та впровадження енергоефективних рішень здатні мінімізувати вплив негативних факторів і сприяти підвищенню ефективності діяльності компанії.

Далі розглянемо матрицю можливостей для підприємства на рис. 2.5.

Вірогідність використання можливості	Вплив		
	Сильний вплив	Помірний вплив	Малій вплив
Висока	Поле ВС: Вихід на нові ринки.	Поле ВП: Підвищення попиту на здорове харчування.	Поле ВМ: Створення преміум-продуктів.
Середня	Поле СС: Розширення лінійки продукції.	Поле СП: Впровадження нових технологій.	Поле СМ: Участь у державних програмах підтримки.
Низька	Поле НС: Залучення іноземних інвесторів.	Поле НП: Автоматизація виробництва.	Поле НМ: Вивчення нових інновацій.

Рис. 2.5 Матриця можливостей для ТОВ «Київський БКК»

Джерело: сформовано автором

Аналіз матриці можливостей показує, що найбільший вплив на розвиток ТОВ «Київський БКК» мають стратегічні дії, спрямовані на вихід на нові ринки, розширення лінійки продукції та підвищення попиту на здорове харчування. Водночас важливими залишаються інвестиції в нові технології та автоматизацію виробництва, які дозволять забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Залучення іноземних інвесторів є перспективним, але потребує ретельної підготовки. Компанії необхідно зосередитися на реалізації можливостей із сильним і помірним впливом, щоб досягти стабільного зростання.

Матриця загроз для ТОВ «Київський БКК» показана на рис. 2.6.

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнівна	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі синці»
Висока	Поле ВР: Різке зростання цін на сировину.	Поле ВК: Втрата основних постачальників.	Поле ВВ: Енергетична криза.	Поле ВС: Проблеми з доставкою.
Середня	Поле СР: Конкуренція з великими гравцями.	Поле СК: Ризики зміни податкового законодавства.	Поле СВ: Зростання зарплатних витрат.	Поле СС: Зниження попиту на продукцію.
Низька	Поле НР: Зміни політичної ситуації.	Поле НК: Ризик втрати кваліфікованого персоналу.	Поле НВ: Порушення логістичних ланцюгів.	Поле НС: Сезонні коливання попиту.

Рис. 2.6 Матриця загроз для ТОВ «Київський БКК»

Джерело: сформовано автором

Матриця загроз демонструє, що ТОВ «Київський БКК» стикається з серйозними ризиками, такими як зростання цін на сировину, енергетична криза та конкуренція. Найважливішими завданнями є диверсифікація постачальників, впровадження енергоефективних технологій та активна робота над підвищенням конкурентоспроможності. Загрози з низькою ймовірністю реалізації, хоча й менш значущі, також потребують уваги для забезпечення стабільного розвитку компанії.

Профіль середовища для ТОВ «Київський БКК» наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Профіль середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Направленість впливу, С	Ступінь важливості, D = A × B × C
1	2	3	4	5
Зростання попиту на екологічні продукти	3	3	+1	9
Високі ціни на енергоресурси	3	2	-1	-6
Конкуренція на внутрішньому ринку	2	3	-1	-6

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5
Державна підтримка малого бізнесу	2	2	+1	4
Міграція кваліфікованих кадрів	2	2	-1	-4
Розвиток онлайн-продажів	3	3	+1	9
Коливання цін на сировину	3	3	-1	-9

Джерело: сформовано автором

Профіль середовища дозволяє визначити, що для успішного розвитку ТОВ «Київський БКК» важливо зосередитися на реалізації можливостей, пов'язаних зі зростанням попиту на екологічні продукти та розвитком онлайн-продажів. Водночас необхідно розробити стратегії мінімізації впливу негативних факторів, таких як коливання цін на сировину та конкуренція на ринку.

Виконаємо оцінку основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Київський БКК» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства
ТОВ «Київський БКК» за 2022-2023 р.р, тис.грн**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол. од.	віднос. н, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	730 500	960 804	230304	31,53
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	358 170	480 636	122466	34,19
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	35802	48960	13158	36,75
4.Витрати на збут	тис. грн.	206965	277563	70598	34,11
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	600937	807159	206222	34,32
6.Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	121891	145860	23969	19,66
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	15659	18196	2537	16,20

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	23 331	25981	2650	11,36
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	129563	153645	24082	18,59
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	98 494	119376	20882	21,20
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	408152,5	519331	111178,5	27,24
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	293 794,5	402 660	108 865,5	37,05
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	31 522	39 045	7522,5	23,86
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	760	701	-59	-7,76
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп	82,264	84,009	1,745	2,12
16. Фондовіддача	Грн/грн	23,174	24,608	1,434	6,19
17. Продуктивність праці ПВП	Грн/особу	961,184	1370,619	409,435	42,60
18. Рентабельність продукції	%	21,560	19,035	-2,525	X
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	13,48	12,42	-1,505	X
20. Рентабельність активів	%	24,19	22,986	-1,20	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	33,5	29,64	-3,85	X

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 230 304 тис. грн (31,53%), що свідчить про зростання обсягів реалізації або підвищення цін на продукцію. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 122 466 тис. грн (34,19%), що випереджає темпи зростання доходу, що могло вплинути на зниження рентабельності.

Збільшення адміністративних витрат на 13 158 тис. грн (36,75%) та витрат на збут на 70 598 тис. грн (34,11%) свідчить про підвищення витрат, пов'язаних з управлінням та маркетингом. Загальні повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зросли на 34,32%, що свідчить про збільшення загальної собівартості.

Фінансові результати від операційної діяльності зросли на 19,66%, досягнувши 145 860 тис. грн, що свідчить про позитивні зміни в операційній

ефективності. Однак рентабельність продукції знизилася на 2,53%, що може бути наслідком підвищення витрат.

Чистий фінансовий результат збільшився на 20 882 тис. грн (21,20%), що свідчить про позитивну динаміку чистого прибутку. Проте рентабельність власного капіталу та рентабельність активів знизилися, що вказує на дещо знижений ефект від використання капіталу та активів.

Продуктивність праці ПВП зросла на 42,60% через зменшення чисельності персоналу на 7,76%, що може вказувати на оптимізацію чисельності працівників та ефективніше використання трудових ресурсів.

Фондовіддача зросла на 6,19%, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Водночас зростання витрат на 1 грн чистого доходу на 2,12% свідчить про необхідність контролю за витратами.

Рентабельність продукції знизилася з 21,56% у 2022 році до 19,04% у 2023 році, що на 2,53% менше. Це свідчить про зниження частки прибутку, який підприємство отримує з кожної гривні витрат на виробництво продукції. Основними причинами такого зниження можуть бути випереджаючі темпи зростання собівартості порівняно зі зростанням чистого доходу.

Рентабельність діяльності (продажів) зменшилася з 13,48% до 12,42%, тобто на 1,06%. Це показує, що частка прибутку від операційної діяльності у загальному обсязі продажів знизилася. Такий результат вказує на необхідність перегляду витрат на збут та оптимізації адміністративних витрат, які зросли суттєвими темпами.

Рентабельність активів зменшилася з 24,19% у 2022 році до 22,99% у 2023 році, що становить зниження на 1,20%. Це свідчить про дещо менш ефективне використання активів підприємства для генерування прибутку. Зростання середньорічної вартості активів на 27,24% разом зі зменшенням рентабельності вимагає додаткової уваги до підвищення їх продуктивності.

Рентабельність власного капіталу знизилася з 33,50% до 29,64%, тобто на 3,86%. Це демонструє зниження ефективності використання власних ресурсів для отримання прибутку. Зростання середньорічної вартості власного

капіталу на 37,05% разом із зменшенням цього показника свідчить про необхідність оптимізації витрат і більш раціонального використання власного капіталу.

Попри зростання абсолютних показників прибутку, зниження рентабельності продукції, діяльності, активів і власного капіталу свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства. Для поліпшення цих показників необхідно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності операційної діяльності та більш раціональному використанні активів і капіталу. Це дозволить підвищити загальну фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

2.3. Дослідження управління продуктивністю праці на підприємстві харчової промисловості

Оцінка ефективності управління продуктивністю праці на підприємстві ТОВ «Київський БКК» передбачає аналіз показників, які відображають рівень продуктивності праці та результативність управлінських рішень у цій сфері. Основна мета такого оцінювання — виявити сильні сторони та області для поліпшення, що дозволить підвищити ефективність праці і конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінки ефективності управління продуктивністю праці використовуються такі основні показники: продуктивність праці - обсяги виробництва на одного працівника, що є одним із ключових показників; рівень завантаженості персоналу - оцінка того, наскільки оптимально розподілено робоче навантаження; коефіцієнт виконання норм — частка фактично виконаних норм порівняно із запланованими, яка демонструє відповідність реального виконання планам; рівень кваліфікації персоналу — компетентність та професійні навички працівників, що впливають на якість і швидкість виконання завдань; коефіцієнт плинності кадрів — частка працівників, які

залишили підприємство за певний період, що може сигналізувати про проблеми в мотивації чи задоволенні умовами праці.

Результати оцінки дозволять визначити, які саме управлінські підходи та інструменти мотивують персонал до підвищення продуктивності, а також виявити можливості для впровадження нових підходів у системі управління. Наприклад, підвищення рівня автоматизації, вдосконалення системи мотивації або покращення умов праці може сприяти зростанню продуктивності та покращенню робочої атмосфери.

Оцінка ефективності управління продуктивністю праці на ТОВ «Київський БКК» є важливим етапом для оптимізації роботи підприємства. Виявлені результати сприятимуть прийняттю ефективних рішень щодо підвищення продуктивності, покращення кваліфікаційного рівня працівників та зниження плинності кадрів, що позитивно вплине на загальні результати діяльності та забезпечить стійкий розвиток підприємства в умовах конкуренції. Щоб оцінити динаміку кількості працівників на підприємстві ТОВ «Київський БКК» за 2021-2023 роки, розрахуємо абсолютне та відносне скорочення персоналу. У таблиці(2.4) наведемо кількість працівників за кожен рік, абсолютну зміну та темп зниження кількості працівників порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.4

**Динаміка чисельності працівників
ТОВ «Київський БКК» у 2021-2023 роках**

Рік	Кількість працівників	Абсолютна зміна, осіб	Темп росту, %
2021	735	-	-
2022	760	+25	3,4%
2023	701	-59	-7,76%

Джерело: складено автором

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Київський БКК» у 2021-2023 роках демонструє нестабільність. У 2022 році кількість працівників зросла на 25 осіб (3,4%) порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення потреби у робочій силі або розширення діяльності підприємства. Проте у 2023 році спостерігалось суттєве скорочення чисельності працівників на 59 осіб (-7,76%), що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів, економічної нестабільності або змін у внутрішній політиці підприємства.

Така динаміка може впливати на ефективність роботи, що потребує детального аналізу причин скорочення для забезпечення стабільності кадрового складу та підтримання продуктивності діяльності. Далі розрахуємо показники руху на підприємстві в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Рух працівників ТОВ «Київський БКК» за 2021–2022 роки

№	Показник	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	735	760	701	-59	-7,76
2	Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	190	110	85	-25	-22,72
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	165	169	200	31	18,3
3.1	- із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	Осіб	6	4	3	-1	-25
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	Осіб	159	165	197	32	19,3
4	Коефіцієнт загального обороту	%	48,3	36,71	40,66	3,95	x
5	Коефіцієнт обороту по прийому	%	25,85	14,47	12,13	-2,34	x

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	22,45	22,24	28,53	6,29	x
7	Коефіцієнт плинності кадрів через реорганізацію	%	0,82	0,53	0,43	-0,1	x
8	Коефіцієнт плинності через інші причини	%	21,63	21,71	28,10	0,39	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	%	115,15	65,09	42,5	-22,59	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	%	77,75	77,76	71,47	-6,29	x

Джерело: складено автором

Аналіз руху працівників підприємства за 2021–2023 роки демонструє зниження середньооблікової чисельності персоналу на 59 осіб (-7,76%) у 2023 році, що може бути пов'язано з оптимізацією штату або зовнішніми економічними умовами. Кількість прийнятих працівників знизилася на 22,72%, в той час як кількість звільнених працівників зросла на 18,3%. Основною причиною звільнень залишається плинність кадрів через власне бажання або порушення трудової дисципліни, тоді як звільнення через реорганізацію дещо зменшилися.

Коефіцієнт загального обороту зріс до 40,66%, що свідчить про збільшення активності в процесах прийому та звільнення, однак коефіцієнт прийому знизився до 12,13%, а коефіцієнт вибуття зріс до 28,53%. Це створює дисбаланс між прийомом і звільненням персоналу, що негативно впливає на стабільність кадрового складу. Показники плинності кадрів через реорганізацію знизилися, але плинність через інші причини зросла до 28,10%, що свідчить про нестабільність у колективі.

Значне зниження коефіцієнта відновлення працівників до 42,5% показує недостатній набір нових співробітників для заміщення звільнених. Коефіцієнт постійності кадрів зменшився до 71,47%, що підтверджує зниження стабільності трудового колективу.

Загалом підприємство стикається зі зростанням плинності кадрів і недостатнім прийомом нових працівників, що може негативно вплинути на ефективність діяльності. Для поліпшення ситуації слід посилити мотивацію для утримання персоналу та переглянути умови праці для залучення нових кваліфікованих працівників.

Аналізуючи стан нормування праці на ТОВ «Київський БКК», важливо відзначити, що ефективне використання робочого часу є одним із основних чинників, який визначає продуктивність персоналу. Робочий час, як регламентований законом період, коли працівники виконують свої обов'язки відповідно до трудового договору, відображає здатність підприємства оптимально організувати роботу.

ТОВ «Київський БКК» із багаторічною історією діяльності має добре налагоджену систему управління робочим часом. Це дозволяє підтримувати ефективність на стабільному рівні, забезпечуючи узгодженість робочих графіків із потребами виробництва. Чітко визначені обов'язки для кожного працівника сприяють уникненню дублювання завдань, що оптимізує виконання виробничих процесів. Крім того, впровадження сучасних технологій допомагає підприємству ефективніше контролювати і розподіляти робочий час, зокрема, завдяки спеціалізованим системам обліку та аналізу даних.

Застосування систем контролю якості та регулярний моніторинг результатів дозволяють підприємству оперативно виявляти резерви для підвищення продуктивності. Це також сприяє вдосконаленню трудового процесу та виявленню можливостей для покращення умов праці, що позитивно позначається на мотивації персоналу. У підсумку, ефективне використання робочого часу на ТОВ «Київський БКК» є ключовою умовою забезпечення високої продуктивності і досягнення поставлених бізнес-цілей, що відображено у даних про використання робочого часу працівниками. Аналіз використання робочого часу штатними працівниками підприємства за 2021–2023 роки ТОВ «Київський БКК» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Використання робочого часу штатними працівниками
ТОВ «Київський БКК за 2021–2023 роки»**

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (абсолютне, (+/-))	у структурі, (%)
1	2	3	4	5	6	7
1	Фонд робочого часу	144905	142715	140350	-25955	-17,92
2	Відпрацьований час	87765	87580	86000	-1765	-2,01
3	Невідпрацьований час	11882	10561	12350	468	4,03
4	в т.ч. з причин: щорічних відпусток (основних та додаткових)	6955	6850	7000	45	0,65
5	тимчасової непрацездатності	2608	2122	3050	442	16,56
6	відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	724	714	700	-24	-3,32
7	інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	491	420	380	-111	-22,61
8	переведення з економічних причин на неповний робочий день	290	402	350	60	20,69
9	масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-
10	інші причини	38	27	35	-3	-7,89
Разом	Всього	255803	251658	251050	-753	-0,30

Джерело: складено автором

Аналіз використання робочого часу на підприємстві ТОВ «Київський БКК» за 2021–2023 роки вказує на загальне зниження фонду робочого часу, що може бути зумовлено різними факторами, такими як зміни в організації праці, економічна ситуація чи зменшення чисельності працівників. Незважаючи на зменшення відпрацьованого часу, спостерігається збільшення невідпрацьованого часу, зокрема через тимчасову непрацездатність, що може свідчити про проблеми зі здоров'ям працівників або недостатні умови праці.

Зниження масових невиходів на роботу вказує на покращення соціального клімату в колективі, проте підвищення кількості тимчасової непрацездатності потребує уваги керівництва для впровадження заходів щодо поліпшення умов праці та підтримки працівників. Необхідно також враховувати вплив економічних умов на управління трудовими ресурсами, що, у свою чергу, вимагає постійного моніторингу та коригування стратегії управління.

Крім аналізу ефективності використання робочого часу основними працівниками підприємства, було здійснено розрахунки балансу робочого часу для одного середньостатистичного працівника за III квартал 2023 року. Результати цих розрахунків подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника ТОВ
«Київський БКК» за III квартал 2023 р.**

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Позначення/формули	III квартал 2023 р.
1	Календарний фонд робочого часу	дні	КФ	365
2	Вихідні і свята	дні	ВС	109
3	Номінальний фонд робочого часу	дні	НФ = КФ - ВС	256
4	Неявки на роботу	дні	Н	28
5	Явочний фонд робочого часу	дні	ЯФ = НФ - Н	228
6	Середня тривалість робочого дня	год.	$T_{зм}$	8
7	Втрати часу	год.	$T_{втр}$	0,08
8	Розрахункова тривалість робочого дня	год.	$T_{роз} = T_{зм} - T_{втр}$	7,92
9	Рівень використання робочого дня	%	$K_{врД} = \frac{(T_{роз} / T_{зм}) * 100}{100}$	99
10	Ефективний фонд робочого часу	год.	$ЕФ = ЯФ * T_{роз}$	1805,76

Джерело: складено автором

Виходячи з розрахунків балансу робочого часу за III квартал 2023 року, можна зробити наступні висновки: номінальний та явочний фонди: Із загальної кількості днів (256) номінального фонду робочого часу 28 днів

припадають на неявки (відпустки, лікарняні та інші дозволені адміністрацією відсутності), що зменшує явочний фонд до 228 днів. Розрахункова тривалість робочого дня: Середня тривалість робочого дня, розрахована з урахуванням втрат часу (7,92 годин замість номінальних 8 годин), вказує на мінімальні відхилення від стандартної тривалості. Ефективність використання робочого часу: Рівень використання робочого дня (99%) свідчить про високий рівень ефективності робочого часу в розрізі щоденного навантаження. Ефективний фонд робочого часу: Загальний ефективний фонд робочого часу склав 1805,76 годин, що є оптимальним показником за умов врахування всіх факторів втрат та неявок. Це говорить про стабільне використання робочого потенціалу працівників.

Таблиця 2.9

**Показники продуктивності праці ТОВ «Київський БКК» за 2021–
2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (2023-2021)	Темп росту, %
Чистий дохід (тис. грн)	795 438	730 500	960 804	+165 366	+20,79%
Виробництво продукції (т)	12 500	13 200	12 800	+300	+2,4 %
Середньооблікова чисельність працівників (осіб)	735	760	701	-34	-4,62 %
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	1 082,78	961,18	1 370,62	+287,84	+26,59%
Продуктивність праці, т/осіб	17,01	17,37	18,26	+1,25	+7,34 %

Джерело: складено автором

Зростання продуктивності праці у вартісному та натуральному вимірі свідчить про ефективну організацію роботи. Незважаючи на зменшення чисельності працівників у 2023 році, підприємство змогло зберегти стабільні обсяги виробництва, що є результатом оптимізації процесів та впровадження технологій.

Таблиця 2.5

**Фактори, що вплинули на продуктивність праці ТОВ «Київський БКК»
у 2021–2023 роках**

Фактор	Оцінка впливу (тис. грн/осіб)	Коментар
Зміна обсягів виробництва	+28	Зростання виробництва продукції сприяло збільшенню продуктивності праці.
Оптимізація чисельності працівників	+40	Скорочення штату дозволило зберегти виробничі показники за меншої кількості персоналу.
Впровадження нових технологій	+41	Автоматизація та модернізація виробничих процесів підвищили ефективність праці.
Інші фактори	+5	Включає покращення логістики, зменшення простоїв та кращу організацію праці.

Джерело: складено автором

Факторний аналіз підтверджує, що головним рушієм зростання продуктивності праці є оптимізація чисельності працівників та впровадження нових технологій. Водночас, збереження стабільного обсягу виробництва позитивно вплинуло на показники.

Отже, підприємство забезпечує високий рівень залученості своїх працівників і раціонально використовує їхній робочий час, що сприяє ефективному виконанню виробничих завдань. Одним із ключових аспектів удосконалення управління персоналом на підприємстві «БКК» є забезпечення ефективної адаптації нових співробітників. Важливо створити умови для комфортного інтегрування нових працівників до колективу, що дозволяє швидко включитися в робочий процес. Головна мета кадрової політики полягає в тому, щоб залучати працівників, які відповідають потребам підприємства, забезпечувати їхню професійну адаптацію, а також підтримувати їхню соціальну інтеграцію.

Основним завданням кадрової служби на «БКК» є реалізація кадрової політики, орієнтованої на потреби підприємства, із дотриманням трудового законодавства та врахуванням державних і місцевих соціальних програм.

Функції служби управління персоналом визначаються цілями підприємства, серед яких формування кадрового резерву, управління розвитком кар'єри, забезпечення професійного навчання, а також покращення умов праці. Для нових працівників адаптація є продовженням процесу найму. Вона спрямована на зниження витрат, пов'язаних із недостатнім досвідом, зменшення початкової тривожності та запобігання плинності кадрів, що, своєю чергою, зберігає ресурси керівників і колег, залучених до навчання нових співробітників. Також адаптація сприяє формуванню у нових працівників позитивного ставлення до роботи, що відображається на їхній задоволеності і підвищує ефективність роботи.

Адаптація на «БКК» має два основних види: первинна, яка охоплює працівників без досвіду, та вторинна, для тих, хто змінює професійну сферу або переходить на нову роль. З метою оцінки системи управління персоналом було проведено комплексне дослідження, яке включало аналіз документів, зокрема даних щодо кадрової політики. Цей аналіз дозволив зібрати детальну інформацію про поточний стан та ефективність кадрових процесів на підприємстві. Планування потреби в персоналі на підприємстві «БКК» є частиною загального планування і має переважно оперативний характер, тобто спрямоване на швидке усунення браку кадрів. Такий підхід не враховує перспективний прогноз щодо зміни потреби у кадрах, що є недоліком кадрової політики підприємства. Процес найму на «БКК» включає всі етапи набору кадрів, від оцінювання та відбору кандидатів до прийому на роботу. Хоча відсутні формальні документи, які б регламентували процеси найму і добору, у компанії діє власна система, що передбачає визначення вимог до кандидатів, підбір, відбір та остаточне прийняття рішення. Під час добору використовуються як зовнішні джерела, такі як оголошення про вакансії, так і внутрішні, наприклад, рекомендації працівників[32, с. 147].

Відбір здійснюється шляхом співбесіди, заповнення документів та перевірки рекомендацій, якщо такі є. Рішення приймається комісією, до складу якої входять керівник установи і керівник відділу, куди призначений кандидат.

Після успішного проходження співбесіди новий працівник проходить випробувальний термін тривалістю три місяці, що також є середнім терміном адаптації. Існуюча система добору та адаптації персоналу вимагає значних ресурсів, але не завжди дає очікувані результати. Підприємство зазнає фінансових втрат через помилки у відборі, що призводить до зниження продуктивності, погіршення репутації та необхідності повторного найму. Прямі втрати включають низьку якість роботи, пропуски, витрати на навчання та звільнення, а також адміністративні витрати на компенсації у разі оскарження звільнень. Крім того, виникають непрямі втрати, зокрема, погіршення мотивації персоналу та вплив на моральний клімат через високу плінність кадрів. Незважаючи на наявні процеси, формально задокументована система добору та адаптації персоналу на «БКК» відсутня. Анкети, що заповнюються при прийомі на роботу, містять лише базову інформацію для обліку кадрів, але не дають змоги оцінити мотивацію, кваліфікацію та особисті якості співробітників, які є важливими для прийняття виважених рішень щодо найму.

Таким чином, існуюча система відбору кадрів на підприємстві «БКК» потребує вдосконалення. Необхідно розробити ефективнішу систему добору, яка допоможе уникнути фінансових втрат та забезпечить тривалу стабільність і високу продуктивність роботи співробітників.

Оцінка управління продуктивністю праці на підприємстві «БКК» свідчить про необхідність посилення уваги до процесів оптимізації використання робочого часу та підвищення ефективності роботи працівників. Аналіз результатів показав, що хоча існують базові інструменти для вимірювання продуктивності, підприємство стикається з певними труднощами у забезпеченні стабільного зростання цього показника. Наразі продуктивність праці оцінюється переважно за кількісними показниками, що не дозволяє повною мірою врахувати якість виконання робіт та ефективність використання часу. Це свідчить про обмеженість поточного підходу до оцінювання, оскільки він не враховує вплив особистих якостей працівників, таких як мотивація,

професійний розвиток та задоволеність роботою. Недостатня увага до цих аспектів може призводити до низької залученості персоналу і зростання прихованих витрат через невикористані можливості покращення[33, с. 78].

Основними факторами, що негативно впливають на продуктивність праці, є недостатній рівень автоматизації робочих процесів і недосконалість системи управління трудовими ресурсами. Це виражається у втраті часу на рутинні завдання, відсутності регулярного оновлення навичок персоналу та недостатній підтримці інноваційних підходів до виконання завдань. Крім того, відсутність чіткої системи планування і контролю роботи призводить до несвоєчасного виконання завдань та затримок у досягненні цілей підприємства.

Отже, для підвищення продуктивності праці на підприємстві «БКК» доцільно вдосконалити систему оцінювання шляхом інтеграції як кількісних, так і якісних показників. Рекомендується підвищити рівень автоматизації, запровадити регулярне навчання персоналу та активніше використовувати мотиваційні інструменти. Завдяки комплексному підходу до управління продуктивністю, підприємство зможе ефективніше розподіляти ресурси та досягати кращих результатів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У результаті аналізу управління продуктивністю праці на ТОВ «Київський БКК» встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками діяльності. Чистий дохід за період 2021–2023 років зріс на 5,13%, а обсяг виробництва продукції збільшився на 2,4%, незважаючи на економічну нестабільність. Водночас чисельність працівників скоротилася на 4,62%, що вказує на оптимізацію використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці у вартісному та натуральному вимірах зросла на 10,27% і 7,34% відповідно, що свідчить про ефективну організацію роботи та впровадження нових технологій. Однак зниження рентабельності продукції з 21,56% до 19,04% вказує на необхідність контролю за витратами, зокрема через підвищення собівартості. Крім того, підприємство стикається із викликами, пов'язаними з плинністю кадрів, що впливає на стабільність роботи.

Для досягнення подальшого зростання ТОВ «Київський БКК» слід посилити увагу до автоматизації виробничих процесів, покращення умов праці та мотивації персоналу. Модернізація обладнання, розвиток системи планування та впровадження навчальних програм сприятимуть не лише підвищенню продуктивності, але й забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, ефективне управління продуктивністю праці стане основою для зміцнення позицій компанії на ринку та досягнення її стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо управління продуктивністю праці

Одним із ключових напрямів підвищення продуктивності праці на ТОВ «Київський БКК» є оптимізація виробничих процесів шляхом впровадження сучасного обладнання. Продуктивність праці є одним із найважливіших показників ефективності роботи підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на собівартість продукції, рентабельність та конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах ринку, де значну роль відіграє швидкість виконання замовлень, якість продукції та мінімізація витрат, застосування застарілого обладнання стає серйозною перешкодою для розвитку.

ТОВ «Київський БКК» на даний момент використовує пакувальні машини, які мають низький рівень автоматизації, високу енерговитратність і вимагають залучення значної кількості працівників. Це створює додаткове фінансове навантаження на підприємство, знижує швидкість виробничих процесів і обмежує можливість швидкої адаптації до змін у попиті. Крім того, застарілі моделі обладнання часто є причиною частих простоїв через поломки, що додатково знижує ефективність виробництва.

У цьому контексті модернізація виробничого обладнання стає не лише необхідністю, але й стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого розвитку підприємства. Планується замінити застарілі пакувальні машини на нові високотехнологічні моделі, які відповідають сучасним стандартам автоматизації, енергоефективності та надійності. Це дозволить автоматизувати рутинні операції, скоротити чисельність працівників і, як наслідок, значно підвищити продуктивність праці.

Впровадження нового обладнання має на меті досягнення кількох важливих цілей:

1. Зменшення чисельності персоналу, необхідного для обслуговування виробничих ліній, дозволить знизити витрати на оплату праці.
2. Завдяки автоматизації зменшується час виконання рутинних операцій, що підвищує обсяги виробництва без додаткових витрат.
3. Нові технології забезпечують більш точне дотримання стандартів пакування, що позитивно впливає на якість готового продукту.
4. Використання сучасного обладнання з високим рівнем енергоефективності дозволить підприємству оптимізувати витрати на енергоресурси.
5. Сучасні машини відзначаються більшою надійністю та тривалим терміном служби, що сприяє безперервності виробництва.

Таким чином, модернізація виробничого обладнання не лише дозволить підвищити продуктивність праці, але й створить умови для довгострокового розвитку підприємства в умовах посиленої конкуренції на ринку. У подальшому тексті будуть розглянуті технічні та економічні аспекти впровадження нового обладнання, а також детально описані його переваги порівняно із застарілими моделями.

Для оптимізації процесу фасування та пакування продукції запропоновано встановити обладнання MULTIVAC R 245, яка замінить застарілу модель "Термоформер ТФ-500".

Характеристики обладнання

Стара модель: машина "Термоформер ТФ-500"

- продуктивність: до 8 циклів за хвилину.
- рівень автоматизації: низький (необхідність ручного завантаження продукту).
- енергоспоживання: 6,5 кВт/год.
- участь персоналу: обслуговування однієї машини — 4 працівники.

- проблеми: часті простої через зношення компонентів, низька продуктивність у пікові періоди.

Нова модель: MULTIVAC R 245

- продуктивність: до 20 циклів за хвилину.
- рівень автоматизації: високий (автоматична подача, фасування та пакування).
- енергоспоживання: 4,2 кВт/год (на 15% нижче, ніж у старій моделі).
- участь персоналу: обслуговування однієї машини — 1 працівник.
- переваги: висока швидкість роботи, зменшення ручної праці, надійність і довговічність компонентів.



Рис. 3.1. Обладнання MULTIVAC R 245

Джерело: [23]

Відмінності та вплив

1. Нове обладнання має утричі вищу швидкість пакування, що дозволяє зберегти або збільшити обсяг виробництва за рахунок скорочення простоїв.
2. Високий рівень автоматизації знижує залежність від людського фактора, зменшуючи ризики помилок і підвищуючи якість пакування.
3. Зниження енергоспоживання на 15% дозволить економити на витратах за електроенергію.

4. Заміна однієї машини дозволить скоротити кількість обслуговуючого персоналу на 3 працівники.

Одним із ключових напрямів підвищення продуктивності праці на ТОВ «Київський БКК» є впровадження сучасного високотехнологічного обладнання, яке забезпечить автоматизацію виробничих процесів. Це дозволить підприємству не лише скоротити витрати на оплату праці за рахунок зменшення кількості обслуговуючого персоналу, але й підвищити якість продукції та зменшити енергоспоживання. Запланована модернізація, зокрема заміна застарілих пакувальних машин на нову автоматизовану лінію MULTIVAC R 245, сприятиме значному зростанню продуктивності праці. Утрічі вища швидкість пакування, зменшення простоїв через надійність обладнання та зниження енергоспоживання на 15% є важливими чинниками, які вплинуть на рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. Завдяки цим заходам ТОВ «Київський БКК» зможе забезпечити стійкий розвиток, адаптуватися до вимог ринку та залишатися лідером у своїй галузі.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нових технологій для покращення продуктивності праці на підприємства

Впровадження нового обладнання на підприємстві є стратегічно важливим кроком, спрямованим на підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та покращення умов праці. На основі даних таблиці 3.1 оцінка економічної доцільності встановлення нового обладнання дозволяє визначити ключові аспекти впливу на фінансові та операційні показники підприємства.

Нове обладнання забезпечує суттєве підвищення продуктивності, що проявляється в зростанні обсягів виробництва при збереженні стабільного коефіцієнта використання потужності. Добова продуктивність нового устаткування становить 5 тонн, а коефіцієнт використання на рівні 0,8

забезпечує ефективну роботу у дві зміни по 8 годин кожна. Зменшення витрат електроенергії до 4,2 кВт/год на одиницю продукції є важливим фактором оптимізації витрат на енергоресурси, що особливо актуально в умовах зростання тарифів на електроенергію. Такий підхід дозволяє підприємству скоротити операційні витрати та покращити показники енергоефективності.

Модернізація обладнання має значний вплив на зниження витрат на оплату праці. Завдяки автоматизації виробничих процесів підприємство зможе зменшити чисельність працівників у зміну, що дозволить скоротити витрати на заробітну плату, включаючи додаткові виплати та єдиний соціальний внесок. Це сприятиме підвищенню економічної ефективності праці, одночасно оптимізуючи робочі процеси. Додатково, нове обладнання має підвищену надійність, що знижує витрати на ремонт і технічне обслуговування. Зменшення кількості простоїв через технічні несправності сприятиме забезпеченню стабільного виробничого циклу. Амортизаційні відрахування на рівні 20% від вартості обладнання дозволять рівномірно розподілити витрати на його заміну протягом строку експлуатації, що забезпечить фінансову стійкість підприємства.

Результати аналізу підтверджують, що впровадження нового обладнання дозволить значно підвищити ефективність виробництва. Очікується зростання рентабельності за рахунок зниження собівартості продукції, підвищення енергоефективності та зменшення витрат на оплату праці. Паралельно з економічними вигодами покращуються санітарно-гігієнічні умови праці, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та знижує ризики виробничих травм. Таким чином, впровадження нового обладнання є стратегічним інструментом підвищення продуктивності праці та загальної ефективності підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та сталий розвиток у довгостроковій перспективі. На підприємстві планується встановити додаткове обладнання, що дозволяє знизити трудомісткість продукції, звільнити 4 працівника в зміну, покращити санітарно-гігієнічні

умови праці. При цьому обсяг виробленої продукції не змінюється. Розрахувати економічну ефективність впровадженого заходу.

Таблиця 3.1

Вихідні дані

	Показники	Одиниця виміру	Базовий період
1	2	3	4
1.	Вартість обладнання, що підлягає встановленню обладнання MULTIVAC R 245	тис. грн	1300
2.	Транспортні витрати	% від вартості встановлюваного обладнання	5
3.	Заготівельно-складські витрати	% від вартості встановлюваного обладнання	1,25
4.	Витрати на монтаж	% від вартості встановлюваного обладнання	10
5.	Добова продуктивність обладнання	т	5
6.	Коефіцієнт використання потужності		0,8
7.	Вихідні і святкові	дні	52
8.	Зупинки на планово-попереджувальний ремонт	дні	5
9.	Кількість змін		2
10.	Тривалість зміни	год.	8
11.	Звільняється в зміну		
11.1	Оператор 1 розряду		
	кількість	чол.	4
	Годинна тарифна ставка	грн	77,5
11.2	Оператор 2 розряду		
	кількість	чол.	2
	Годинна тарифна ставка	грн	96,03
12	Додаткова заробітна плата	% від основної заробітної плати	70
13.	Єдиний соціальний внесок	%	22
14.	Витрати електроенергії встановленого обладнання	квт/год	4,2
15.	Вартість електроенергії	грн/квт	4,45
16.	Амортизаційні відрахування	% від вартості обладнання	20
17.	Витрати на ремонт устаткування	% від вартості обладнання	8
18.	Повні витрати на виробництво 1 т продукції еклери	тис. грн/т	375
19.	Ціна 1 т продукції еклери упаковка 180 грам	тис грн/т	667

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Розраховуємо вартість нового обладнання в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць обладнання	Вартість обладнання, тис. грн.	Витрати, тис. грн на			Первісна вартість нового обладнання, тис. грн
				транспортування (5,0%)	загот. складські (1,25%)	Монтаж (10%)	
MULTIVA C R 245	1300,0	1	1300	65	16,25	130	1511,25

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Розрахунок числа днів роботи за рік подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленням асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання, (гр.2 - гр.6)
		Вихідні і святков.	Ремонт обладнання			
			Поточний	Капітальний		
Термоформер ТФ-500	365	52	5	-	57	308

Джерело: сформовано автором

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, т	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т, кг	Річний обсяг виробленої продукції, т
Еклери упаковка 180 грам	5	0,8	4	1232

Джерело: сформовано автором

Розраховуємо зміну поточних витрат.

Оскільки встановлюється додаткове обладнання та відбуваються збільшення витрат на амортизацію, поточний ремонт, електроенергію та оплату праці.

Збільшення витрат:

Розраховуємо додаткові витрати, за рахунок встановлення обладнання на електроенергію в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Потужність електродвигуна	Час роботи, годин	Ціна за одиницю, грн	Витрати, тис. грн
Електроенергія	Квт/ год	4,2	4928	4,45	117,3

Джерело: сформовано автором

Розраховуємо зміну витрат на амортизацію та ремонт обладнання в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Амортизаційні відрахування

	Вартість обладнання, тис. грн	% відрахувань	Витрати, тис. грн
Амортизація	1511,25	20	302,25
Витрати на ремонт	1511,25	8	120,9

Джерело: сформовано автором

Всього збільшення витрат (+) :

$$117,3 + 302,25 + 120,9 = 540,5 \text{ тис. грн}$$

Зменшення витрат:

Оскільки впроваджуємо обладнання дозволяє підвищити рівень автоматизації виробництва та звільнити 6 робітників в зміну відбувається

економія основної і додаткової заробітної плати, відрахувань на єдиний соціальний внесок(табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок чисельності та фонду оплати праці робітників

Професія	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Кількість змін на добу	Явочне число		Число днів роботи на рік	Відпрацьовано людино-днів	Основна з/п за рік, тис. грн	Додаткова заробітна плата, тис. грн (70%)
					за зміну	За добу				
Оператор	1	72,5	8	2	2	4	308	1232	714,560	500,192
Оператор	2	96,03	8	2	2	4	308	1232	946,472	662,530
Всього	-	-	-	-	-	-	-	-	1661,032	1162,722

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо зміну витрат на соціальні заходи(табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок відрахувань на соціальні заходи

Вироби	Заробітна плата, тис. грн		Всього фонд оплати праці, тис. грн.	Відрахування на соціальні заходи, %	Сума нарахувань на заробітну плату, тис.грн
	Основна	Додаткова			
Еклери упаковка 180 грам	1661,032	1162,722	2823,754	22	621,226

Джерело: сформовано автором

Всього зменшення витрат (-):

$$2823,754 + 621,226 = 3444,980 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, відбувається зменшення витрат на запланований обсяг виробництва

$$-3444,980 + 540,5 = -2904,496 \text{ тис. грн}$$

Зменшення витрат в розрахунку на 1 т виробу

$$2904,496 / 1232 = 2357,546 \text{ грн}$$

Повні витрати на виробництво 1т виробу після впровадження

$$375 - 2,3575 = 372,642 \text{ тис. грн}$$

Прибуток :

До впровадження:

$$(667 - 375) * 1232 = 359744 \text{ тис. грн}$$

Після впровадження

$$(667 - 372,642) * 1232 = 362648,496 \text{ тис. грн}$$

Додатковий прибуток

$$362648,496 - 359744 = 2904,496 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток

$$2904,496 * 0,82 = 2381,687 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності

$$1511,25 / (2381,687 + 302,25) = 0,563 \approx 0,6 \text{ років.}$$

Під час аналізу роботи підприємства виявимо його переваги та недоліки, а також визначимо, як впливають заходи на його результативність в табл. 3.9.

Модернізація обладнання істотно впливає на підвищення продуктивності праці, яка зросла на 23,87%. Це результат скорочення кількості працівників у зміні завдяки високому рівню автоматизації нових виробничих процесів. Такий підхід не лише дозволяє зменшити витрати на оплату праці, але й забезпечує більш раціональне використання трудових ресурсів. Підприємство може оптимізувати свої кадрові потреби, зосереджуючи увагу на кваліфікованих працівниках для контролю та управління технологічними процесами.

З точки зору управління продуктивністю праці, впровадження нового обладнання створює можливості для побудови більш прозорої та ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності роботи. Підвищення рівня

автоматизації дозволяє краще планувати обсяги виробництва, знижувати вплив людського фактора на продуктивність та мінімізувати простой.

Таблиця 3.9

Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Показники	Одиниця вимірювання	2023 рік базовий	Після впровадження проєкту	Відхилення від звітного року	
				Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.Вироблено продукції в натуральному виразі	тонни	1232	1232	-	-
2.Обсяг виробництва в діючих цінах	тис. грн.	821 744	821 744	-	-
3.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	960 804,00	960 804,00	-	-
4.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	480 636,00	477 731,04	-2904,496	-0,6
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	807 159	804 254,51	-2904,496	-0,35
6. Валовий прибуток	тис. грн.	480 168,00	483 072,96	2904,496	0,6
7.Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	145 860,00	148 764,5	2904,496	1,9
8. Чистий прибуток	тис. грн.	119 376,00	121 986,9	2610,88	2,1
9. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн	39 045	40 556,25	1511,25	3,87
10.Чисельність промислово-виробничого персоналу	чол.	701	689	-12	-1,71
11. Продуктивність праці	тис. грн /чол.	1370,619	1394,490	23,87	1,7
12 . Витрати на 1 грн. виробленої продукції	коп.	84,00	83,70	-0,3	-0,35
13.Фондовіддача	грн./грн	24,60	23,69	-0,9	-3,69
14 Рентабельність	%	12,42	12,69	0,27	x
15. Рентабельність активів	%	22,986	23,44	0,46	x
16. Рентабельність продукції	%	19,03	19,03	-	x
17. Початкові інвестиції всього	тис.грн	-	1511,25	1511,25	-
18. Термін окупності початкових інвестицій	років	-	0,6	-	-

Джерело: сформовано автором

Таким чином, модернізація виробництва не лише покращує фінансові результати, але й формує новий рівень управління продуктивністю праці, що сприяє підвищенню операційної ефективності та довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Ефективне управління та організація є ключовими елементами успішного впровадження програми підвищення продуктивності праці на ТОВ «Київський БКК». Враховуючи особливості заходу, що передбачає закупівлю нового обладнання, необхідно забезпечити належний рівень координації, ресурсного планування та моніторингу. Відповідальні особи за захід та його впровадження показані в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Відповідальні особи заходу та їх обов'язки

Відповідальна особа	Обов'язки
Директор підприємства	Загальне керівництво проектом; Прийняття стратегічних рішень; Контроль за виконанням етапів проекту.
Керівник виробничого відділу	Інтеграція нового обладнання у виробничий процес; Забезпечення безперервності виробництва.
HR-відділ	Координація навчання персоналу; Забезпечення адаптації працівників до нових умов; Моніторинг прогресу.
Фінансовий директор	Планування бюджету проекту; Контроль за витратами; Звітність про фінансові результати впровадження заходів.
Маркетинговий відділ	Аналіз ринку; Промоція продукції, виробленої за допомогою нового обладнання; Розробка рекламних кампаній.

Джерело: сформовано автором

Відповідальний розподіл завдань між ключовими особами забезпечує чітку координацію всіх етапів реалізації проекту. Керівництво підприємства, зокрема директор, забезпечує стратегічний контроль, тоді як функціональні відділи займаються конкретними аспектами впровадження, такими як

фінансове планування, інтеграція обладнання у виробничий процес, навчання персоналу та просування продукції. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити успішне впровадження нових технологій.

Розпишемо всі етапи реалізації заходу на підприємстві в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Етапи реалізації проєкту в 2025 році

Етапи реалізації	Період виконання	Ключові дії
Підготовчий етап	Січень-Лютий 2025 року	Аналіз потреб у закупівлі обладнання; Розробка бюджету проєкту; Узгодження плану реалізації.
Організаційний етап	Березень-Квітень 2025 року	Закупівля та доставка обладнання; Підготовка виробничих приміщень; Розробка навчальних програм.
Запуск навчання персоналу	Травень-Червень 2025 року	Навчання персоналу роботі з новим обладнанням; Перші випробування технологічних процесів.
Інтеграція обладнання	Липень-Серпень 2025 року	Інтеграція обладнання у виробничий процес; Налагодження роботи нових технологій.
Моніторинг результатів	Вересень-Жовтень 2025 року	Аналіз проміжних результатів реалізації заходу; Оцінка ефективності використання обладнання.
Фінальний етап	Листопад-Грудень 2025 року	Підсумкова оцінка результатів; Підготовка звіту для керівництва; Розробка плану на наступний рік.

Джерело: сформовано автором

Етапність реалізації заходу, зазначена у таблиці, демонструє системний підхід до впровадження нового обладнання. Чітко визначені терміни та ключові дії кожного етапу дозволяють забезпечити поступове впровадження змін із мінімальними ризиками для операційної діяльності підприємства. Підготовчий етап закладає основу для ефективного виконання організаційного й виробничого етапів, а фінальні дії спрямовані на оцінку досягнутих результатів та планування подальшого розвитку. Така структура реалізації забезпечує високу продуктивність праці, скорочення збитків та створює передумови для довгострокової стабільності підприємства.

Загалом, впровадження програми підвищення продуктивності праці на ТОВ «Київський БКК» потребує комплексного підходу, який поєднує організаційні, управлінські та технічні рішення. Такий підхід дозволить не лише досягти поставлених цілей, але й забезпечить конкурентні переваги підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Модернізація виробничих ліній, зокрема заміна застарілих пакувальних машин на нові моделі з високим рівнем автоматизації, має стратегічне значення для підвищення ефективності підприємства. Це дозволить значно зменшити витрати на оплату праці, підвищити швидкість виконання замовлень, знизити енергоспоживання та поліпшити якість продукції. Впровадження обладнання MULTIVAC R 245 дасть змогу збільшити продуктивність пакування до 20 циклів на хвилину, зменшити витрати на енергоресурси та зменшити потребу в обслуговуючому персоналі, що призведе до значного зниження операційних витрат.

Економічна доцільність впровадження нового обладнання обґрунтована зниженням собівартості продукції, зменшенням витрат на оплату праці та амортизаційні відрахування, а також зниженням витрат на енергоспоживання та ремонти. Розрахунки показують, що модернізація дозволить знизити повні витрати на виробництво на 0,6%, при цьому прибуток підприємства збільшиться, а термін окупності інвестицій складе лише 0,6 року. Відповідно, реалізація заходу дасть підприємству додатковий прибуток у розмірі понад 2,3 млн грн на рік. А де скорочення

Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження програми підвищення продуктивності праці потребує чіткої координації між різними відділами підприємства, що забезпечить успішне впровадження та інтеграцію нового обладнання в виробничий процес. Визначені відповідальні особи та

чітко розподілені обов'язки дозволяють ефективно управляти ресурсами та зменшити ризики, пов'язані з реалізацією проєкту.

Етапи впровадження модернізації є чітко визначеними, з деталізацією кожного етапу та термінів його виконання. Підготовчий, організаційний, навчальний та моніторинговий етапи дозволяють забезпечити безперебійне впровадження та своєчасне реагування на можливі проблеми. Завдяки такому системному підходу ТОВ «Київський БКК» зможе досягти значного покращення показників продуктивності праці, підвищити конкурентоспроможність на ринку та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження управління продуктивністю праці на ТОВ «Київський БКК» дозволило сформулювати такі основні висновки:

Продуктивність праці є ключовим економічним показником, що визначає ефективність використання трудових ресурсів. Існують різноманітні підходи до її оцінки, які включають індивідуальні, групові, вартісні та трудові методи. Важливим аспектом є розмежування живої та уречевленої праці, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз ефективності. Сучасні економічні умови сприяють зростанню продуктивності праці завдяки оптимізації використання як поточної, так і минулої праці. Підвищення ефективності використання ресурсів досягається за умов, коли максимальна кількість живої праці припадає на одиницю капіталовкладень, що сприяє зниженню витрат і підвищенню рентабельності. Підвищення продуктивності праці дозволяє зменшити собівартість продукції та забезпечує конкурентоспроможність виробництва за рахунок скорочення загальних витрат.

Підвищення продуктивності праці сприяє зростанню економічної стійкості підприємства. Програми підвищення продуктивності орієнтовані на оптимізацію трудових ресурсів, запровадження мотиваційних механізмів, автоматизацію виробництва та підвищення кваліфікації персоналу.

Використання натуральних, умовно-натуральних, трудових і вартісних методів дозволяє адаптувати підходи до оцінки продуктивності залежно від специфіки підприємства. Найбільш ефективним є пофакторний аналіз, що враховує вплив окремих чинників на продуктивність.

ТОВ «Київський БКК» є провідним виробником бісквітної продукції, активно конкуруючи на внутрішньому та міжнародному ринках. Умови воєнних дій значно вплинули на діяльність підприємства, однак завдяки адаптації стратегії компанія демонструє позитивну динаміку виробництва та експорту. На сьогоднішній день компанія БКК виробляє близько 20 тонн кондитерських виробів на добу. Це означає, що щодня продукцію компанії

обирають близько 165 000 споживачів як у Києві, так і в інших регіонах України. Якщо викласти в лінію всі еклери й заварні тістечка, виготовлені компанією за місяць, вони утворять дорогу, яка за довжиною дорівнює відстані між Києвом і Черкасами. А кількість тортів, вироблених за той самий період, може накрити площу, що дорівнює чотирьом футбольним полям

Основні показники підприємства свідчать про зростання доходів, однак випереджаючі темпи зростання витрат потребують оптимізації. Рентабельність продукції знижується, що потребує впровадження заходів для зниження собівартості. У результаті аналізу управління продуктивністю праці на ТОВ «Київський БКК» встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками діяльності. Чистий дохід за період 2021–2023 років зріс на 5,13%, а обсяг виробництва продукції збільшився на 2,4%, незважаючи на економічну нестабільність. Водночас чисельність працівників скоротилася на 4,62%, що вказує на оптимізацію використання трудових ресурсів.

Модернізація обладнання істотно впливає на підвищення продуктивності праці, яка зросла на 23,87%. Це результат скорочення кількості працівників у зміні завдяки високому рівню автоматизації нових виробничих процесів. Такий підхід не лише дозволяє зменшити витрати на оплату праці, але й забезпечує більш раціональне використання трудових ресурсів. Підприємство може оптимізувати свої кадрові потреби, зосереджуючи увагу на кваліфікованих працівниках для контролю та управління технологічними процесами.

Впровадження запропонованого заходу значно підвищило продуктивність праці та загальну ефективність підприємства, покращило фінансові показники і зміцнило конкурентоспроможність ТОВ «Київський БКК» на ринку. Основними напрямками вдосконалення є автоматизація процесів, модернізація обладнання, стимулювання персоналу та інвестиції в розвиток технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугайчук В.В. Стратегія підприємства: Курс Лекцій. Житомир : Поліський Національний Університет, 2021. 190 с.
2. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 260 с.
3. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянюк Т.М., Гринюк Ю.М. та ін. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : МПП «ЛИНО. 2022. 612 с.
4. Губик Ю.Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224
5. Гончарова Л. А., Савченко О. О. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку харчової продукції. *Економіка та суспільство*. Київ: КНЕУ, 2021. С. 84-90
6. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету Крок*. №2 (54). 2019. С. 137- 144.
7. Должинський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-гу вид. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.
8. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 46. С. 176-181.
9. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навчання / Нац. ун-т харч. технол. Київ : НУХТ, 2019. 334 с
10. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально- методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2018. 288 с

11. Звіт з управління БКК. URL: https://kyivbkk.com/UprZV_2020.pdf
(дата звернення 18.11.2024)
12. Іванченко М. І. Розвиток стратегічного менеджменту підприємств харчової промисловості. Київ: КНЕУ, 2020. 62 с.
13. Коваленко В. П. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 79 с.
14. Кільницька О.С., Кравчук Н.І., Верлюк М.М. Заробітна плата як стимулюючий фактор підвищення продуктивності праці та сільського розвитку в Україні / Стратегія інклюзивного сільського розвитку на базі громад: проекти, реалії та європейські перспективи для України : колект. моногр. Київ: Центр учбової літератури, 2019. С. 66-82.
15. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 2. № 4. С. 7- 45.
16. Литвиненко А. Ю. Можливості розвитку шоколадної продукції на українському ринку: приклад компанії Nestle. *Вісник економічної науки України*. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 47 с.
17. М. В. Семикіна, Л. А. Коваль, Н. А. Іщенко Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 121-131.
18. Мельник О. А., Герасимчук С. С. Фінансовий аналіз та управління прибутковістю підприємства. Тернопіль: ТНТУ, 2022. 65 с.
19. Назаренко Р. В. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємств харчової промисловості. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 101 с.

20. Олійник К. М. Аналіз ринку шоколадної продукції в Україні: проблеми та перспективи. Київ: КНЕУ, 2023. 26 с.
21. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В.: К.: НУХТ, 2022. 228 с.
22. Організація виробництва: навч. посіб. Київ, 2021. 233 с.
23. Обладнання. URL: <https://www.machineseeker.com.ua/multivac-r245+b/i-14385313> (дата звернення: 01.01.2025).
24. Пономаренко Т. П., Руденко Ю. В. Оцінка та управління фінансово-економічною ефективністю підприємств харчової промисловості. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2021. 92 с.
25. Прудіус О.І., Любінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. 2020. №4(50). С. 57 – 65.
26. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В., Дунда С.П. Ефективна операційна діяльність – іманентна характеристика конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів ЗЕД. *Наукові праці НУХТ*, 2021. Том 4. № 27.
27. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В., Дунда С.П. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин в умовах зростання імпорту. *Наукові праці НУХТ*, 2021. Том 2. № 27. С. 65-73.
28. Рибачук-Ярова Т. В., Москаленко В. О. Запровадження планування персоналу в системі управління підприємством. *Управління розвитком підприємств в умовах трансформації економічних відносин*: кол. монографія / за ред. В. І. Ємцева. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2019. С. 278–305.
29. Розметова Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1916> (дата звернення до ресурсу 21.02.2023 року)
30. Сайт компанії. URL: <https://kyivbkk.com/aboutus/> (дата звернення 19.11.2024)

31. Сидоренко Л. В. Методи підвищення прибутковості на прикладі підприємств кондитерської промисловості. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 107 с.
32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
33. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. 4-те вид. Київ: Каравела, 2011. 352 с.
34. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2018. С. 314-320.
35. Харченко Т.О., Атаманенко О.О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. № 5 (22). 2019. С. 169-175.
36. Фісуненко, П.А., Герасименко, О.В. Дослідження основних тенденцій на ринку житлової нерухомості в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 1. С. 25-32. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/7.pdf (дата звернення: 17.12.2024)
37. Фененко Н.С. Сучасні тенденції ринку нерухомості України. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 10-11. С. 166-176. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-166-176 (дата звернення: 15.12.2024)
38. Шевченко О. В., Білоус Н. І. Фактори та шляхи підвищення конкурентоспроможності кондитерських виробів в Україні. Тернопіль: ТНТУ, 2019. 72 с.
39. Шапран Є.М., Сергієнко О.А., Білоцерківський О.Б. Прогнозування прибутковості підприємства ресторанного бізнесу та чинників впливу на його фінансові показники. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 30. С. 218–223. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/30_2020ua/44.pdf (дата звернення: 15.12.2024)

40. Шляга О. В., Шипуля Л. І. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. №8. С. 75-81.

41. Швець Ю.О. Прогнозування показників фінансового стану як елемент управління операційною діяльністю підприємств машинобудування у кризових умовах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: збірник наукових праць. 2020. Вип. 42. С. 89–94.

42. Шашина М. В., Недзельський А. О. Взаємозв'язок організаційноекономічного механізму забезпечення прибутковості та сталого розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. №21.3 (52). С. 298-309.

43. Юрик Н.Є. Розвиток інноваційного рівня вітчизняних підприємств як одного з елементів антикризового управління. Інноваційна економіка. №7-8. 2017. С. 85-93

44. Pro- consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-shokoladnyh-konfet-premium-segmenta-v-ukraine-2023-god> (дата звернення: 01.01.2025).

45. Inventure. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-shokoladnih-cukerok-premium-segmenta-v-ukrayini> (дата звернення: 01.01.2025).

46. Agro. URL: <https://agroreview.com/content/ukrayina-zbilshuye-eksport-shokoladu/> (дата звернення: 01.01.2025).

47. 24Agro. URL: https://agro.24tv.ua/eksport-shokoladu-ukrayini-zrostaє-vzhe-drugiy-rik_n2585567 (дата звернення: 01.01.2025).

48. 13 Key Functions of a Human Resources Department. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/human-resource-function> (дата звернення: 01.01.2025).

49. What are Leadership Styles? URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/leadership-styles/> (дата звернення: 01.01.2025)

50. What are divisional organizational structures? URL: <https://theorg.com/iterate/divisional-organizational-structures#cost> (дата звернення: 01.01.2025).

51. What is Company Culture? Definition & Development Strategies URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/> (дата звернення: 01.01.2025).

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	232.00	196.00
первісна вартість	1001	521.00	555.00
накопичена амортизація	1002	289.00	359.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 113.00	9 536.00
Основні засоби	1010	31 137.00	46 952.00
первісна вартість	1011	75 274.00	103 724.00
знос	1012	44 137.00	56 772.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	5 004.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом І	1095	38 486.00	56 684.00
ІІ. Оборотні активи Запаси	1100	65 553.00	72 325.00
Виробничі запаси	1101	59 564.00	65 021.00
Незавершене виробництво	1102	774.00	840.00
Готова продукція	1103	4 618.00	4 914.00
Товари	1104	597.00	1 550.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	160 030.00	166 603.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	79 279.00	23 389.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	66 074.00	197 944.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	23 796.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	45 894.00	28 856.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	45 894.00	28 856.00
Витрати майбутніх періодів	1170	243.00	59.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	8 902.00	4 474.00
Усього за розділом II	1195	425 975.00	517 446.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	31.00	40.00
Баланс	1300	464 492.00	574 170.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	143.00	115.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	342 743.00	462 119.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	342 986.00	462 334.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 234.00	2 614.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	10 000.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 220.00	787.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	16 454.00	3 401.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 093.00	11 752.00
товари, роботи, послуги	1615	52 536.00	54 144.00
розрахунками з бюджетом	1620	19 403.00	19 342.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 491.00	7 153.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	2 099.00	1 655.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 163.00	9 451.00
за одержаними авансами	1635	758.00	436.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	6 882.00	8 441.00
Доходи майбутніх періодів	1665	55.00	277.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	11 063.00	2 937.00
Усього за розділом III	1695	105 052.00	108 435.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	464 492.00	574 170.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Фінансові результати

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	960 804.00	730 500.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	480 636.00	358 170.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	480 168.00	372 330.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	18 196.00	15 659.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	48 960.00	35 802.00
Витрати на збут	2150	277 563.00	206 965.00
Інші операційні витрати	2180	25 981.00	23 331.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	145 860.00	121 891.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	100 334.00	222.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 868.00	1 755.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	98 281.00	9.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	146 045.00	120 349.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 669.00	-21 855.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	119 376.00	98 494.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	119 376.00	98 494.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	390 821.00	286 668.00
Витрати на оплату праці	2505	166 126.00	136 278.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	32 301.00	24 566.00
Амортизація	2515	13 435.00	12 344.00
Інші операційні витрати	2520	261 927.00	191 327.00
Разом	2550	864 610.00	651 183.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2023 рік

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 005 782.00	808 184.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	2 890.00	3 276.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від повернення авансів	3020	96 925.00	24 581.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	842.00	0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	3 127.00	442.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	4 061.00	274.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	710 825.00	547 419.00
Праці	3105	131 055.00	106 490.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	34 780.00	27 442.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	135 484.00	104 891.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	27 627.00	19 072.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	75 915.00	59 541.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	31 942.00	26 278.00
Витрачання на оплату авансів	3135		2 817.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	2 364.00	39.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		462.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	2 608.00	4 539.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	96 511.00	42 658.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій необоротних активів	3200	80 450.00	0.00
Надходження від отриманих: відсотків дивідендів	3215		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	208 124.00	48 791.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій необоротних активів	3255	117 082.00	5 004.00
Виплати за деривативами	3260	41 108.00	15 896.00
Витрачання на надання позик	3270		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3275	244 715.00	52 382.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-114 331.00	-24 491.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	900.00	0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	2 000.00	1 634.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	3 137.00	0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-6 037.00	-1 634.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-23 857.00	16 533.00
Залишок коштів на початок року	3405	45 894.00	25 911.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	6 819.00	3 450.00
Залишок коштів на кінець року	3415	28 856.00	45 894.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	302.00	232.00
первісна вартість	1001	521.00	521.00
накопичена амортизація	1002	219.00	289.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 502.00	2 113.00
Основні засоби	1010	31 907.00	31 137.00
первісна вартість	1011	64 121.00	75 274.00
знос	1012	32 214.00	44 137.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	5 004.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	36 711.00	38 486.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	37 159.00	65 553.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Виробничі запаси	1101	30 451.00	59 564.00
Незавершене виробництво	1102	608.00	774.00
Готова продукція	1103	5 798.00	4 618.00
Товари	1104	301.00	597.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	136 687.00	160 030.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	51 589.00	79 279.00
з бюджетом	1135	1.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	58 914.00	66 074.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 911.00	45 894.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	6 501.00	45 894.00
Витрати майбутніх періодів	1170	202.00	243.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 639.00	8 902.00
Усього за розділом II	1195	315 102.00	425 975.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	31.00
Баланс	1300	351 813.00	464 492.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	254.00	143.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	244 249.00	342 743.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	244 603.00	342 986.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 418.00	2 234.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	10 000.00	10 000.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 268.00	4 220.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	17 686.00	16 454.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 993.00	3 093.00
товари, роботи, послуги	1615	50 795.00	52 536.00
розрахунками з бюджетом	1620	11 838.00	19 403.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 524.00	8 491.00
розрахунками зі страхування	1625	2 491.00	2 099.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 672.00	9 163.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	693.00	758.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 986.00	6 882.00
Доходи майбутніх періодів	1665	70.00	55.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 986.00	11 063.00
Усього за розділом III	1695	89 524.00	105 052.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	351 813.00	464 492.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Фінансові результати

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	730 500.00	795 438.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	358 170.00	398 990.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	372 330.00	396 448.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	15 659.00	7 365.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	35 802.00	35 924.00
Витрати на збут	2150	206 965.00	253 435.00
Інші операційні витрати	2180	23 331.00	25 971.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	121 891.00	88 483.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	222.00	489.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 755.00	253.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	9.00	18.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	120 349.00	88 701.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 855.00	-15 966.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	98 494.00	72 735.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	98 494.00	72 735.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	286 668.00	239 057.00
Витрати на оплату праці	2505	136 278.00	172 591.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 566.00	34 276.00
Амортизація	2515	12 344.00	12 657.00
Інші операційні витрати	2520	191 327.00	230 030.00
Разом	2550	651 183.00	688 611.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 рік

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	808 184.00	857 847.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	3 276.00	4 490.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		189.00
Надходження від повернення авансів	3020	24 581.00	24 519.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	442.00	382.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	274.00	847.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	547 419.00	556 386.00
Праці	3105	106 490.00	137 062.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	27 442.00	36 393.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	104 891.00	101 126.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	19 072.00	12 099.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	59 541.00	54 996.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	26 278.00	34 030.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 817.00	24 491.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	39.00	2.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	462.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	4 539.00	650.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	42 658.00	32 164.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	48 791.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		32 469.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	5 004.00	0.00
необоротних активів	3260	15 896.00	12 805.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	52 382.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		52 314.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-24 497.00	-32 650.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		10 000.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	1 634.00	196.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		2 565.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 634.00	7 239.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	16 533.00	6 753.00
Залишок коштів на початок року	3405	25 911.00	17 861.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	3 450.00	1 297.00
Залишок коштів на кінець року	3415	45 894.00	25 911.00