

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту(декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ _____

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО _____

(підпис) (ім'я та прізвище)

(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 202_ р.

« ___ » _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Заходи щодо підвищення продуктивності праці підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-8

Базченко Оксана Олексіївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник к.е.н, доц. Мазник Ліана Валеріївна _____

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Шірінян Лада Василівна _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Базченко Оксана Олексіївна

1. Тема роботи «Заходи щодо підвищення продуктивності праці підприємства Керівник роботи Мазник Ліана Валеріївна к.е.н, доцент _____
затверджена наказом по університету від 01.11. 2024 р. № 928-КС
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 20 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготин маслозавод» _____
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади підвищення продуктивності праці на підприємстві
Розділ 2. Аналіз стану продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод».
Розділ 3. Заходи щодо підвищення продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження відображено в __ таблицях, __ рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

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

6. Дата видачі завдання 11 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел	06.02.2025	Виконано
2	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	18.02.2025	Виконано
3	Робота над розділом 1. Теоретико-методологічні засади підвищення продуктивності праці на підприємстві	26.02.2025	Виконано
4	Робота над розділом 2. Аналіз стану продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод»	19.03.2025	Виконано
5	Робота над розділом 3. Заходи щодо підвищення продуктивності праці на ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	20.04.2025	Виконано
6	Написання висновків	29.04.2025	Виконано
7	Оформлення роботи	14.05.2025	Виконано
8	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	01.06.2025	Виконано
9	Підготовка до попереднього захисту роботи	10.06.2025	Виконано
10	Захист роботи	11.06.2025	

Здобувач _____ **Оксана БАЗЧЕНКО**
(підпис здобувача)

Керівник роботи _____ **Ліана МАЗНИК**
(підпис керівника)

АНАТОЦІЯ

Базченко Оксана Олексіївна. Заходи щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 рр.

У розділі 1 проаналізовано теоретико-методологічні засади підвищення продуктивності праці. Розкрито сутність поняття, визначено основні фактори впливу, методи вимірювання продуктивності праці, розглянуто особливості цифровізації та економіки 4.0, а також узагальнено зарубіжний досвід (ЄС, США, Німеччини, Канади).

Розділ 2 присвячено аналізу рівня продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод». Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, оцінено динаміку чисельності персоналу, обсяги виробництва, виявлено проблеми в організації праці та використанні кадрового потенціалу.

У розділі 3 запропоновано комплекс заходів щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві. Розроблено напрями впровадження сучасної системи КРІ, професійного розвитку персоналу, оптимізації трудових процесів та часткового використання аутсорсингу. Проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів та їх впливу на виробничо-господарські показники підприємства.

Робота містить 94 сторінки основного тексту, 25 таблиць, 8 рисунків, 52 використані джерела.

Ключові слова: продуктивність праці, трудові ресурси, ефективність, КРІ, цифровізація, підприємство.

ABSTRACT

Bazchenko Oksana Oleksiivna. Measures to Improve Labor Productivity at the Enterprise. – Qualification thesis manuscript format.

The qualification thesis for obtaining a bachelor's degree is based on the materials of PJSC “Yahotyn Dairy Plant” for the years 2022–2024.

Section 1 analyzes the theoretical and methodological foundations of improving labor productivity. The essence of the concept is revealed, key influencing factors and methods of measuring labor productivity are identified. Special attention is paid to digitalization, the principles of Industry 4.0, and the experience of foreign countries (EU, USA, Germany, Canada).

Section 2 is devoted to the analysis of labor productivity at PJSC “Yahotyn Dairy Plant”. A technical and economic overview of the enterprise is provided. Trends in staff dynamics and production volumes are assessed, and current problems in labor organization and human resource utilization are identified.

Section 3 presents a set of measures to improve labor productivity at the enterprise. Key proposals include the introduction of a modern KPI system, staff professional development, optimization of work processes, and partial outsourcing. The economic efficiency of the proposed measures and their impact on the enterprise’s performance indicators are calculated.

The thesis includes 94 pages of main text, 25 tables, 8 figures, and 52 sources.

Keywords: labor productivity, human resources, efficiency, KPI, digitalization, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	10
1.1. Теоритичні основи трансформації продуктивності праці на підприємстві в контексті економіки 4.0	10
1.2. Фактори впливу на продуктивність праці та методи її вимірювання	21
1.3. Зарубіжний досвід підвищення продуктивності праці на підприємствах харчової промисловості	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛО ЗАВОД»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»	40
2.2. Аналіз чисельності, структури персоналу та використання робочого часу	46
2.3. Оцінка рівня продуктивності праці та виявлення основних резервів її зростання	53
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТДВ «ЯГОТИН МАСЛОЗАВОД»	61
3.1. Аналіз існуючої системи управління продуктивності праці та обґрунтування необхідності її трансформації	61
3.2. Впровадження системи КРІ через аутсорсингову компанію: механізм, вартість і очікувані результати	73
3.3. Інтеграція КРІ в управлінські процеси та очікуваний вплив на продуктивність праці	83
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	98
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальної трансформації економіки та посилення конкуренції особливого значення набуває проблема забезпечення високого рівня продуктивності праці як головного джерела економічного зростання підприємства. Продуктивність праці є критерієм ефективності використання трудових ресурсів, показником конкурентоспроможності виробництва та важелем раціоналізації витрат. Питання її підвищення є особливо актуальним для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі, яка є однією з провідних у структурі агропромислового комплексу України.

Національна економіка сьогодні стикається з низкою викликів: дефіцитом висококваліфікованих кадрів, необхідністю модернізації виробничих потужностей, впровадженням цифрових технологій, адаптацією до вимог сталого розвитку та потреб міжнародного ринку.

Проблема продуктивності праці розглядається у працях таких дослідників, як Д. Богиня, В. Геєць, А. Колот, М. Скиба, Т. Білорус, М. Малік, які акцентують увагу на важливості системного підходу до організації праці, розвитку персоналу, мотивації, застосуванні інструментів управління ефективністю. Проте в умовах цифрової економіки, автоматизації виробництва, зміни парадигм трудових відносин актуалізується необхідність переосмислення усталених підходів та використання нових інструментів: КРІ-систем, технічної модернізації, інноваційних методів підвищення кваліфікації, розвитку внутрішніх навчальних платформ. Тому ця робота орієнтована на практичне обґрунтування шляхів удосконалення трудового потенціалу підприємства з акцентом на технічні, організаційні та кадрові фактори.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування практичних заходів щодо підвищення продуктивності праці на прикладі діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом впровадження сучасних управлінських, технічних та кадрових рішень.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичну суть поняття продуктивності праці, її економічне значення та основні методи оцінювання в науковій літературі.
- дослідити чинники, що впливають на продуктивність праці у молокопереробній галузі, з урахуванням особливостей вітчизняної харчової промисловості.
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТДВ "Яготинський маслозавод" як базового підприємства дослідження.
- оцінити сучасний стан продуктивності праці на підприємстві, визначити її динаміку та структуру.
- виявити основні проблеми та вузькі місця в організації праці, що стримують зростання її продуктивності на маслозаводі.
- провести аналіз використання трудових ресурсів та виявити резерви підвищення їх ефективності.
- розробити обґрунтовані організаційно-економічні заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці на ТДВ "Яготинський маслозавод".
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення управління продуктивністю праці в умовах функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є процес впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві молокопереробної галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення продуктивності праці на підприємстві в умовах ринкової економіки, зокрема через автоматизацію, підвищення кваліфікації персоналу та систему оцінки результативності.

Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у роботі використовувались такі *методи* наукового пізнання: абстрактно-логічний метод - для теоретичного узагальнення підходів до оцінки продуктивності праці; аналіз і синтез - для вивчення показників діяльності підприємства; порівняльний - для зіставлення рівнів продуктивності праці в динаміці; табличний і графічний - для візуалізації

даних; методи техніко-економічного обґрунтування - для розрахунку ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження. склали внутрішня звітність ТДВ «Яготинський маслозавод», статистичні матеріали, наукові праці українських і зарубіжних дослідників, чинні нормативно-правові акти України, зокрема щодо праці, оплати праці та організації виробництва.

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на 88 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті» (м. Київ НУХТ квітень-травень 2022р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг основного тексту становить 94 сторінок. Робота містить 25 таблиць, 8 рисунків, додатки обсягом сторінок. Список використаної літератури налічує 52 найменувань.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні основи трансформації продуктивності праці на підприємстві в контексті економіки 4.0

Продуктивність праці є одним із ключових показників економічного розвитку підприємства, що безпосередньо відображає ефективність використання трудових ресурсів. У класичній економічній теорії продуктивність праці визначається як відношення обсягу виробленої продукції або наданих послуг до витрат праці, які були необхідні для їх створення. Це трактування втілює фундаментальну ідею ефективності як здатності досягати максимального результату при мінімальних витратах ресурсів, передусім часу та зусиль працівника.[1] У той же час управлінська інтерпретація продуктивності праці розглядає її як комплексну характеристику організації праці, яка включає не лише кількісні, але й якісні аспекти - зокрема, рівень професіоналізму працівників, якість виконання завдань, швидкість адаптації до змін, здатність до навчання та самостійного прийняття рішень. В умовах переходу до економіки 4.0, яка характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, відбувається радикальна трансформація розуміння сутності продуктивності праці.[2] Людський капітал більше не сприймається виключно як фізична чи когнітивна одиниця виробничого процесу - він виступає як носій інноваційного потенціалу, креативності та здатності до взаємодії з інтелектуальними технологіями.

Управлінська парадигма зміщується від жорсткого контролю до створення умов для розвитку працівника, його залучення до управлінських рішень і розширення функціональної автономії. Цифрові інструменти - від ERP-систем до хмарних сервісів для спільної роботи - дозволяють підвищити продуктивність не лише за рахунок механічного прискорення процесів продуктивність не лише за рахунок механічного прискорення процесів, а й завдяки зміні архітектури самої праці. Визначальними чинниками стають якість взаємодії між співробітниками,

ефективність комунікацій, гнучкість у прийнятті рішень і доступ до аналітичних даних у реальному часі. Таким чином, продуктивність праці в сучасних умовах повинна оцінюватися не лише за класичними фізичними чи вартісними показниками, але й з урахуванням контексту цифрової інтеграції працівника в систему створення цінності.[5]

Для узагальнення ключових аспектів зміни сутності продуктивності праці доцільно представити порівняльну таблицю, яка фіксує основні відмінності між традиційними та сучасними підходами:

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика класичного та сучасного трактування продуктивності праці

№	Критерій	Класичне Трактування	Сучасне (в умовах економіки 4.0)
1	Основний акцент	Кількість виробленої Продукції	Якість, інноваційність і швидкість виконання завдань
2	Одиниця виміру	Витрати праці (години, зміни)	Інтегрована оцінка з урахуванням цифрових КРІ
3	Роль працівника	Виконавець	Співавтор цінності, суб'єкт креативу
4	Засоби підвищення продуктивності	Раціоналізація часу та процесів	Автоматизація, цифровізація, розвиток Компетенцій
5	Механізми контролю	Ієрархічний нагляд	Візуалізація даних, цифровий моніторинг, самоуправління
6	Цінність людського Капіталу	Допоміжний ресурс	Основний актив, джерело інновацій
7	Взаємодія зехнологіями	Обмежена, інструментальна	Інтегрована, симбіотична

Джерело: розроблено за джерелом[43]

Продуктивність праці як один із ключових показників ефективності діяльності підприємства формується під впливом складної сукупності факторів, які можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. В сучасних умовах, коли розвиток економіки визначається високими темпами цифровізації, динамікою глобальних

ринків і постійною зміною технологічного середовища, ці чинники взаємодіють між собою, формуючи нову логіку організації та використання трудового потенціалу. До зовнішніх факторів, що впливають на продуктивність праці, належать макроекономічні умови, державна політика в сфері зайнятості та цифрового розвитку, рівень конкуренції, доступ до інноваційних рішень, ступінь відкритості ринку праці, техніко-технологічні тенденції галузі та розвиток соціально-економічної інфраструктури. Наприклад, у країнах з високим рівнем інституційної підтримки інноваційного розвитку та цифрових ініціатив підприємства демонструють вищий рівень продуктивності, оскільки мають змогу впроваджувати технології Індустрії 4.0, автоматизувати процеси та підвищувати якість праці через цифрові інструменти.[27]

Водночас внутрішні чинники, які залежать від самого підприємства, часто мають ще більший вплив на результати продуктивності, адже саме через внутрішню політику реалізуються стратегії адаптації до зовнішніх умов. У сучасному управлінському середовищі особливої ваги набуває рівень автоматизації виробничих і бізнес-процесів. Використання цифрових платформ, роботизація, застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних дають змогу підприємствам істотно підвищити продуктивність, зменшуючи кількість рутинних операцій і звільняючи людські ресурси для виконання складніших завдань. Впливовим чинником також виступає організаційна культура, що визначає поведінкові моделі, цінності та ставлення працівників до інновацій, змін і самореалізації. Компанії з відкритою культурою інновацій і горизонтальними формами комунікацій, як правило, досягають вищих результатів у продуктивності праці завдяки згуртованості, гнучкості та високому рівню довіри між працівником та керівництвом.[23] Наступним важливим елементом є система мотивації, яка в умовах цифрової економіки повинна поєднувати матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії) з нематеріальними - такими як визнання, можливість навчання, доступ до складніших завдань і проектів, участь у прийнятті рішень. Сучасний працівник орієнтується не лише на стабільність доходу, але й на самореалізацію, гнучкість графіка, баланс між роботою та особистим життям, що вимагає від підприємства переходу до індивідуалізованих підходів у

мотивації персоналу. Одним з найважливіших внутрішніх факторів, які суттєво впливають на рівень продуктивності, є інвестиції в розвиток компетентностей працівників, зокрема - в їхню цифрову грамотність, здатність працювати з новими технологіями, аналітичне мислення та навички адаптації до постійних змін. Освітні програми, тренінги, коучинг і менторство стають стратегічним ресурсом для підвищення продуктивності, оскільки забезпечують відповідність знань персоналу до рівня технічного прогресу.[20]

У комплексі ці чинники формують багатофакторну модель впливу на продуктивність праці, де економічна ефективність поєднується з людським потенціалом і технологічною базою. Важливою є не лише наявність окремих стимулюючих елементів, а й синергія між ними - коли автоматизація підкріплюється мотиваційною підтримкою, коли інновації впроваджуються за участі освіченого і залученого персоналу, а організаційна структура адаптована до змінного середовища.[23] Усе це дає змогу підприємствам функціонувати на рівні високої адаптивності та забезпечувати зростання продуктивності праці як одного з головних джерел конкурентних переваг у цифрову епоху.

Таблиця 1.2.

Систематизація чинників, що впливають на продуктивність праці підприємства в умовах цифрової трансформації

Група Чинників	Конкретні чинники	Характер впливу	Приклади впровадження
Зовнішні	Державна політика цифровізації	Створює умови для впровадження технологій, сприяє залученню Інвестицій	Дотації на цифрову інфраструктуру, пільги на модернізацію виробництва
	Рівень технологічного розвитку галузі	Визначає конкурентний тиск і необхідність Адаптації	Індустрії з високим рівнем автоматизації (логістика, фармацевтика, ІТ)
	Освітній рівень і кваліфікація робочої сили	Визначає доступність кадрів з цифровими Навичками	Формування центрів підготовки цифрових кадрів, співпраця з Університетами

	Глобалізація та відкритість ринку	Стимулює підвищення продуктивності через Конкуренцію	Необхідність інтеграції у глобальні ланцюги вартості, відповідність міжнародним Стандартам
	Соціально-економічна стабільність	Впливає на мотивацію працівників, рівень мобільності та лояльності	Доступ до житла, стабільна інфраструктура, соціальні гарантії
Внутрішні	Рівень автоматизації та цифровізації процесів	Безпосередньо зменшує витрати часу і зусиль, підвищує точність і швидкість виконання Завдань	Впровадження ERP-систем, MES, CRM, роботизація виробництва
	Організаційна структура та культура	Визначає гнучкість, здатність до змін, рівень залученості працівників	Перехід до проектних структур, культивування agile-культури, відкритість до ініціатив
	Система мотивації	Формує зацікавленість працівника в результаті, стимулює досягнення високих показників	KPI-орієнтована система оплати, бонуси за інновації, гейміфікація
	Інвестиції в навчання та розвиток персоналу	Підвищують кваліфікацію, розширюють можливості ефективного використання Технологій	Корпоративні університети, курси з цифрових компетентностей, участь у профільних конференціях
	Управлінські практики	Впливають на організацію праці, адаптацію до змін, ухвалення рішень	Лідерство, командна робота, децентралізація повноважень, залучення персоналу до стратегічного планування

Джерело: розроблено за джерелом [42]

Економіка 4.0, також відома під терміном «Індустрія 4.0», є сучасною парадигмою господарювання, що знаменує собою початок нової епохи в розвитку виробничих і сервісних систем, яка базується на широкомасштабному впровадженні цифрових, інформаційно-комунікаційних та автономних технологій у всі сфери економічної діяльності. На відміну від попередніх індустріальних революцій, що характеризувалися механізацією, електрифікацією та автоматизацією, концепція «четвертої революції» передбачає глибоку інтеграцію фізичних об'єктів із віртуальними інформаційними мережами, що дозволяє досягти нової якості управління виробничими процесами, логістикою, обслуговуванням споживачів та організацією праці.[5]

Ключовими технологічними складовими Економіки 4.0 є інтернет речей

(IoT), штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні обчислення, машинне навчання, 5G-комунікації, блокчейн, 3D-друк, робототехніка нового покоління, доповнена і віртуальна реальність, а також кіберфізичні системи, які є поєднанням об'єктів реального світу з цифровими каналами зворотного зв'язку, що забезпечують безперервний моніторинг, аналіз і автоматичне прийняття рішень. Ці технології радикально змінюють логіку функціонування підприємств, формуючи розподілені, адаптивні, самонавчальні та самокеровані виробничі системи, здатні самостійно організовувати обмін ресурсами, визначати оптимальні маршрути логістики, прогнозувати потреби клієнтів і адаптувати свою поведінку до змін зовнішнього середовища.[43]

У межах трудових процесів Економіка 4.0 зумовлює докорінну трансформацію не лише технічних аспектів праці, а й її соціального та організаційного виміру. Усе більше рутинних та фізично-інтенсивних завдань передається розумним машинам і програмним роботам (наприклад, RPA – robotic process automation), тоді як людина переходить до виконання функцій стратегічного мислення, міждисциплінарної інтеграції, управління взаємодією між складними цифровими системами, креативного проектування, розв'язання нестандартних проблем і формування нових бізнес-моделей. Таким чином, змінюється сама природа зайнятості: на перший план виходять гнучкі форми праці, проєктні команди, дистанційна робота, платформи колективного інтелекту, цифрові комунікаційні середовища, що вимагають від працівника високого рівня цифрової грамотності, готовності до постійного навчання і здатності адаптуватися до змін.[3]

Особливо виразно трансформація трудових процесів проявляється у зміні структури робочих місць. Частина традиційних професій поступово зникає або скорочується за рахунок автоматизації (наприклад, бухгалтерія, операційна підтримка, частина логістичних операцій), тоді як з'являються абсолютно нові напрями діяльності, пов'язані з аналізом даних, розробкою цифрових платформ, кібербезпекою, управлінням взаємодією між машинами, дизайном

користувацького досвіду тощо. Цей процес супроводжується зростанням попиту на мультифункціональних фахівців, які володіють не лише вузькопрофільними технічними знаннями, а й міжособистісними навичками, здатністю працювати в міждисциплінарних командах, емоційним інтелектом, креативністю та навичками самоорганізації.[46]

Роботодавці в умовах Економіки 4.0 дедалі більше орієнтуються на моделі "відкритих" організацій, які функціонують за принципом горизонтальних зв'язків, гнучких команд, проєктного управління і цифрових екосистем. Це означає, що працівник більше не є лише елементом в ієрархічній структурі, а перетворюється на активного агента взаємодії в цифровому середовищі, здатного не тільки виконувати завдання, але й формувати стратегії розвитку, інтерпретувати дані та впливати на динаміку бізнес-процесів.

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації бізнес-середовища, технологічна синергія виступає ключовим чинником забезпечення стійкого зростання продуктивності праці на підприємствах. Йдеться про узгоджене та комплексне використання цифрових інструментів, які взаємодіють між собою, створюючи єдине інформаційне середовище, що забезпечує прозорість, швидкість і точність управлінських рішень. На відміну від фрагментарного підходу до автоматизації окремих функцій, синергія технологій дозволяє досягти ефекту, що перевищує суму результатів їх індивідуального застосування, завдяки їхній взаємодії в рамках єдиної цифрової архітектури підприємства.[34]

Серед найбільш поширених та ефективних цифрових інструментів, які відіграють провідну роль у підвищенні продуктивності праці, є системи планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління відносинами з клієнтами (CRM), системи оперативного контролю виробництва (MES), хмарні платформи для зберігання і спільної обробки даних, інструменти бізнес-аналітики (BI), технології великих даних (Big Data), а також програмні засоби для автоматизації рутинних дій (наприклад, RPA - robotic process automation).

ERP-системи забезпечують централізоване управління всіма ресурсами

підприємства - фінансовими, матеріальними, людськими - завдяки чому мінімізуються витрати часу на обробку інформації, знижується ймовірність помилок, усуваються дублювання та неузгодженість дій між підрозділами. CRM-системи дозволяють не лише систематизувати дані про клієнтів, але й формувати персоналізовані стратегії взаємодії, скорочуючи час продажу, підвищуючи ефективність комунікацій та задоволення клієнтів. MES-рішення забезпечують гнучке управління виробничими процесами в реальному часі - від контролю за обладнанням до моніторингу якості продукції, що дає змогу швидко реагувати на відхилення, оптимізувати завантаження ресурсів і зменшити простої.[5]

Системи бізнес-аналітики та інструменти Big Data виконують функцію інтелектуального посередника між інформаційним масивом та управлінським рішенням. Вони не лише збирають та агрегують дані з різних джерел, а й формують прогностичні моделі, дозволяючи виявляти приховані закономірності, оцінювати ризики, прогнозувати попит та оптимізувати планування. Водночас хмарні платформи усувають географічні та часові бар'єри у роботі співробітників, забезпечують безперервний доступ до інформації, спрощують процеси спільного редагування та пришвидшують внутрішню комунікацію.

Окремо слід відзначити автоматизацію рутинних операцій, яка є важливим напрямом вивільнення людського ресурсу для більш складних і творчих завдань. Завдяки впровадженню RPA-алгоритмів підприємства можуть повністю делегувати машинами повторювані дії - обробку документів, введення даних, перевірку відповідностей, моніторинг - що дозволяє підвищити точність виконання, зменшити витрати часу і знизити ризик помилок. Таким чином, працівники отримують змогу зосередитися на завданнях, що потребують критичного мислення, аналітики та прийняття рішень, що безпосередньо стимулює зростання продуктивності.[37]

Ефект від технологічної синергії проявляється не лише у кількісних показниках скорочення витрат чи часу, але й у якісному вимірі - це підвищення адаптивності підприємства, гнучкості організаційних структур, зростання

швидкості реакції на зміну зовнішніх умов, посилення конкурентоспроможності, створення комфортного цифрового середовища для роботи персоналу. Сучасні цифрові платформи інтегрують функції аналізу, комунікації, планування та виконання, перетворюючи ізольовані технології на цілісний інструмент стратегічного управління продуктивністю праці. У результаті підприємства, які активно впроваджують такі технології, отримують не лише технологічну перевагу, але й створюють сприятливі умови для розвитку людського капіталу, що у свою чергу стає фундаментом стійкого економічного зростання.[45]

Сучасна епоха цифрової трансформації господарських систем кардинально змінює уявлення про управління персоналом, висуваючи нові вимоги до організації праці, систем мотивації, розвитку компетенцій і забезпечення продуктивної взаємодії в умовах швидких змін. У центрі цих змін - відмова від жорстко ієрархічних структур і стандартних процедур на користь більш гнучких, адаптивних, динамічних моделей управління, які здатні відповідати на виклики високої нестабільності, технічної складності та зростаючих очікувань працівників щодо умов праці.[56]

Цифровізація змінює не лише інструменти роботи, а й самі підходи до побудови трудових колективів. Одним із ключових явищ стає формування гібридних команд, які поєднують віддалених та офісних співробітників, а також автоматизованих агентів, тобто роботизовані процеси або інтелектуальні системи, що взаємодіють з людьми на рівних у спільних операційних потоках. Це породжує необхідність нової логіки управління персоналом, яка більше не обмежується контролем виконання завдань, а зосереджується на створенні умов для самореалізації, гнучкого доступу до ресурсів, взаємної підтримки та постійного розвитку.[45]

Найбільш поширеними трансформаційними моделями управління персоналом в умовах цифровізації стали agile-управління, lean-моделі та принципи децентралізації. Agile-модель передбачає розбиття великих завдань на короткі ітерації, активне залучення працівників до прийняття рішень, гнучке

реагування на зміну умов середовища і постійну зворотну комунікацію між командами. Lean-підходи, у свою чергу, орієнтовані на усунення всіх видів втрат у роботі (часових, ресурсних, інформаційних) через фокус на цінності для кінцевого користувача та створення максимально ефективного робочого середовища. Обидві моделі передбачають зміну ролі керівника: від контролюючого менеджера до фасилітатора командної роботи, наставника, координатора міжфункціональної взаємодії.[32]

З огляду на стрімкий розвиток технологій, важливою складовою HR-стратегії стає впровадження компетентнісного підходу, що ґрунтується на системній оцінці і розвитку як технічних, так і поведінкових навичок працівників. У фокусі виявляються не лише професійні знання, а й здатність до самоосвіти, креативність, емоційний інтелект, аналітичне мислення, готовність до співпраці в цифровому середовищі. В умовах постійної цифрової еволюції саме ці компетенції є фундаментом швидкого засвоєння нових інструментів і технологій, адаптації до змін і підвищення індивідуальної продуктивності.[31]

Особливу роль у нових моделях управління відіграє формування цифрових навичок персоналу, яке вже не може бути факультативною частиною навчання, а перетворюється на системний компонент стратегії розвитку організації. Підприємства впроваджують внутрішні академії, цифрові освітні платформи, мікронавчання, симуляційні тренажери та інструменти оцінки цифрової готовності персоналу. Це дозволяє не лише розвивати окремі навички, а й формувати нову культуру роботи, де працівник виступає не лише як користувач, а як активний творець цифрового середовища.[24]

У межах проведеного теоретичного дослідження було встановлено, що продуктивність праці в умовах цифрової трансформації набуває багатогранного характеру, який виходить за межі класичного розуміння співвідношення між витратами праці та обсягом виробленої продукції. Сучасна парадигма продуктивності враховує якісні аспекти трудової діяльності, креативність, швидкість адаптації, здатність до прийняття рішень та взаємодії з цифровими

інструментами. Економіка 4.0, що базується на впровадженні інтернету речей, штучного інтелекту, кіберфізичних систем, хмарних технологій та аналітики великих даних, змінює саму логіку організації праці, структуру робочих місць і функції персоналу.

Виявлено, що продуктивність праці формується під впливом як зовнішніх (державна політика, рівень цифровізації галузі, освітня інфраструктура), так і внутрішніх (автоматизація, організаційна культура, система мотивації, інвестиції в навчання) факторів. Ефективне поєднання цих чинників забезпечується завдяки технологічній синергії - інтеграції ERP-, CRM-, MES-систем, хмарних рішень і платформ бізнес-аналітики, які створюють єдине інформаційне середовище, оптимізуючи процеси і підвищуючи результативність праці на всіх рівнях.[50]

Особливу увагу приділено новим трансформаційним моделям управління персоналом, які формуються під впливом цифрових викликів. Поширення гібридних форматів роботи, гнучких управлінських моделей (Agile, Lean), розвиток компетентнісного підходу до HRM та зосередження на розвитку цифрових навичок працівників створюють принципово нову якість трудових процесів. Людський капітал перетворюється з допоміжного ресурсу на основний драйвер змін і джерело доданої цінності.[43]

У підсумку, сучасне розуміння продуктивності праці нерозривно пов'язане з рівнем цифрової зрілості підприємства, гнучкістю управлінських моделей, здатністю до впровадження інновацій та системною підтримкою розвитку персоналу. Саме через призму економіки 4.0 продуктивність праці набуває стратегічного значення як основа конкурентоспроможності підприємства у цифрову епоху.[42]

1.2. Фактори впливу на продуктивність праці та методи її вимірювання

У сучасній економічній науці продуктивність праці розглядається як

результат взаємодії численних факторів, які умовно класифікуються за джерелом їх походження, характером впливу, ступенем керованості та сферою прояву. Усвідомлення структури цих факторів є критично важливим для формування ефективної системи управління продуктивністю на підприємстві. Залежно від рівня аналізу, виділяють зовнішні, внутрішні, соціальні та технічні фактори. Зовнішні фактори включають усі ті елементи, які знаходяться поза межами підприємства, але мають істотний вплив на його діяльність: макроекономічна ситуація, державна політика у сфері регулювання праці, податкова система, рівень інфляції, вартість енергоносіїв, курс національної валюти, інституційне середовище, стан ринку праці, технологічні зміни в галузі. Вони, як правило, не підлягають прямому управлінському впливу з боку підприємства, але обов'язково повинні враховуватися під час стратегічного планування.[1]

Внутрішні фактори мають безпосередній зв'язок з організацією виробничого процесу та управлінням персоналом. До них належать структура підприємства, рівень спеціалізації, організація робочих місць, якість управлінських рішень, система мотивації працівників, ефективність внутрішньої комунікації, технологічна дисципліна та корпоративна культура. Внутрішні чинники здебільшого є керованими, а отже, їхній вплив може бути трансформований шляхом впровадження управлінських змін. Окрему групу становлять соціальні фактори, які характеризують якість трудового життя, морально-психологічний клімат у колективі, задоволеність працею, стиль керівництва, рівень соціального захисту, можливості кар'єрного зростання та розвитку. Ці фактори визначають внутрішню мотивацію працівників, впливають на їхню залученість, емоційну відданість організації та готовність до додаткових зусиль. Нарешті, технічні фактори охоплюють рівень механізації, автоматизації, наявність сучасного обладнання, програмного забезпечення, ступінь зносу основних фондів, інноваційність технологічного процесу. Вони визначають технологічні можливості підприємства у забезпеченні високої продуктивності праці.[3]

Для кращого розуміння взаємозв'язків між факторами, що впливають на продуктивність праці, у таблиці нижче наведено їхню класифікацію за типом впливу та характером керованості.

Таблиця 1.3.

Класифікація основних факторів впливу на продуктивність праці на підприємстві

Група факторів	Змістовне наповнення	Характер впливу	Керованість з боку підприємства
Зовнішні	Економічна кон'юнктура, податкова політика, регулювання зарплат, ринок праці, рівень інфляції	Непрямий, системний	Низька
Внутрішні	Організація праці, управлінські рішення, структура підприємства, система мотивації, ефективність комунікації	Прямий і оперативний	Висока
Соціальні	Мікроклімат, стиль керівництва, соціальні гарантії, корпоративна культура, задоволеність працею	Емоційно-поведінковий	Середня
Технічні	Оснащеність устаткуванням, автоматизація процесів, стан основних фондів, ІТ-рішення	Технологічний	Висока при наявності інвестицій

Джерело: розроблено за джерелом [1]

З наведеного аналізу видно, що продуктивність праці формується як на перетині техніко-економічних параметрів, так і внаслідок дії соціально-психологічних чинників, які нерідко мають неочевидний, але значущий ефект. Саме комплексний підхід до розуміння цих факторів дозволяє підприємству не лише діагностувати слабкі місця в організації праці, але й визначити реальні резерви її підвищення шляхом цілеспрямованих технічних, організаційних та управлінських рішень.[2]

У процесі управління підприємством надзвичайно важливим елементом є об'єктивне вимірювання продуктивності праці, що дає змогу визначати ефективність використання трудових ресурсів, виявляти резерви зростання результативності, здійснювати порівняльний аналіз динаміки та обґрунтовувати управлінські рішення. Існує кілька підходів до оцінки продуктивності праці,

серед яких найпоширенішими є використання кількісних показників у натуральному, вартісному та умовно-натуральному вираженні. Вибір конкретного методу залежить від характеру продукції, галузевих особливостей, цілей аналізу та доступності облікових даних.

Натуральні показники продуктивності праці застосовуються здебільшого у тих виробничих сферах, де випуск продукції можна виміряти в однорідних одиницях: кілограмах, літрах, метрах, штуках тощо. Наприклад, на молокопереробному підприємстві доцільно використовувати саме цей підхід для оцінки кількості тонн переробленого молока на одного працівника. Такий спосіб є наочним, дозволяє чітко зіставляти обсяги фактичного виробництва з трудовими витратами, але водночас обмежується лише для однорідної продукції та не враховує її вартості чи складності виконуваних операцій. Вартісні показники є універсальними та використовуються у тих випадках, коли підприємство виробляє різnorідну продукцію.[8] У цьому випадку продуктивність визначається як обсяг виробленої або реалізованої продукції в грошовому вираженні на одного працівника. Такий метод дозволяє поєднувати дані щодо різних виробів і враховує вплив цінового фактору, проте може бути спотвореним за рахунок інфляційних коливань, зміни структури асортименту або цінової політики.[21]

Умовно-натуральні показники продуктивності праці застосовуються тоді, коли підприємство виготовляє продукцію, яка різниться за номенклатурою, але має подібну технологічну природу. У такому випадку вся продукція приводиться до умовного еквівалента - наприклад, перерахунок вироблених одиниць до умовного "стандартного виробу" або переведення різnorідної продукції в умовні одиниці через використання коефіцієнтів трудомісткості. Цей метод дозволяє зберігати гнучкість при аналізі складної виробничої структури, але потребує розробки внутрішньої методології нормування і значного обсягу техніко-економічної інформації.[27] Ще одним підходом є використання узагальнюючих кількісних показників, наприклад, виробітку (тобто обсягу продукції на одного

працівника або одну людину-годину), трудомісткості (витрат праці на одиницю продукції), фондівдачі праці або співвідношення між валовим доходом та середньообліковою чисельністю персоналу. Ці показники застосовуються для комплексної оцінки динаміки продуктивності праці, дозволяють здійснювати галузеві або міжфірмові порівняння, а також використовуються як основа для визначення ефективності впровадження інновацій, організаційних змін та систем стимулювання персоналу.

Таблиця 1.4.

Характеристика основних методів оцінки продуктивності праці на підприємстві

Метод оцінки	Суть підходу	Переваги	Обмеження
Натуральний	Визначення продуктивності праці як обсягу однорідної продукції (кг, шт., т тощо) на одного працівника	Простота розрахунку, наочність, прямий зв'язок з виробничим процесом	Неможливість використання для різномірної продукції, ігнорування вартості виробу
Вартісний	Розрахунок продуктивності у грошовому вираженні на одного працівника або на одну людину-годину	Універсальність, можливість оцінки діяльності за різними видами продукції	Вплив інфляції, зміни цінової політики, курсових коливань
Умовно-натуральний	Приведення різних видів продукції до умовної одиниці через коефіцієнти трудомісткості	Гнучкість в умовах багатонаменклатурного виробництва, технологічна точність	Складність нормування, потреба у внутрішніх технічних Коефіцієнтах
Показники виробітку й трудомісткості	Визначення обсягу продукції на одного працівника або витрат часу на одиницю продукції	Забезпечення динамічного аналізу, можливість застосування у плануванні та прогнозуванні	Потреба у точному обліку часу та персоналу, складність зіставлення між галузями

Джерело: розроблено за джерелом [4]

Класифікація факторів впливу на продуктивність праці дозволяє дійти висновку, що її рівень визначається не лише умовами виробничо-технологічного

процесу, а й ширшим контекстом - макроекономічними, соціальними, управлінськими та інституційними умовами. Особливу увагу варто приділити саме внутрішнім і соціальним чинникам, оскільки саме вони є керованими на рівні підприємства та можуть слугувати джерелом реалізації швидких і відчутних змін. Водночас зовнішні фактори, хоча й менш контрольовані, створюють загальне середовище функціонування бізнесу, яке може або стимулювати, або стримувати розвиток трудового потенціалу.[38]

Встановлено, що технічний рівень підприємства, наявність сучасного обладнання та програмного забезпечення, ступінь автоматизації виробництва прямо корелюють із показниками продуктивності праці, що підтверджує необхідність технічної модернізації як важливого напрямку управлінських рішень. Водночас аналіз соціальних факторів - таких як морально-психологічний клімат, мотивація, стиль керівництва та можливості професійного розвитку - свідчить про їхній латентний, але суттєвий вплив на інтенсивність і якість праці, що обумовлює необхідність упровадження інструментів корпоративної соціальної політики. Такий підхід дозволяє не лише мобілізувати наявний кадровий потенціал, а й зменшити ризики плинності кадрів і емоційного вигорання.[5]

Аналіз методів оцінки продуктивності праці показав, що жоден із них не є універсальним, а ефективне вимірювання потребує застосування комбінації натуральних, вартісних та умовно-натуральних показників залежно від виробничої специфіки підприємства. Натуральні показники забезпечують об'єктивність при аналізі однорідного виробництва, вартісні - дозволяють оцінити різнопланову діяльність в умовах ринку, а умовно-натуральні - дають змогу зіставляти продукцію зі складною номенклатурою. Таким чином, інтегральний підхід до вимірювання продуктивності праці має ґрунтуватися на адекватному виборі індикаторів, які враховують як технологічну структуру виробництва, так і організаційні особливості підприємства. Також доцільним є включення показників виробітку, трудомісткості, а також сучасних індикаторів

ефективності (KPI), які дають змогу персоналізувати підхід до оцінки праці та поєднати її результативність з системою стимулювання.[3]

Досягнення високої продуктивності праці в сучасних умовах вимагає від підприємства комплексного підходу, який охоплює одночасно вдосконалення техніко-технологічної бази, оновлення управлінських підходів та зміцнення соціально-організаційної складової. Успішна стратегія повинна поєднувати гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики з послідовною реалізацією внутрішніх змін, орієнтованих на ефективне використання потенціалу персоналу. В цьому контексті особливого значення набуває цифровізація процесів вимірювання та моніторингу продуктивності, що дає змогу отримувати актуальну інформацію в реальному часі, швидко виявляти відхилення від запланованих параметрів і оперативно приймати рішення.[11]

Цифрові інструменти, зокрема системи управлінського обліку, KPI-аналітика, автоматизовані платформи оцінки трудових результатів, створюють нові можливості для формування адаптивної моделі управління, в якій рішення ґрунтуються не на інтуїції чи фрагментарному спостереженні, а на точних кількісних і якісних показниках. При цьому необхідно враховувати, що навіть найсучасніші інструменти не зможуть забезпечити зростання продуктивності без належної кадрової політики, мотиваційної архітектури та системи безперервного професійного розвитку працівників. Фокус на розвитку людського капіталу, формування середовища психологічної безпеки, кар'єрне консультування, створення можливостей для внутрішньої мобільності персоналу - усе це має розглядатися як стратегічні інструменти забезпечення продуктивності у довгостроковій перспективі.[11]

Урахування комплексного впливу факторів, їх системна класифікація, а також вдосконалення методології оцінювання продуктивності праці створюють передумови для побудови ефективної управлінської системи. Така система має бути достатньо чутливою до змін зовнішнього середовища, гнучкою у внутрішніх адаптаціях, орієнтованою на результат і водночас людиною, тобто

враховувати потреби і очікування працівника як ключової продуктивної одиниці підприємства. За цих умов продуктивність праці перестає бути суто технічним або економічним показником і набуває ознак інтегрального індикатора ефективності функціонування підприємства в цілому - як технологічної, так і соціальної системи.[21]

У результаті проведеного аналізу встановлено, що продуктивність праці формується під впливом широкого спектра факторів, які поділяються за джерелом виникнення, характером впливу та ступенем керованості. Ключовим висновком є те, що ефективне управління продуктивністю потребує комплексного врахування зовнішніх, внутрішніх, соціальних і технічних детермінант. Зовнішні фактори, хоч і малокеровані, створюють загальне середовище функціонування підприємства, формуючи стратегічні обмеження або можливості для росту. Натомість внутрішні та соціальні чинники - як-от організація праці, мотивація, мікроклімат, стиль керівництва - належать до безпосередньої сфери впливу управлінського апарату, а отже, саме через них можливо досягти відчутних і швидких змін у динаміці продуктивності.[25]

Особливу увагу слід приділяти технічним чинникам, зокрема рівню автоматизації, сучасності обладнання, використанню цифрових рішень і інновацій. Їх позитивний вплив є безпосереднім і вимірюваним, що обумовлює доцільність включення технічної модернізації до стратегій розвитку підприємств. Соціальні аспекти, натомість, хоч і менш формалізовані, чинять значний латентний вплив на якість та інтенсивність праці, а відтак мають бути предметом постійного моніторингу і впровадження інструментів корпоративної соціальної відповідальності, розвитку HR-системи, кар'єрного супроводу та внутрішніх комунікацій.[34]

Щодо вимірювання продуктивності праці, доведено, що жоден із методів не є універсальним. Натуральні, вартісні та умовно-натуральні підходи мають власні переваги та обмеження і повинні застосовуватися з урахуванням специфіки виробництва. Найефективнішим є поєднання кількісних методів

(виробіток, трудомісткість, фондівдача праці) з сучасними індикаторами ефективності (KPI), що забезпечує комплексну, динамічну й об'єктивну картину реального рівня використання трудового потенціалу.[23] Підвищення продуктивності праці не є виключно результатом технологічного вдосконалення чи організаційного реформування - це стратегічна управлінська мета, що досягається за умов інтеграції соціальних, технічних і економічних важелів. Для цього необхідним є постійний аналіз факторного середовища, формування адаптивної системи моніторингу результативності, а також створення сприятливих умов для розвитку персоналу як основного носія інновацій і драйвера змін у підприємницькій діяльності.[6]

1.3.Зарубіжний досвід підвищення продуктивності праці на підприємствах харчової промисловості

У країнах Європейського Союзу питання підвищення продуктивності праці в харчовій промисловості набуло системного характеру, оскільки ця галузь є однією з ключових у забезпеченні продовольчої безпеки, економічної стабільності та конкурентоспроможності на глобальному ринку. З огляду на це, механізми стимулювання продуктивності праці базуються на комплексному впровадженні цифрових технологій, автоматизованих систем управління виробництвом, а також на створенні умов для підвищення кваліфікації персоналу та формування культури безперервного професійного розвитку. Цифровізація, як основа четвертої промислової революції, стає головним чинником трансформації трудових процесів, що, у свою чергу, докорінно змінює підходи до організації праці, її мотивації та результативності.[15]

Одним із центральних напрямів підвищення продуктивності праці в харчовій промисловості країн ЄС є автоматизація виробничих процесів. Підприємства впроваджують розумні сенсорні системи, робототехніку, машинне бачення, системи моніторингу у реальному часі та автоматичне керування

технологічними циклами, що дозволяє не лише зменшити потребу в ручній праці, а й значно скоротити час на виробничі операції, знизити рівень браку та підвищити стабільність якості продукції. У Німеччині, Франції, Данії та Нідерландах більшість молокопереробних підприємств використовують комплексні MES-системи (Manufacturing Execution Systems), які забезпечують прозорість виробничих потоків, контроль над використанням ресурсів, оптимізацію завантаженості обладнання та мінімізацію простоїв. Ці системи інтегруються з ERP-платформами та дозволяють в реальному часі приймати управлінські рішення, ґрунтуючись на точних даних щодо продуктивності окремих виробничих ліній, змін або працівників.[13]

Водночас цифровізація супроводжується трансформацією кадрової політики підприємств. Європейські компанії усвідомлюють, що без підготовленого персоналу навіть найсучасніші технології не забезпечать очікуваного результату. Тому механізми стимулювання продуктивності в межах цифрової трансформації включають впровадження програм перепідготовки, сертифікаційні курси з IT-компетентностей, розвиток внутрішніх академій та навчальних платформ. Працівники залучаються до процесів безперервного навчання, орієнтованого на освоєння нових цифрових інструментів, аналітичного мислення, здатності працювати з великими обсягами даних. У межах таких підходів формуються нові компетентнісні профілі, які пов'язують продуктивність не лише з виконанням виробничих норм, а й з ефективністю взаємодії з цифровим середовищем.[12]

Крім того, в країнах ЄС широко застосовуються механізми нематеріальної мотивації, що посилюють зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності. Сюди входить персоніфіковане оцінювання результатів праці, побудоване на KPI та цифрових індикаторах продуктивності, прозорі системи преміювання за досягнення інноваційних показників, гнучкі графіки роботи, можливість участі в корпоративних інкубаторах для подання власних ідей оптимізації процесів. У багатьох компаніях запроваджуються цифрові панелі

зворотного зв'язку, де працівники можуть відстежувати особисту продуктивність у порівнянні з цілями зміни або бригади, що стимулює здорову конкуренцію та посилює залученість.[21]

Важливо також зазначити, що державна політика країн ЄС активно підтримує цифрову трансформацію харчової промисловості через фінансові інструменти, податкові пільги, програми цифрової інклюзії малих та середніх підприємств. Наприклад, у рамках програми Horizon Europe значні ресурси спрямовуються на розробку й апробацію нових цифрових платформ, які дають змогу інтегрувати всі аспекти виробництва - від закупівель сировини до постачання продукції - в єдину цифрову екосистему, що сприяє підвищенню загальної продуктивності праці на підприємстві.[23]

Таблиця 1.5.

Ключові механізми стимулювання продуктивності праці в умовах цифровізації на підприємствах харчової промисловості країн ЄС

Напрямок механізму	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Країни-лідери впровадження
Технологічна автоматизація	Встановлення роботизованих ліній, сенсорних систем, MES та ERP-платформ	Зменшення витрат часу, зниження браку, стабілізація якості, підвищення виходу продукції з одиниці праці	Німеччина, Данія, Нідерланди
Інтеграція цифрових систем управління	Поєднання облікових, виробничих і логістичних модулів у єдине цифрове середовище	Прозоре управління, зниження рівня помилок, прискорення прийняття управлінських рішень	Франція, Швеція, Австрія
Кадровий розвиток у цифровому середовищі	Внутрішні академії, сертифікаційні курси, розвиток цифрових навичок серед працівників	Підвищення кваліфікації, зниження опору змінам, адаптація до нових технологічних процесів	Італія, Фінляндія, Іспанія
Системи індивідуального оцінювання	KPI, цифрові панелі результативності, прозора система преміювання	Стимулювання ефективності, персоналізована мотивація, підвищення залученості працівників	Бельгія, Чехія, Нідерланди

Державна підтримка цифровізації	Програми Horizon Europe, національні інвестиційні ініціативи, податкові пільги	Прискорення модернізації підприємств, доступ до новітніх цифрових технологій, підтримка інноваційного середовища	ЄС в цілому, особливо Німеччина, Франція, Польща
---------------------------------	--	--	--

Джерело: розроблено за джерелом [11]

У країнах ЄС механізми стимулювання продуктивності праці в умовах цифровізації ґрунтуються на поєднанні технологічної модернізації, розвитку цифрових компетенцій працівників, системного управління ефективністю через КРІ та підтримки з боку держави. Такий підхід дозволяє не лише збільшити виробничу віддачу, а й забезпечити стійкий розвиток підприємств у нових умовах глобальної економіки.[25]

Забезпечення високої продуктивності праці на підприємствах молочної галузі у таких розвинених країнах, як США, Канада та Німеччина, базується на глибокій інтеграції інституційних механізмів державної підтримки, галузевого регулювання та внутрішньокорпоративної кадрової політики, що орієнтована на стратегічне управління людськими ресурсами. У цих країнах продуктивність праці не розглядається як суто технічний показник, а трактується як багатовимірна соціально-економічна категорія, що формується на перетині законодавчого поля, інфраструктурної підтримки, освітньої політики, галузевої кооперації та корпоративної культури.[20]

У США важливим інституційним чинником, що сприяє зростанню продуктивності праці в молочній галузі, є розвинена система аграрного консалтингу та державної підтримки інновацій. Через програми Міністерства сільського господарства США (USDA) підприємства отримують доступ до грантів, технічної експертизи та платформ обміну технологіями. Значну роль відіграють регіональні університети та аграрні наукові центри, які розробляють новітні технології для молокопереробних підприємств, організовують підготовку кадрів, стимулюють впровадження практик управління якістю, цифрових платформ для моніторингу виробничих процесів та енергоефективності. У США діє розгалужена система партнерств між

приватними компаніями, дослідницькими структурами та урядовими агентствами, що сприяє створенню адаптивного середовища для зростання продуктивності на основі науково обґрунтованих рішень. З кадрової точки зору, молочні підприємства запроваджують політику гнучкого управління персоналом, що поєднує багатоканальну систему навчання, проєктний підхід до організації праці та цифрові системи оцінки результативності співробітників.[14]

У Канаді пріоритетним напрямом є формування інституційного середовища, що поєднує інтереси держави, бізнесу та профспілок. Завдяки ефективній роботі Канадської федерації молочної промисловості (Dairy Farmers of Canada) та державних структур, зокрема Канадського агентства інспекції харчових продуктів (CFIA), здійснюється контроль за якістю, стандартизацією процесів і регламентацією умов праці, що сприяє формуванню безпечного та ефективного виробничого середовища. Особлива увага приділяється професійному розвитку працівників, впровадженню систем наставництва, підвищенню ролі soft skills та аналітичного мислення. У молочній галузі Канади активно застосовується система безперервного навчання та сертифікації, а оцінка персоналу базується не лише на кількісних показниках, а й на поведінкових індикаторах, таких як готовність до інновацій, командна робота, ініціативність. Це дозволяє сформувати корпоративну культуру, орієнтовану на довгостроковий розвиток, утримання кадрів і мінімізацію плинності персоналу.[22]

У Німеччині високий рівень продуктивності праці у молочній промисловості забезпечується завдяки поєднанню інституційної дисципліни, державної політики модернізації виробництва та впровадженню дуальної системи професійної освіти. Федеральне міністерство продовольства та сільського господарства Німеччини (BMEL) фінансує програми підтримки цифровізації, екологізації та інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості. На законодавчому рівні передбачено обов'язкову участь підприємств у системах моніторингу та обліку ефективності використання ресурсів, зокрема енергії, води, сировини, що безпосередньо впливає на

зростання продуктивності. Німецькі молокопереробні компанії зосереджені на автоматизації процесів, впровадженні ІТ-рішень у логістиці, контролі якості та обслуговуванні обладнання. З погляду кадрової політики, Німеччина демонструє високий рівень уніфікації компетентнісних профілів, чітку систему підготовки кадрів через галузеві центри, що дозволяє забезпечити відповідність між технологічними вимогами виробництва та реальними навичками працівників. Висока роль профспілок у регулюванні умов праці створює передумови для формування соціального партнерства, в якому досягнення високої продуктивності розглядається як спільне завдання працівників і роботодавців.[16]

Таблиця 1.6.

Інституційні та кадрові інструменти підвищення продуктивності праці в молочній галузі США, Канади та Німеччини

Країна	Інституційні інструменти	Кадрові інструменти	Очікувані результати
США	Програми USDA, партнерства з університетами, аграрні інноваційні платформи	Гнучке управління персоналом, проектна організація праці, цифрова оцінка результативності	Прискорення технологічної адаптації, персоналізоване зростання продуктивності
Канада	Канадська федерація молочної промисловості, CFIA, галузеве регулювання	Безперервне навчання, сертифікація, розвиток soft skills, поведінкові КРІ	Зниження плинності кадрів, стійке зростання ефективності, формування середовища підтримки інновацій
Німеччина	Програми BMEL, обов'язкове енергоефективне звітування, державна підтримка цифровізації	Дуальна система освіти, профільне навчання, участь профспілок, стандартизовані компетентнісні моделі	Висока відповідність кадрів технологічним вимогам, соціальна стабільність, розвиток культури продуктивності

Джерело: розроблено за джерелом [13]

Огляд зарубіжного досвіду стимулювання продуктивності праці на підприємствах харчової, зокрема молочної, промисловості засвідчує, що найбільш ефективними є комплексні моделі, які поєднують цифрову трансформацію виробництва з інституційною підтримкою держави та

стратегічним управлінням людськими ресурсами. У країнах Європейського Союзу цифровізація розглядається як системний інструмент підвищення продуктивності: впровадження MES- і ERP-систем, автоматизованих технологічних ліній, цифрових панелей контролю за показниками результативності, а також механізмів індивідуального преміювання забезпечує не лише економію часу й ресурсів, а й активне залучення персоналу до процесів підвищення ефективності. У цьому контексті продуктивність праці виступає не тільки як кількісний індикатор, а й як функція рівня цифрової культури та готовності працівників до взаємодії з новими технологіями.[36]

Підходи США, Канади та Німеччини демонструють ще вищий рівень інтеграції інституційних і кадрових важелів: у цих країнах продуктивність є результатом злагодженої роботи державних органів, галузевих асоціацій, наукових центрів і самих підприємств. У США акцент зроблено на інноваційний розвиток за участю державного сектору й освітніх установ, що стимулює створення гнучких моделей управління працею та систем цифрової оцінки персоналу. У Канаді продуктивність пов'язується з дотриманням соціальних стандартів, підтримкою профспілкового діалогу, розвитком компетенцій і запровадженням поведінкових індикаторів ефективності. У Німеччині особливого значення набуває дуальна система професійної освіти, яка забезпечує чітке узгодження між техніко-технологічними вимогами виробництва та кадровим потенціалом, тоді як державна політика сприяє модернізації галузі через фінансову підтримку інновацій.[20]

Продовжуючи тему, варто зазначити, що практики країн ЄС, США, Канади та Німеччини ілюструють не лише факт успішного впровадження технологічних рішень, а й те, наскільки ефективно управління продуктивністю праці залежить від системного мислення, у якому поєднуються стратегічні, операційні та ціннісно-культурні компоненти. Продуктивність у харчовій промисловості розглядається не як ізольований параметр виробничого середовища, а як системний індикатор, що відображає рівень цифрової інтеграції, компетентнісної

зрілості персоналу, якості організаційного управління та інституційного середовища підтримки. Саме тому країни, що демонструють високі показники продуктивності, інвестують не лише в автоматизацію, а й у формування професійної і цифрової культури працівників, стимулюють міжгалузеву кооперацію, підтримують створення корпоративних інноваційних кластерів.[19]

З огляду на викладене, доцільним є узагальнення ключових системних принципів, які лежать в основі успішних моделей підвищення продуктивності праці у міжнародній практиці. Ці принципи мають фундаментальне значення для розробки стратегій трансформації вітчизняної молочної галузі в умовах переходу до економіки знань і цифрової економіки. Вони відображають цілісний підхід до продуктивності як до складної багатокomпонентної категорії, що формується на перетині технічної модернізації, управлінської інноваційності та соціальної відповідальності.

Таблиця 1.7.

Системні принципи підвищення продуктивності праці в харчовій промисловості

Принцип системності	Змістовне наповнення	Практична реалізація в зарубіжних країнах	Адаптаційний потенціал для України
Технологічна інтеграція	Поєднання MES, ERP, IoT, хмарних систем і цифрових платформ у єдину цифрову архітектуру підприємства	Використання розумних фабрик (smart factories) у Німеччині, Франції, Данії	Високий - за умови стимулювання інвестицій та навчання персоналу
Компетентнісна трансформація	Формування нових профілів персоналу на основі цифрових навичок, аналітики, адаптивності та емоційного інтелекту	Програми сертифікації й перепідготовки у США, Італії, Канаді	Високий - через впровадження модульних програм освіти і дуальної системи
Державна підтримка інновацій	Інституційна присутність держави в цифровізації через гранти, податкові пільги, національні програми	Horizon Europe, програми USDA, агентства з цифровізації в Німеччині та Канаді	Середній - залежно від рівня державного фінансування та політичної волі

Цифрове управління ефективністю	Вимірювання продуктивності через КРІ, цифрові панелі результативності, поведінкові індикатори	Індивідуальні дашборди в Бельгії, цифрові оцінки в США	Високий – можливе впровадження у великих і середніх підприємствах
Соціальне партнерство	Співпраця держави, бізнесу, профспілок і освітніх структур задля формування трудової культури продуктивності	Канадська модель галузевого регулювання, профспілкові платформи в Німеччині	Середній - потребує інституційної зрілості й довіри між сторонами

Джерело: розроблено за джерелом [9]

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що у провідних країнах Європи, Північної Америки та Азії підвищення продуктивності праці в харчовій промисловості розглядається як багатовекторний процес, що охоплює не лише технічну модернізацію виробництва, а й глибоку трансформацію організаційної структури, кадрової політики та державного регулювання. Продуктивність праці трактується не як локальний техніко-економічний показник, а як системний індикатор рівня цифрової зрілості підприємства, адаптивності персоналу до технологічних змін і ефективності інституційного середовища. Ключовими характеристиками ефективних моделей стимулювання продуктивності є інтегрованість цифрових рішень, постійний розвиток компетенцій працівників, персоналізоване управління результатами та активна участь держави у формуванні сприятливих умов для інновацій.[34]

У країнах Європейського Союзу, зокрема у Німеччині, Франції, Данії та Нідерландах, автоматизація виробництва є не лише засобом підвищення технічної ефективності, а й інструментом стратегічного управління якістю, безпекою та безперервністю процесів. Широке впровадження MES- та ERP-систем у харчовій промисловості забезпечує прозорість виробничих потоків, можливість точного моніторингу показників продуктивності у реальному часі та оперативне управлінське реагування. Цифрова трансформація супроводжується паралельною зміною парадигми HR-менеджменту: формуються нові компетентнісні профілі працівників, впроваджуються внутрішні академії,

системи сертифікації, цифрові платформи навчання, що створює гнучке, адаптивне й високоефективне середовище праці.[13]

Ключовим чинником стало впровадження систем індивідуального оцінювання результатів, побудованих на КРІ та цифрових панелях ефективності, що дозволяють кожному працівнику бачити власний внесок у результат виробничої команди. Така прозорість і персоналізація мотиваційних систем стимулюють не лише зростання продуктивності, але й посилюють залученість персоналу, знижують рівень опору змінам і сприяють формуванню відповідальної корпоративної культури.[11]

Варто підкреслити важливу роль держави у процесі цифровізації харчової галузі, зокрема в ЄС, США, Канаді та Німеччині. Успішні приклади свідчать про те, що саме державна підтримка - у вигляді інвестиційних програм, податкових стимулів, наукових грантів, інституційних ініціатив та законодавчого супроводу - є рушієм структурної модернізації підприємств. Програма Horizon Europe в ЄС, аграрні інноваційні платформи в США, профспілково-інституційна кооперація в Канаді, енергоефективне звітування в Німеччині - все це є складовими ефективною моделі, яка забезпечує зростання продуктивності на довгостроковій основі.

Приклад США демонструє переваги міжсекторальної взаємодії між бізнесом, науково-освітніми інституціями та урядовими агентствами. Тут продуктивність праці є наслідком створення інноваційної екосистеми, де кожен учасник - від аграрного університету до цифрового стартапу - виконує стратегічну функцію у розвитку кадрового потенціалу та технологічної бази. У Канаді акцент зроблено на балансі між соціальними гарантіями, професійним розвитком і регламентацією трудових відносин, що створює умови для стабільності персоналу, високої мотивації та розвитку компетенцій. У Німеччині ж вирішальним фактором є дуальна система освіти, що забезпечує ідеальну відповідність між виробничими потребами підприємств та рівнем підготовки працівників, а участь профспілок у формуванні умов праці гарантує високий

рівень соціального партнерства.[14]

Отже, зарубіжний досвід підтверджує, що підвищення продуктивності праці в харчовій промисловості можливе лише за умов інтеграції чотирьох ключових складових: технологічної автоматизації, компетентнісного розвитку персоналу, цифрового управління ефективністю та активної державної підтримки інновацій. Такі підходи забезпечують не тільки економічну ефективність, але й стійкість системи праці, здатність адаптуватися до викликів сучасного ринку, гнучкість і стратегічну орієнтованість на безперервне покращення. Для України надзвичайно важливо адаптувати ці практики з урахуванням національного контексту, водночас зберігаючи системний підхід та інституційну логіку, що довела свою ефективність у провідних економіках світу. В умовах євроінтеграції та цифрової трансформації саме такі підходи можуть стати основою для зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств і сталого розвитку харчової промисловості в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі України, яке має тривалу історію, сталу репутацію та суттєвий вплив на внутрішній ринок молочної продукції. Підприємство було засноване у 1956 році в місті Яготин Київської області, і протягом десятиліть послідовно розвивало виробничі потужності, розширювало асортимент продукції, вдосконалювало технології переробки та зміцнювало свою ринкову позицію. У 2000-х роках маслозавод пройшов реорганізацію, в результаті якої набув статусу товариства з додатковою відповідальністю. Така організаційно-правова форма дозволила забезпечити більш гнучке управління фінансовими та виробничими ресурсами підприємства, водночас зберігаючи високий рівень відповідальності перед партнерами та споживачами.[27]

Основним видом діяльності підприємства є переробка молока та виготовлення широкого асортименту молочної продукції, до якого входять цільномолочні продукти, масло, кисломолочна продукція, сири, вершки, сметана, йогурти, кефіри та спеціалізовані продукти дитячого і дієтичного харчування. Продукція випускається під добре відомим національним брендом «Яготинське», що асоціюється серед споживачів із натуральністю, високою якістю, відповідністю санітарно-гігієнічним стандартам та стабільністю смакових характеристик. З метою підтримання репутації виробника безпечної та якісної продукції, підприємство впровадило сертифіковану систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO та HACCP.[24] Підприємство здійснює свою операційну діяльність на основі сучасних технологічних ліній, оснащених високотехнологічним європейським обладнанням, що дозволяє забезпечувати глибоку переробку сировини з максимальним збереженням її

поживних властивостей. Сировинна база формується переважно за рахунок молока, закупленого у фермерських господарств Київської, Черкаської, Полтавської, Чернігівської та Сумської областей. Яготинський маслозавод є активним учасником вертикально інтегрованої структури, що забезпечує ефективну логістику поставок сировини, оптимізацію витрат і контроль якості на кожному етапі ланцюга постачання.[23]

Географія збуту продукції охоплює усі регіони України, а також передбачає вихід на зарубіжні ринки. Основні канали реалізації включають мережеву та традиційну роздрібну торгівлю, а також корпоративний сектор - школи, лікарні, дитячі садки, державні установи, з якими укладено договори на постачання соціально важливої продукції. У структурі збуту переважають продажі через торгові мережі національного масштабу, зокрема «Сільпо», «АТБ», «Новус», «Метро», «Фора» та інші.[18]

Конкурентне середовище для ТДВ «Яготинський маслозавод» є досить насиченим і динамічним, адже на ринку молокопродуктів діє велика кількість як національних, так і регіональних виробників. Серед основних конкурентів можна відзначити такі компанії, як «Лакталіс Україна», «Галактон», «Терра Фуд», «Вімм-Білл-Данн Україна» та інші. Водночас, Яготинський маслозавод зберігає лідерські позиції у своєму сегменті завдяки ефективному поєднанню якості, стабільної дистрибуції, постійних маркетингових інновацій, глибокого знання споживчих вподобань та безперервного вдосконалення асортиментної політики. Особливістю ринкової стратегії є орієнтація на розвиток локального патріотизму та підтримка українських традицій у молочному виробництві, що дозволяє підприємству зберігати високий рівень лояльності клієнтів.[18]

Упродовж 2021–2024 рр. ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструвало динамічний розвиток, що підтверджується зростанням ключових економічних показників. Особливо помітним є приріст чистого доходу від реалізації продукції, який у 2021 році становив 3 166 323 тис. грн, а у 2024 році сягнув 5 635 593 тис. грн. Це свідчить про стале розширення виробничої та збутової діяльності підприємства. Водночас, спостерігаються коливання рівня

прибутковості, що свідчить про зміну витратної структури та ринкових умов. Так, чистий прибуток підприємства у 2021 році становив 129 547 тис. грн, у 2022 році зріс до 155 639 тис. грн, а у 2023 році досяг пікової позначки - 255 160 тис. грн. Проте вже у 2024 році спостерігається суттєве зниження чистого прибутку до 95 563 тис. грн, що може бути зумовлено як інфляційним тиском, зростанням витрат на сировину, так і збільшенням витрат на логістику чи інвестиційними витратами. Це підтверджується і значним зростанням собівартості реалізованої продукції: з 2 657 868 тис. грн у 2021 році до 4 872 373 тис. грн у 2024 році. Відповідно, знижується і валовий прибуток, який у 2023 році становив 877 957 тис. грн, а у 2024 році - лише 763 220 тис. грн, що на 114 737 тис. грн менше, ніж у попередньому періоді.[18]

Загальна картина ефективності господарювання добре відображається через показник рентабельності продажу. У 2021 році він становив 4,09 %, у 2022 - 4,17 %, у 2023 досяг найвищого значення 5,25 %, однак у 2024 році різко впав до 1,70 %, що свідчить про значне погіршення співвідношення між доходами і прибутком. У контексті кадрового забезпечення підприємство зберігає відносно стабільну чисельність персоналу: з 901 особи у 2021 році до 928 у 2024 році, що дає змогу здійснювати коректний аналіз продуктивності праці в подальших розділах дослідження.[27]

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021–2024 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3166323	3736091	4857266	5635593	778 327
2	Чистий прибуток, тис. грн	129547	155639	255160	95563	-159 597
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2657868	3090847	3979309	4872373	893 064

4	Валовий прибуток, тис. грн	508455	645244	877957	763220	-114 737
5	Рентабельність продажу, %	4,09	4,17	5,25	1,7	-3,55 п.п.
6	Кількість працівників, осіб	901	900	921	928	7

Джерело: розраховано за джерелами [18,21]

Графік наочно демонструє стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом 2021–2024 рр., що свідчить про розширення ринкової присутності та зростання обсягів продажу. Водночас собівартість реалізованої продукції зростає ще стрімкіше, що вказує на посилення витратного тиску на підприємство. Особливо критичним є 2024 рік, коли при рекордному рівні доходу спостерігається суттєве падіння чистого прибутку. [18]

Динаміка основних економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 роках

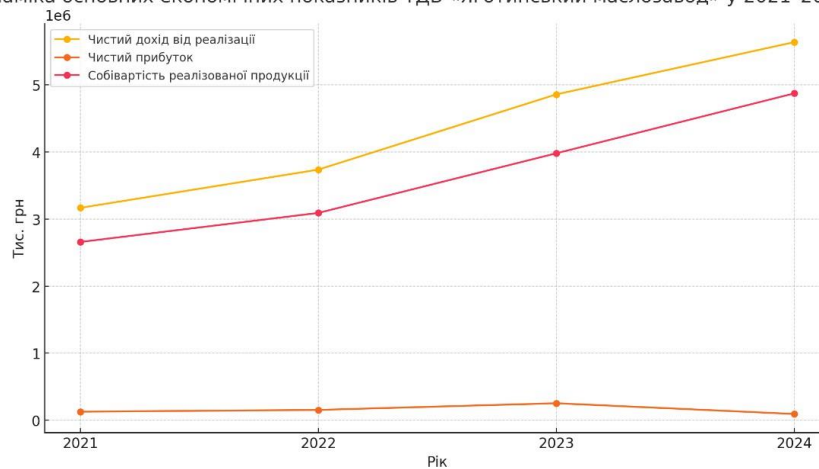


Рис 2.1. Динаміка основних економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021-2024 рр.

Рисунок створено автором

Попри зростання обсягів реалізації та виробництва, підприємство у 2024 році зіштовхнулося з істотним падінням прибутковості. Це свідчить про необхідність перегляду витратної політики, можливої оптимізації логістичних або закупівельних процесів, а також детального аналізу цінової політики на фоні конкуренції. Водночас, стабільність чисельності персоналу і зростання виручки свідчать про достатній виробничий потенціал, який потребує підвищення ефективності використання.

Підприємство функціонує у стратегічно важливій галузі, що відіграє суттєву роль у формуванні продовольчої безпеки держави, задоволенні

внутрішнього попиту та розвитку експортного потенціалу. Його стабільна присутність на ринку протягом багатьох років свідчить про сформовану репутацію, довіру споживачів та наявність сталих каналів збуту, що охоплюють усі регіони України. Такий рівень охоплення зумовлений не лише маркетинговою активністю, а й досконалою логістичною інфраструктурою та здатністю забезпечити ринок широким асортиментом якісної продукції в різних товарних групах.[18]

Організаційно-правова форма підприємства - товариство з додатковою відповідальністю - забезпечує ефективне поєднання приватної ініціативи з обмеженням ризиків, дозволяючи гнучко адаптуватися до ринкових змін і стратегічно маневрувати в умовах нестабільного економічного середовища. Ця форма сприяє збереженню стабільності у корпоративному управлінні, підтримці довгострокових інвестиційних відносин та забезпеченню належного рівня прозорості фінансових потоків.

Вирішальною конкурентною перевагою ТДВ «Яготинський маслозавод» є висока ступінь інтеграції з власною сировинною базою, що гарантує якість молока-сировини, контроль за логістичним ланцюгом постачання та зниження залежності від коливань цін на сировину. Наявність власних акредитованих лабораторій з контролю якості дозволяє підприємству підтримувати високі стандарти безпеки, забезпечуючи стабільність рецептур і відповідність міжнародним нормам. Акцент на натуральність, відсутність консервантів та збереження традиційних технологій переробки дає змогу позиціонувати продукцію заводу в середньому та преміальному сегментах, де споживач очікує більш високих вимог до якості.[12]

Конкуренція на внутрішньому ринку молочної продукції залишається досить жорсткою, особливо з боку великих національних виробників - таких як «Галичина», «Лакталіс-Україна» та «Терра Фуд». Проте «Яготинський маслозавод» демонструє здатність ефективно протидіяти конкурентному тиску, впроваджуючи нові продуктивні лінійки, модернізуючи виробничі потужності та розширюючи канали збуту. Зокрема, у фокусі уваги - функціональна молочна

продукція, збагачена біоактивними компонентами, білком, пробіотиками, що відповідає світовим трендам здорового харчування. Це свідчить про стратегічну спрямованість підприємства на інноваційний розвиток і адаптацію до нових споживчих очікувань.

Фінансово-економічна динаміка підприємства за період 2021–2024 років засвідчує впевнене зростання ключових показників, зокрема доходу, обсягів реалізації, чистого прибутку, що є результатом системної реалізації стратегії розвитку. Структура власного капіталу підприємства є оптимальною і свідчить про наявність достатніх фінансових ресурсів для самостійного фінансування інвестиційної діяльності, що знижує потребу в зовнішніх залученнях та зменшує фінансові ризики. При цьому кількість зайнятого персоналу залишається стабільною, що в умовах ринкової турбулентності є показником соціальної відповідальності бізнесу, його сталого кадрового забезпечення та ефективного управління трудовими ресурсами.[18]

ТДВ «Яготинський маслозавод» можна охарактеризувати як підприємство, що поєднує традиційні виробничі підходи з сучасними інноваційними рішеннями, орієнтоване на довгостроковий розвиток, високу якість продукції, ефективну ринкову поведінку та відповідальне ставлення до внутрішнього середовища. Його стратегія заснована на модернізації, підтримці високих стандартів якості, розвитку персоналу та розширенні ринкових горизонтів - як всередині країни, так і в зовнішньоекономічному вимірі. Саме така багатофакторна модель забезпечує підприємству стійкість, гнучкість та здатність адаптуватися до викликів сучасної економіки.

2.2. Аналіз чисельності, структури персоналу та використання робочого часу

Упродовж 2021–2024 рр. кадрова політика ТДВ «Яготинський маслозавод» зберігала стратегічну спрямованість на підтримання стабільного кадрового ядра, що забезпечує безперебійність виробничого процесу, високу якість продукції та

контрольованість управлінських процедур. Загальна чисельність персоналу підприємства у вказаному періоді залишалася стабільною з незначною позитивною динамікою: у 2021 році - 901 особа, у 2022 - 900, у 2023 - 921, а у 2024 році - 928 працівників. Це свідчить про виважену політику підприємства щодо персоналу, відсутність масових звільнень або надлишкового найму, а також про обґрунтоване планування потреб у трудових ресурсах відповідно до обсягів виробництва та реалізації продукції.[20]

Щодо структурної диференціації персоналу за категоріями, на підприємстві переважає виробничий персонал (робітники), який у середньому становить близько 74–75 % від загальної чисельності. Це обумовлено трудомістким характером молокопереробного процесу, зокрема на етапах фасування, обслуговування ліній, логістичних операцій, технічного обслуговування обладнання. Інженерно-технічний персонал (ІТП), до якого належать технологи, інженери, енергетики, контролери якості та інші фахівці, охоплює близько 17–18 % штату, а адміністративно-управлінський персонал (службовці, управлінці середньої і вищої ланки) - близько 7-9 %. Така структура є типовою для підприємств із виробничим профілем, орієнтованих на масовий випуск стандартної продукції при значній участі технічного контролю та організаційної підтримки процесів.[18]

Щодо кваліфікаційного складу, у 2024 році частка працівників із вищою освітою становила 31 %, зокрема серед ІТП і керівного складу - понад 90 %. Працівники з професійно-технічною освітою становили близько 54 %, переважно серед основного виробничого персоналу, тоді як із середньою освітою - 15 %. Така структура забезпечує належний рівень компетентності в межах операційної діяльності, хоча зростання вимог до автоматизації та стандартизації технологічних процесів актуалізує потребу у підвищенні частки висококваліфікованих кадрів. Важливим є й аналіз за віковими групами: у 2024 році 22 % працівників мали вік до 30 років, 47 % - у віці від 30 до 50 років, а 31 % - понад 50 років. Такий розподіл свідчить про відносну збалансованість між досвідом і молодістю в трудовому колективі, однак водночас вказує на

необхідність активнішого залучення молодих спеціалістів для оновлення кадрового резерву. За даними служби персоналу, середній стаж роботи на підприємстві складає 11,8 років, що є високим показником з огляду на стабільність трудових відносин. Серед ІТП цей показник становить 13,6 років, серед робітників - 11,2, серед адміністративного персоналу - 10,9 років.[27]

Плинність кадрів на підприємстві є помірною. У 2021 році коефіцієнт плинності становив 9,7 %, у 2022 - 10,1 %, у 2023 - 8,9 %, а у 2024 - 9,3 %. Зменшення показника у 2023 році є наслідком загального загострення конкуренції на ринку праці, соціальних обмежень і нестабільності воєнного часу, коли працівники схильні уникати змін місця праці. У 2024 році спостерігається невелике зростання плинності, що може бути пов'язане з переглядом системи мотивації або змінами у внутрішніх організаційних процедурах. Загалом показники плинності залишаються в межах середньогалузевих значень, не становлячи загрози для стабільності кадрового складу.

Таблиця 2.2.

**Динаміка чисельності персоналу та його структурних характеристик ТДВ
«Яготинський маслозавод» у 2021–2024 рр.**

№	Показник	2021	2022	2023	2024
1	Загальна чисельність працівників, осіб	901	900	921	928
2	Частка робітників, %	74,3	74,7	75,1	74,9
3	Частка ІТП, %	17,5	17,2	17	17,8
4	Частка адміністративного персоналу, %	8,2	8,1	7,9	7,3
5	Працівники з вищою освітою, %	29	30	31	31
6	Працівники з проф.-тех. освітою, %	55	55	54	54
7	Працівники із середньою освітою, %	16	15	15	15
8	Частка працівників віком до 30 років, %	24	23	22	22
9	Частка працівників 30–50 років, %	46	47	47	47
10	Частка працівників старше 50 років, %	30	30	31	31
11	Середній стаж роботи, років	11,4	11,6	11,7	11,8
12	Коефіцієнт плинності персоналу, %	9,7	10,1	8,9	9,3

Джерело: розраховано автором за даними з підприємства [21]

Кадрова структура ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 рр демонструє стабільність, що дозволяє ефективно забезпечувати виробничу діяльність підприємства. Позитивною ознакою є високий середній стаж роботи, що вказує на професійну сталість і корпоративну лояльність працівників. Водночас, поступове зростання частки працівників передпенсійного віку вимагає системного підходу до формування молодого кадрового резерву та розширення програм наставництва, що дозволить у майбутньому зберегти конкурентоспроможність трудового потенціалу.

У контексті підвищення продуктивності праці та загальної ефективності господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» важливою складовою аналізу є оцінка використання робочого часу, яка дозволяє виявити внутрішні резерви оптимізації трудових процесів. Протягом 2021–2024 років на підприємстві функціонувала централізована система обліку робочого часу із застосуванням автоматизованих табельних систем, що забезпечує достовірність даних та оперативність їхньої обробки. Загальний фонд робочого часу формується на основі кількості штатних працівників, встановленої тривалості робочого дня (8 годин) та фактичної кількості календарно-робочих днів на рік. У 2024 році фонд робочого часу по підприємству склав 1 868 000 людино-годин, що відповідає середній чисельності персоналу у 928 осіб. У 2023 році він становив 1 845 000 людино-годин при середній чисельності 921 особа. У 2022 році цей показник дорівнював 1 840 000, а в 2021 - 1 855 000 людино-годин.[28]

Фактично відпрацьований час працівниками у 2024 році склав 1 734 500 людино-годин, що становить 92,86 % від загального фонду. Основними причинами невикористання залишку часу були тимчасова непрацездатність, відпустки, простої з технічних причин, а також випадки запізнень та несанкціонованих відсутностей. У структурі втрат найбільшу частку займають дні тимчасової непрацездатності, які у 2024 році склали 69 000 людино-годин. Показник простоїв у 2024 році становив 28 000 людино-годин, що дещо перевищує рівень 2023 року, коли він становив 23 500 людино-годин. Аналіз показників запізнень свідчить про стабільне дотримання розпорядку робочого

часу - у 2024 році зафіксовано 920 випадків запізень, що становить 0,05 % від загальної кількості робочих змін. Водночас у 2023 році цей показник був вищим - 1 140 випадків. Прогули, як форма грубого порушення трудової дисципліни, мають одиничний характер - у 2024 році виявлено 6 випадків, у 2023 - 8, що в межах допустимих норм для великих виробничих підприємств.

Коефіцієнт втрат робочого часу у 2024 році склав 0,134, що свідчить про деяке погіршення порівняно з попереднім роком, коли він дорівнював 0,124. У розрахунку цього показника враховуються як тимчасові втрати (лікарняні, відпустки), так і внутрішньозмінні простої, запізнення, недопрацювання, скорочення робочих змін. Показник використання внутрішньозмінного часу у 2024 році становив 97,6 %, що є позитивним результатом і свідчить про раціональну організацію праці у зміні. Для порівняння, у 2023 році цей показник дорівнював 96,8 %, у 2022 - 96,2 %, а в 2021 - 95,9 %. Поступова позитивна динаміка вказує на ефективну роботу відділу охорони праці та нормування, що системно контролює дотримання режиму змінності, чергування, перерв і переміщення персоналу по виробничих зонах.

Таблиця 2.3.

Динаміка використання робочого часу на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 рр

№	Показник	2021	2022	2023	2024
1	Фонд робочого часу, люд.-годин	1855000	1840000	1845000	1868000
2	Відпрацьовано фактично, люд.-годин	1719000	1714300	1728100	1734500
3	Втрати часу загалом, люд.-годин	136000	125700	116900	133500
У тому числі:					
3.1	- тимчасова непрацездатність, люд.-годин	73000	71000	68200	69000
3.2	- простої, люд.-годин	34000	30200	23500	28000
3.3	- запізнення, люд.-годин	5400	4300	3750	2100
3.4	- прогули, люд.-годин	2600	2100	1800	1500
4	Коефіцієнт втрат робочого часу	0,073	0,068	0,063	0,071

5	Показник використання внутрішньозмінного часу, %	95,9	96,2	96,8	97,6
6	Кількість випадків запізень	1 420	1 210	1 140	920
7	Кількість випадків прогулів	10	9	8	6

Джерело: розраховані на основі даних наданих підприємством[18]

Аналіз використання робочого часу на ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про високий рівень трудової дисципліни та організованості виробничого процесу. Незначне зростання коефіцієнта втрат у 2024 році потребує уваги з боку керівництва підприємства, однак у цілому ситуація залишається контрольованою. Ефективне використання внутрішньозмінного часу, поступове зниження кількості запізень та мінімальна частка прогулів підтверджують стабільність трудового колективу та успішне функціонування внутрішніх регламентів організації праці. Підприємство зберігає належну виробничу дисципліну, що є важливою передумовою подальшого підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.[22]

Проведений аналіз засвідчив, що кадрова політика ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 роках характеризувалася стабільністю, зваженим підходом до формування чисельності персоналу та послідовністю у підтриманні трудового потенціалу. Загальна кількість працівників підприємства залишалася відносно сталою, що свідчить про цілеспрямоване планування потреб у трудових ресурсах без надмірного розширення чи скорочення штату, а також про ефективну координацію виробничого навантаження та кадрового забезпечення. Така стабільність є позитивним індикатором сталості організаційного розвитку, збереження виробничої спадкоємності та контролю за кадровими витратами.

Структура персоналу демонструє класичні риси виробничо-орієнтованого підприємства харчової галузі: домінування робітничих професій, значна частка інженерно-технічного персоналу та невелика - управлінського апарату. Це відповідає специфіці молокопереробного виробництва, де ключова роль належить оперативним працівникам, залученим до основних технологічних етапів, та технічним фахівцям, відповідальним за якість і надійність процесів. Водночас спостерігається помірно, але сталий рівень освіченості кадрів: понад

30 % мають вищу освіту, що забезпечує належну інтелектуальну підтримку виробничих завдань, а 54 % - професійно-технічну підготовку, що відповідає вимогам до виробничих операцій.[35] Такий кваліфікаційний баланс дозволяє ефективно реалізовувати як стандартні технологічні цикли, так і модернізовані напрямки виробництва, пов'язані з упровадженням автоматизації та цифрових систем управління.

Аналіз вікової структури вказує на збалансовану присутність як молодих працівників, так і працівників із великим стажем, однак поступове збільшення частки персоналу віком понад 50 років формує середньостроковий виклик щодо оновлення кадрового резерву. Для збереження інституційної пам'яті та передачі досвіду доцільним є активніше застосування механізмів наставництва, залучення випускників профільних технікумів і впровадження мотиваційних програм для молодих фахівців.[43]

Динаміка коефіцієнта плинності кадрів перебуває в межах допустимих показників галузі, що свідчить про загальну стабільність у сфері трудових відносин, однак коливання протягом аналізованого періоду потребують уточнення причин - зокрема щодо перегляду мотиваційної системи, умов праці або внутрішніх комунікаційних процесів. Позитивним моментом є високий середній стаж роботи - понад 11 років, що є індикатором професійної зрілості колективу, стабільності трудових відносин та наявності лояльності до підприємства.

Оцінка використання робочого часу підтвердила, що підприємство має ефективну систему обліку та контролю трудової дисципліни. Показник фактично відпрацьованого фонду робочого часу у 2024 році становив понад 92 %, що є високим результатом для виробничих підприємств, особливо з огляду на вплив зовнішніх чинників, таких як сезонність, технічні простої та загальна нестабільність. Незначне зростання втрат часу у 2024 році вимагає зосередження уваги на профілактиці захворювань, запобіганні технічним збоям і перегляді організації робочих процесів для мінімізації простоїв. Показник використання внутрішньозмінного часу перевищив 97 %, що є ознакою добре налагодженого

ритму праці та дотримання виробничої дисципліни. Також позитивною динамікою є зменшення кількості запізень і прогулів, що підтверджує ефективну роботу служб контролю режиму праці.[21]

Загалом, кадрова ситуація на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 роках характеризується помірною кадровою стабільністю, функціонально збалансованою структурою персоналу, належним рівнем кваліфікації працівників та високим ступенем організованості в обліку і використанні робочого часу. Усе це створює передумови для збереження виробничої ефективності, проте потребує системного оновлення кадрового резерву, посилення адаптації молодих фахівців і подальшої оптимізації трудових процесів через автоматизацію та цифрову трансформацію облікових і мотиваційних механізмів.[18]

2.3. Оцінка рівня продуктивності праці та виявлення основних резервів її зростання

Аналіз продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» упродовж 2021–2024 рр. дозволяє зробити висновки про ефективність використання трудових ресурсів і ступінь їхнього впливу на загальні фінансово-господарські результати діяльності підприємства. Продуктивність праці у даному випадку доцільно розраховувати як річний обсяг чистого доходу від реалізації продукції, розподілений на середньооблікову чисельність працівників. Такий підхід дає можливість порівняти рівень виробітку на одного працівника у динаміці та співвіднести його зі змінами в обсягах продажу, собівартості, прибутковості.

У 2021 році середній виробіток на одного працівника становив 3 515,9 тис. грн, що відображає стабільний рівень завантаженості персоналу у період післякризової відбудови економіки. У 2022 році цей показник зріс до 4 151,2 тис. грн, що є наслідком як зростання обсягів реалізації, так і збереження контрольованої чисельності персоналу. У 2023 році продуктивність праці досягла пікових значень - 5 273,5 тис. грн на одного працівника, що відповідає

зростанню чистого доходу до понад 4,8 млрд грн при чисельності в 921 особу. Однак у 2024 році, попри подальше зростання доходу до 5,6 млрд грн, середній виробіток на одного працівника дещо знизився і становив 6 072,6 тис. грн. Зниження темпів приросту продуктивності при збільшенні обсягів реалізації може бути пов'язане з розширенням штату працівників, зокрема в допоміжних або адміністративно-логістичних підрозділах, які не створюють прямої доданої вартості.[34]

Порівняння з орієнтовними середньогалузевими показниками свідчить, що підприємство перевищує середній рівень продуктивності в молокопереробній галузі. Станом на 2023 рік середній виробіток у галузі становив близько 3,7–4,2 млн грн на одного працівника, залежно від класу продукції та регіональної належності. ТДВ «Яготинський маслозавод» перевищує ці значення у 2023 році на 25–35 %, що свідчить про ефективну організацію виробництва, використання сучасного обладнання, автоматизованих ліній фасування, а також про усталену збутову інфраструктуру.[56]

Продуктивність праці безпосередньо впливає на загальні фінансово-економічні показники підприємства. Так, у 2023 році спостерігається як найвищий рівень виробітку на одного працівника, так і рекордний чистий прибуток - 255 160 тис. грн. У 2024 році, попри зростання доходу, зниження прибутку до 95 563 тис. грн при зростанні чисельності персоналу свідчить про певну втрату маржинальності або нераціональне розширення адміністративних функцій. Це дозволяє стверджувати, що ефективне управління продуктивністю є критичним фактором прибутковості. У перспективі підприємству варто акцентувати увагу на підвищенні частки високопродуктивної праці за рахунок цифровізації, автоматизації та багатофункціонального використання працівників.

Таблиця 2.4.

Динаміка продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024рр.

№	Показник	2021	2022	2023	2024
---	----------	------	------	------	------

1	Середньооблікова чисельність працівників, Осіб	901	900	921	928
2	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3166323	3736091	4857266	5635593
3	Виробіток на 1 працівника, тис. грн	3 515,90	415120	5273,50	6072,60
4	Абсолютне відхилення (2024 до 2023), тис. грн	-	635,3	1122,30	799,1

Джерело: розраховано на основі даних наданим підприємством

Графік чітко відображає позитивну динаміку зростання продуктивності праці протягом аналізованого періоду. Особливо стрімке зростання спостерігається у 2023 році, що співпадає з піковим значенням чистого прибутку. У 2024 році, попри подальше зростання виробітку, спостерігається уповільнення темпів приросту, що може бути пов'язано зі зниженням ефективності використання додатково залучених трудових ресурсів. Це свідчить про досягнення межі екстенсивного зростання та необхідність переходу до інтенсивних методів підвищення продуктивності.[18]

Графік динаміки продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 роках

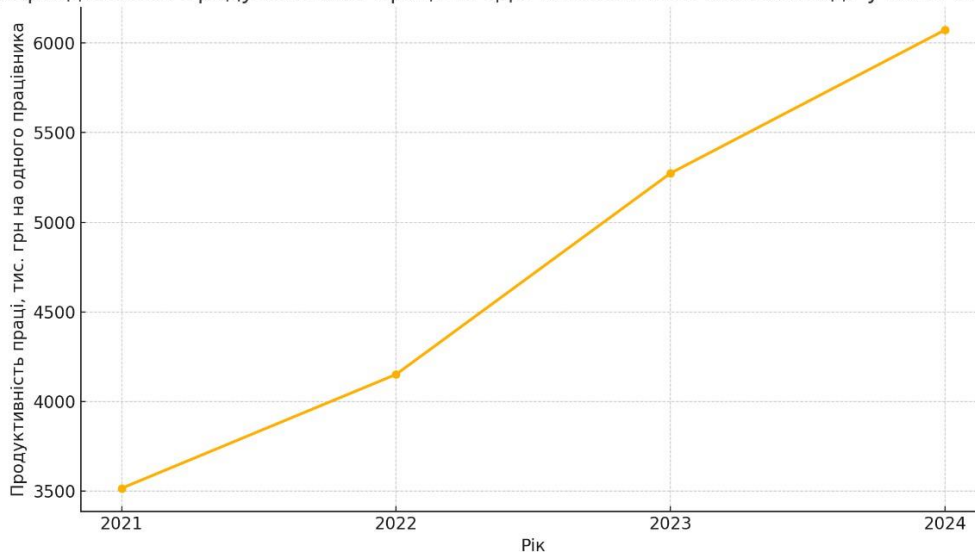


Рис 2.2. Динаміка продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 рр.

Рисунок зроблений на основі даних наданим підприємством

Загальна тенденція до зростання продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про прогресивну динаміку розвитку підприємства, що базується на інтенсивному використанні трудових ресурсів.

Утім, незначне уповільнення темпів зростання в 2024 році має стати сигналом до детального аналізу функціонального складу персоналу та виявлення можливостей для раціоналізації виробничих і логістичних процесів. Підвищення ефективності праці повинно залишатися ключовим вектором управлінських зусиль у найближчій перспективі.

У процесі детального аналізу внутрішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» виявлено низку стримувальних факторів, які істотно впливають на темпи зростання продуктивності праці. Насамперед ідеться про моральне й фізичне зношення частини основних виробничих фондів, особливо в таких критичних зонах як лінії з фасування, пастеризації, вторинної логістики та холодильного господарства. Хоча частина обладнання була модернізована в період 2021–2022 років, зокрема впроваджено нові лінії фасування продукції у ПЕТ-упаковці, значна кількість технологічних вузлів продовжує функціонувати понад амортизаційний строк, що не лише знижує загальну ефективність, а й підвищує ризики простоїв, технічних збоїв і витрат на ремонт. Це безпосередньо відбивається на коефіцієнті простоїв, який у 2024 році склав понад 28 тисяч людино-годин, і знижує загальну продуктивність у перерахунку на одного працівника.[18]

Другим суттєвим чинником, що обмежує потенціал зростання виробітку, є недостатній рівень диференціації системи мотивації. За результатами внутрішніх опитувань, проведених у 2023 році службою персоналу, лише 48 % працівників вважають діючу систему преміювання стимулюючою. У переважній більшості відсутній зв'язок між індивідуальною результативністю та розміром оплати праці, що призводить до зниження ініціативності та залученості. Це особливо актуально для молодших технічних спеціалістів та операторів виробничих ліній, чия робота має безпосередній вплив на кінцеву продуктивність. Відсутність КРІ для середньої управлінської ланки й недостатній контроль за дотриманням внутрішньозмінного часу також залишаються системною проблемою.[43]

Окремо варто наголосити на організаційних аспектах: досі існують фрагменти нерегламентованого документообігу, ручна фіксація окремих виробничих етапів, дублювання функцій між відділами технологічного

контролю та складу готової продукції. Низький рівень цифровізації в частині логістичних і аналітичних підсистем обмежує можливості точного прогнозування навантаження, відстеження неефективних витрат часу та обсягів запасів. Виявлені неузгодженості у внутрішньому переміщенні напівфабрикатів, затримки при зміні партій сировини та недосконалість системи планування графіків зміни персоналу негативно позначаються на оперативності виробничого циклу.[51]

Для подолання зазначених обмежень доцільно реалізувати низку стратегічних заходів, спрямованих на мобілізацію внутрішніх резервів підвищення продуктивності праці. Перш за все, необхідна технічна модернізація - заміна морально застарілих агрегатів і вузлів на лініях термічної обробки, фасування та автоматизованого складування, з інтеграцією їх у загальноцехову ERP-систему. У сфері людських ресурсів варто впровадити комплексну систему КРІ для всіх категорій персоналу з прив'язкою до якісних і кількісних показників роботи: обсяг виробітку, відсоток браку, зменшення витрат часу, участь у раціоналізаторських ініціативах. Запровадження елементів гнучкої організації праці, зокрема багатозмінного графіку з перехресними функціями, дозволить ефективніше використовувати персонал у пікові години навантаження.[52]

Крім того, доцільним є активне інвестування у підвищення кваліфікації працівників - як у межах виробничих стажувань на сучасних підприємствах, так і через внутрішню систему навчання із залученням зовнішніх сертифікованих експертів. Підвищення кваліфікації дасть змогу формувати поліфункціональні бригади, готові оперативно замінити дефіцитні ділянки, знижуючи залежність від вузькоспеціалізованих фахівців. У довгостроковій перспективі підприємству варто запровадити електронну систему контролю ефективності використання робочого часу, яка надасть об'єктивну картину про втрати внутрішньозмінного часу, дозволяючи точково усувати системні провали.

Внутрішні резерви підвищення продуктивності праці ТДВ «Яготинський маслозавод» є вагомими, і їх активне використання потребує комплексного підходу, що охоплює технічну модернізацію, організаційне перепроєктування

процесів, цифровізацію обліку, персоніфіковану мотивацію та розвиток персоналу. Усі ці напрями повинні бути впроваджені системно та синхронно з загальним курсом підприємства на підвищення ефективності, якості продукції та адаптивності до ринкових змін.[41]

Зокрема, протягом зазначеного періоду продуктивність праці, вимірювана за показником обсягу реалізованої продукції у розрахунку на одного працівника, зросла з 3511,2 тис. грн у 2021 році до 6072,6 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 73 %. Найбільш динамічне зростання зафіксовано у 2022–2023 роках, коли темпи приросту продуктивності випереджали зростання витрат на оплату праці та чисельності персоналу, а приріст обсягів реалізації продукції компенсував інфляційні ризики та вплив зовнішніх економічних коливань.[35]

Пікове значення показника у 2023 році (5273,5 тис. грн/особу) стало наслідком одночасного поєднання кількох чинників: ефективного планування виробництва, раціонального використання робочого часу, відносно стабільного кадрового складу, а також оптимізації логістичних процесів. Проте вже у 2024 році, попри рекордне значення абсолютного рівня продуктивності праці, темпи її приросту помітно уповільнилися. Це співпадає з фіксованим зростанням чисельності персоналу з 921 до 928 осіб, яке відбулося без належного розширення або технологічного оновлення виробничих потужностей. Унаслідок цього збільшення продуктивного навантаження на одного працівника не було пропорційним, що, своєю чергою, вплинуло на рентабельність діяльності - зафіксоване незначне скорочення чистого прибутку в порівнянні з попереднім роком.[36]

Аналіз внутрішніх процесів підприємства дозволяє виявити низку прихованих резервів зростання продуктивності. По-перше, рівень технічного забезпечення, хоча і задовільний для поточних обсягів виробництва, все ж залишається обмежуючим фактором через зношеність частини технологічного обладнання, особливо на фасувальних і логістичних ділянках. Високий коефіцієнт простоїв, зафіксований у 2023–2024 роках, частково зумовлений саме цими обмеженнями. По-друге, існуюча система мотивації працівників має

переважно колективно-стимулюючий характер і недостатньо враховує індивідуальні досягнення та показники ефективності праці. Відсутність гнучкої системи ключових показників ефективності (KPI) призводить до розмитості критеріїв оцінювання персоналу та знижує загальний мотиваційний потенціал.[44]

По-третє, рівень цифровізації облікових та управлінських процесів залишається фрагментарним. Попри наявність автоматизованої системи табелювання та елементів складського обліку, підприємство ще не інтегрувало повноцінну ERP-систему, що обмежує можливості для оперативного аналізу даних, планування ресурсів та прогнозування ефективності. Інерційна організація праці, що збереглася з попередніх періодів, зокрема вертикальна структура прийняття рішень, також уповільнює темп адаптації до викликів сучасної економіки, обмежуючи ініціативу та гнучкість на рівні цехів і підрозділів.

Для подолання виявлених обмежень і виходу на новий рівень продуктивності праці підприємству доцільно реалізувати кілька стратегічних напрямів. Насамперед, необхідно впровадити систему KPI для всіх категорій персоналу, яка дозволить об'єктивно оцінювати результативність, забезпечити прозору систему преміювання та поєднати оплату праці з реальними досягненнями. Це підвищить внутрішню мотивацію, сформує культуру персональної відповідальності та сприятиме підвищенню продуктивного навантаження без збільшення чисельності.[34]

Наступним кроком має стати модернізація технічного парку, зокрема автоматизація ліній фасування, інтеграція сенсорних систем контролю якості та оновлення складської інфраструктури з упровадженням WMS-технологій. Паралельно варто реалізувати повноцінну ERP-систему, що забезпечить прозорість ресурсного планування, зниження виробничих втрат, підвищення точності управлінських рішень та скорочення адміністративних витрат.[32]

У напрямі кадрової політики доцільно активізувати програми внутрішнього навчання, ротації кадрів та формування управлінського резерву з

числа молодих фахівців. Це дозволить вирівняти вікову структуру, зменшити ризики кадрового дефіциту та забезпечити стійкість знань у межах підприємства. Особливу увагу слід приділити розвитку компетенцій у сфері цифрової грамотності, Lean-підходів до організації праці та елементів самоменеджменту, що дозволить сформувати персонал нового типу - продуктивний, адаптивний і орієнтований на досягнення стратегічних цілей.[34]

У підсумку, хоча динаміка продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 рр. є загалом позитивною і свідчить про ефективну господарську діяльність, наявні внутрішні обмеження й латентні резерви вимагають комплексного перегляду управлінської моделі. Реалізація вказаних напрямів дозволить не лише зміцнити показники продуктивності, а й забезпечити зростання маржинальності, зниження витрат, збільшення гнучкості виробництва й посилення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 3.ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1.Аналіз існуючої системи управління продуктивністю праці та обґрунтування необхідності її трансформації

У період 2021–2024 рр. кадрова політика ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризувалася стабільністю, обґрунтованим підходом до збереження основного виробничого ядра, а також поступовим удосконаленням процедур кадрового планування. Кількість персоналу залишалася відносно незмінною, варіюючись у межах 900–928 осіб, що свідчить про відсутність кризових скорочень або нераціонального розширення штату. Такий підхід забезпечував збереження виробничих компетенцій та відповідність кадрової структури реальним обсягам виробництва.[44]

За цей період переважну частину персоналу становили робітники, частка яких складала 74–75 % у загальній чисельності, що відображає трудомісткий характер діяльності підприємства. Інженерно-технічний персонал складав близько 17–18 %, а адміністративно-управлінський - 7–9 %. Висока частка працівників з професійно-технічною освітою (понад 50 %) доповнювалася поступовим зростанням частки фахівців із вищою освітою, зокрема в управлінському та інженерному сегментах. Середній стаж роботи на підприємстві в 2024 році становив 11,8 років, а серед ІТП - 13,6 років, що свідчить про сталість кадрового складу, лояльність працівників і збереження внутрішньої експертизи. При цьому віковий склад засвідчує потребу в кадровому оновленні: понад 30 % персоналу мають вік понад 50 років, а частка працівників віком до 30 років становить лише 22 %.[45]

Система трудової дисципліни підприємства демонструє високий рівень організованість, що підтверджується стабільно низькими показниками плинності

кадрів (8,9–10,1 %) та зменшенням кількості запізень і прогулів. Водночас у 2024 році дещо збільшився коефіцієнт втрат робочого часу - до 0,071, що пояснюється зростанням тривалості тимчасової непрацездатності та частотою технічних простоїв. Однак показник використання внутрішньозмінного часу сягнув 97,6 %, що свідчить про ефективну організацію робочого процесу у змінному режимі.[53]

Щодо обліку продуктивності праці, на підприємстві застосовується класичний підхід, орієнтований на узагальнені фінансові показники: продуктивність праці на одного працівника, обсяг реалізованої продукції, операційний та чистий прибуток. У 2021 році продуктивність праці становила 3509,1 тис. грн на одного працівника, у 2022 - 4009,3 тис. грн, у 2023 - 5273,5 тис. грн, а в 2024 - 6072,6 тис. грн. Таке зростання є позитивною ознакою, однак у структурі управлінських процедур досі відсутній механізм персоніфікованої оцінки праці працівників і керівників. Відсутність КРІ (ключових показників ефективності) як інструменту управління результативністю обмежує можливості встановлення прямого зв'язку між діями працівників та фінансовими результатами підприємства.[50]

Поточний стан системи мотивації також зберігає ознаки консервативності. Преміювання працівників здійснюється переважно за суб'єктивними оцінками керівників, без чіткої прив'язки до кількісних або якісних результатів. Це унеможливорює прозоре планування розвитку кар'єри, знижує мотиваційний потенціал системи заохочення та не сприяє внутрішній конкуренції за результат.

Незважаючи на загальну стабільність кадрового складу, високу трудову дисципліну та зростання продуктивності, система управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує модернізації. Зокрема, актуальними напрямками є впровадження КРІ-системи, автоматизованого аналізу робочого часу, цифрових HR-рішень і оновлення підходів до мотивації та атестації персоналу.[35]

Динаміка продуктивності праці на одного працівника та ефективності використання часу на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 рр

№	Показник	2021	2022	2023	2024
1	Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн	3509,1	4009,3	5273,5	6072,6
2	Чисельність персоналу, осіб	901	900	921	928
3	Відпрацьовано часу, тис. люд.-годин	1719	1714,3	1728,1	1734,5
4	Коефіцієнт втрат робочого часу	0,073	0,068	0,063	0,071
5	Використання внутрішньозмінного часу, %	95,9	96,2	96,8	97,6
6	Плинність кадрів, %	9,7	10,1	8,9	9,3

Джерело: розраховано за даними взятими з підприємства

Результати аналізу динаміки продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 рр. беззаперечно демонструють її поступове і впевнене зростання: з 3509,1 тис. грн на одного працівника у 2021 році до 6072,6 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 73,1 % за чотири роки. Таке зростання є позитивним індикатором ефективної організації виробничих процесів, адаптації підприємства до викликів ринку та збереження трудового потенціалу в умовах загальноекономічної нестабільності. Поряд з цим, аналіз супутніх показників - таких як коефіцієнт втрат робочого часу, відпрацьовані людино-години, рівень плинності кадрів - свідчить, що зростання результативності праці відбувалося переважно завдяки стабільності робочого колективу, а не через системне покращення внутрішнього управління ефективністю працівників.[45]

Попри позитивну динаміку в цілому, показник коефіцієнта втрат часу у 2024 році (0,071) дещо перевищив аналогічний рівень 2023 року (0,063), що вказує на загрозу зниження темпів приросту продуктивності у разі збереження існуючих підходів до організації праці. Основні резерви підвищення результативності приховані в площині управління: відсутність персоніфікованих цифрових систем обліку результатів праці, нечіткі мотиваційні прив'язки до досягнутих індивідуальних або командних показників, слабка інтеграція цифрових HR-рішень

(зокрема, програм для відстеження динаміки компетенцій, участі в проєктах, дисциплінарних показників, ініціативності та зворотного зв'язку).[54]

Наявна система мотивації, як засвідчено аналізом, має ознаки архаїчності, оскільки базується на колективних або узагальнених оцінках, переважно - з ініціативи безпосереднього керівника. Такий підхід, не будучи підтриманим прозорою системою КРІ, не дозволяє встановити прямий зв'язок між індивідуальною продуктивністю працівника й його матеріальним або нематеріальним заохоченням. Унаслідок цього на підприємстві відсутня внутрішня конкуренція за результат, знижено прагнення до саморозвитку, а працівники орієнтуються радше на збереження позицій, ніж на динамічне професійне зростання.[48]

Таким чином, для активізації резервів продуктивності необхідним є комплексний перехід від класичних підходів до цифрово орієнтованої моделі управління трудовим потенціалом, у центрі якої повинні бути[42]:

- впровадження КРІ-системи з урахуванням посадових особливостей (наприклад, для керівників - обсяг виконаних планових показників, ефективність команд, зниження простоїв; для виробничих працівників - обсяг випуску продукції, рівень браку, участь у раціоналізаціях);
- автоматизація обліку продуктивності через інтеграцію HRM-платформ, які дозволять вести безперервний моніторинг ефективності, формувати рейтинги, адаптувати навантаження;
- реформа системи преміювання з чіткою логікою: досягнення індивідуальних і командних КРІ - пряме підґрунтя для заохочення.

Застосування таких заходів дозволить вивільнити внутрішні резерви не лише за рахунок «механічного» навантаження, а й за рахунок підвищення залученості персоналу, внутрішньої мотивації та відповідальності, а також вплине на довгострокову стійкість до зовнішніх викликів. В умовах постійної конкуренції та макроекономічної нестабільності саме управлінська трансформація стане вирішальним фактором для підтримання та посилення динаміки зростання

продуктивності на підприємстві.[55]

Попри позитивну динаміку зростання продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 роках, поглиблений аналіз внутрішніх процесів підприємства дозволяє чітко ідентифікувати низку системних проблем, які стримують подальше розкриття резервів ефективності. На перший план виходять організаційні та інфраструктурні бар'єри, що утруднюють як оперативне управління трудовими процесами, так і стратегічне планування продуктивності. Одним із ключових стримувальних чинників є застарілі підходи до організації праці, що сформувалися історично і залишаються інерційними. Робота багатьох підрозділів, особливо на виробництві, ґрунтується на шаблонних розрядках, в яких обсяг виконаних завдань фіксується лише на підсумковому рівні, без глибокого аналізу витрат часу, якості виконання, втрат або недовантаження. Відсутність поіменного контролю за ефективністю кожного співробітника створює умови для вирівнювання продуктивного навантаження між працівниками незалежно від фактичного внеску в результат, що демотивує високоєфективних працівників і унеможливлює адресне стимулювання.[47]

Другою системною проблемою виступає високий рівень технічного зносу обладнання. Частина основних засобів, які активно експлуатуються на фасувально-розливних лініях, а також у допоміжних виробничих цехах, мають строк експлуатації понад 15 років. Це знижує надійність і швидкість технологічних операцій, збільшує частоту зупинок, потребу в ручному доопрацюванні, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність. Зношене обладнання ускладнює механізацію повторюваних операцій, збільшує трудомісткість одиниці продукції та навантажує персонал виконанням другорядних технічних завдань, які могли б бути автоматизованими. Крім того, недостатній рівень технологічної модернізації унеможливлює використання сучасних програмних рішень для синхронізації виробничого графіку, моніторингу ефективності та гнучкого планування змісту змін.[54]

Третім вагомим бар'єром є відсутність персоніфікованої системи оцінки

ефективності праці. Чинна система обмежується кваліфікаційними характеристиками і загальними плановими нормативами, без впровадження цифрових облікових інструментів, які дозволяли б фіксувати результати роботи кожного співробітника в реальному часі, порівнювати їх із заданими нормативами і формувати рейтинги. Через це відсутня об'єктивна база для диференційованого преміювання, що негативно позначається на мотивації персоналу. Оцінювання здійснюється переважно у формі періодичних атестацій або суб'єктивного керівного спостереження, що знижує довіру працівників до системи винагороди.[42]

Ще одним стримувальним фактором є практична відсутність цифрових HRM-інструментів для аналітики, обліку і розвитку персоналу. На підприємстві не впроваджено автоматизованих платформ для управління компетенціями, навчальними траєкторіями, динамікою виконання планових показників чи відгуків з боку внутрішніх або зовнішніх стейкхолдерів. Усі ці дані, які могли б стати основою для побудови прозорої і мотивуючої моделі праці, залишаються фрагментарними або неструктурованими. Це позбавляє керівництво можливості приймати обґрунтовані HR-рішення в реальному часі, а працівників - розуміння чітких критеріїв оцінювання та шляхів кар'єрного зростання.[60]

Нарешті, центральною управлінською прогалиною залишається повна відсутність KPI як елементу системи управління результативністю. Працівники не мають персоніфікованих цільових показників, досягнення яких слугувало би критерієм оцінки ефективності і підставою для преміювання або просування. Це позбавляє систему мотивації керованості й прозорості. Без чітких KPI унеможлиблюється гнучке адаптування ресурсів до змін ринкової ситуації, а ефективність персоналу вимірюється лише ретроспективно, а не проактивно. Таким чином, без побудови цифрової KPI-системи підприємство не зможе забезпечити стабільне зростання продуктивності в середньо- і довгостроковій перспективі.[35]

Усі вказані проблеми мають взаємозалежний характер і потребують

комплексного вирішення в межах управлінської трансформації, яка охоплюватиме оновлення технологічної інфраструктури, цифровізацію процесів обліку результатів праці, запровадження системи KPI для ключових категорій працівників, а також автоматизовану підтримку HR-функцій з боку зовнішніх партнерів або внутрішніх центрів аналітики. Тільки така скоординована модель дій дозволить забезпечити сталий приріст продуктивності праці без надмірного адміністративного або ресурсного навантаження на систему управління підприємства.[56]

Підприємство має низку сильних сторін, які формують потужну основу для реалізації програм трансформації: стабільний кадровий склад із високим середнім стажем роботи, налагоджена вертикаль управління, досвід у реалізації продукції на національному ринку, наявність внутрішніх лабораторій контролю якості, позитивна репутація торгової марки, сформована інфраструктура для навчання персоналу на рівні базових компетенцій. Водночас внутрішнє середовище підприємства має низку слабких сторін, які гальмують ріст продуктивності: відсутність персоніфікованої системи KPI, застаріле обладнання, фрагментарність автоматизації, слабкий рівень цифрової аналітики та низька мотиваційна диференціація в системі оплати праці.

Зовнішнє середовище формує значні можливості, які можуть бути реалізовані за умови правильної управлінської політики. Йдеться, зокрема, про доступність ринку аутсорсингових HR-компаній, що надають послуги впровадження KPI, цифрових HRM-систем та аналітичних платформ; розвиток програм державної підтримки модернізації харчової промисловості; зростаючий попит на натуральну продукцію, що дозволяє формувати вищу додану вартість; доступність міжнародного досвіду з упровадження інструментів lean management і agile у виробничих середовищах.[60]

Натомість зовнішні загрози мають об'єктивний характер і потребують превентивного врахування: загострення конкуренції на внутрішньому ринку, дефіцит молодих технічних кадрів, підвищення цін на енергоносії, посилення

регуляторного тиску, вплив воєнного стану на логістику і стабільність постачання.

Таблиця 3.2.

**SWOT-аналіз факторів, що впливають на продуктивність праці на ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільний кадровий склад із високим середнім стажем	Відсутність персоніфікованих KPI та цифрової системи оцінювання
Висока частка працівників із профільною освітою	Зношення частини основних виробничих фондів
Сформована вертикаль управління та стабільність організаційної структури	Недостатній рівень автоматизації рутинних операцій
Потужна система внутрішнього контролю якості	Відсутність інтегрованої HR-аналітики та адаптованої мотиваційної системи
Добре розвинена товарна лінійка та стабільна частка ринку	Інерційна структура змін та неуніфіковане планування виробничого навантаження
Можливості (O)	Загрози (T)
Доступ до аутсорсингових компаній, що впроваджують KPI	Зростання витрат на енергоресурси та логістику
Наявність державних і грантових програм на підтримку цифрової трансформації виробництва	Демографічне старіння персоналу та нестача молодих кваліфікованих фахівців
Досвід інших компаній молокопереробної галузі в автоматизації систем обліку праці	Посилення конкуренції з боку мультинаціональних брендів
Технологічна інтеграція з сучасними ERP, CRM, HRM-рішеннями (особливо в хмарному форматі)	Нестабільність поставок через військові дії, зміна логістичних маршрутів
Підвищений попит на натуральну молочну продукцію з регіональним брендом	Посилення екологічних та регуляторних обмежень на виробництво

Джерело: розроблено за джерелом [24]

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна дійти висновку, що ТДВ «Яготинський маслозавод» володіє значним внутрішнім потенціалом для підвищення продуктивності праці, який на сьогодні реалізується не повною мірою. Основу цього потенціалу формують стабільність кадрового складу, наявність сформованої виробничої інфраструктури, позитивна репутація на ринку, широка товарна лінійка, а також внутрішні системи контролю якості та обліку. Проте в умовах сучасних викликів і посилення

конкуренції цього вже недостатньо: підприємство потребує цілеспрямованої управлінської трансформації, яка дозволила б не лише втримати наявні позиції, але й забезпечити динамічне зростання ключових показників ефективності.[45]

Ключовим напрямом такої трансформації має стати модернізація підходів до управління трудовими ресурсами через впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема системи персоніфікованих ключових показників ефективності (KPI). Її впровадження дозволить забезпечити прозору, об'єктивну та диференційовану оцінку внеску кожного працівника у виробничий результат, усунути явища нераціонального розподілу трудових обов'язків, знизити кількість непродуктивних витрат робочого часу і забезпечити прямий зв'язок між індивідуальним результатом та рівнем винагороди. Такий підхід не лише стимулює працівників до підвищення власної продуктивності, а й формує нову корпоративну культуру відповідальності, результативності та орієнтації на зростання.[56]

Особливу актуальність у цьому контексті набуває залучення зовнішнього HR-партнера на умовах аутсорсингу, що дозволяє отримати професійну експертизу, технологічну підтримку та доступ до перевірених алгоритмів побудови KPI-систем. Такий підхід значно пришвидшує процес розробки, адаптації й впровадження інструментів оцінювання без додаткового навантаження на внутрішній кадровий департамент. Він також дозволяє уникнути внутрішньої упередженості в процесі формування критеріїв, оцінки результатів і нарахування бонусів. Крім того, зовнішній партнер може надати супровід у вигляді програм навчання керівників середньої ланки, автоматизації процесів моніторингу показників та формування звітності.[52]

Запровадження KPI-системи в поєднанні з цифровими інструментами контролю та автоматизованим аналітичним супроводом створює реальні передумови не лише для зростання продуктивності праці, а й для підвищення маржинальності виробництва за рахунок зниження питомих витрат на одиницю продукції, оптимізації навантаження, скорочення непродуктивних витрат і

підвищення гнучкості операційного планування. У результаті підприємство отримає не тільки економічний ефект у вигляді збільшення обсягів реалізації та прибутку, а й стратегічну перевагу - здатність швидко адаптуватися до зовнішніх загроз, ефективно реагувати на зміни ринку та зберігати стійкість навіть у нестабільному макроекономічному середовищі.[60]

Інтеграція системи KPI за підтримки аутсорсингової HR-компанії постає не як факультативне нововведення, а як обов'язкова складова майбутньої управлінської моделі, зорієнтованої на сталість, гнучкість та результативність. Її реалізація дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» перейти від екстенсивної моделі управління персоналом до сучасної системи, в якій ефективність праці вимірюється, аналізується, стимулюється та трансформується на користь як працівника, так і підприємства в цілому.[57]

В умовах трансформації економіки та посилення конкурентного тиску на ринку харчової промисловості, підприємства молокопереробного профілю стикаються з нагальною потребою підвищення внутрішньої ефективності функціонування, зокрема шляхом зростання продуктивності праці персоналу. Водночас традиційні моделі управління трудовими ресурсами, які ґрунтуються на узагальнених планових показниках, фіксованих обов'язках і формальних критеріях оцінки, поступово вичерпують свій потенціал. Вони не дають змоги оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, виявляти вузькі місця у структурі організації праці та забезпечувати гнучку, справедливу й мотиваційно орієнтовану систему оцінки результатів кожного працівника. У цьому контексті одним з найбільш дієвих інструментів сучасного управління виступає система ключових показників ефективності - KPI (Key Performance Indicators), яка дає змогу персоніфіковано вимірювати, аналізувати та управляти продуктивністю як окремих працівників, так і структурних підрозділів у цілому. Загалом KPI є формалізованими показниками, що кількісно відображають ступінь досягнення визначених цілей. Їх зміст і структура формуються з урахуванням специфіки виробництва, цілей підприємства, організаційної моделі

управління, а також контексту зовнішнього середовища. У молокопереробній галузі, де вирішальну роль відіграють такі фактори, як якість продукції, своєчасність виконання виробничих циклів, безперервність технологічного процесу, санітарно-гігієнічна відповідність і мінімізація втрат, КРІ мають включати як загальні економічні метрики, так і виробничо-операційні параметри.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» впровадження системи КРІ дасть змогу побудувати прозору і керовану модель оцінки ефективності, в межах якої кожен працівник матиме чітко визначені очікування від своєї діяльності. Для виробничого персоналу це можуть бути показники щодо обсягу виготовленої продукції, відсотку браку, кількості обслугованих одиниць обладнання, часу на переналагодження ліній або середньої тривалості циклу фасування. Для інженерно-технічних працівників - час усунення аварійних ситуацій, точність регламентного обслуговування, відповідність продукції стандартам якості. Для керівного складу - ефективність прийнятих управлінських рішень, дотримання бюджетів, рівень плинності кадрів у підрозділі, реалізація планів оптимізації. Таким чином, система КРІ забезпечує мультивекторну оцінку, яка базується не на формальних показниках присутності чи суб'єктивній оцінці, а на фактичному досягненні результатів, що мають безпосередній вплив на загальну продуктивність підприємства.[57]

Впровадження КРІ дозволяє вирішити одразу кілька стратегічно важливих завдань. По-перше, вона створює об'єктивну базу для розподілу бонусів і премій, що сприяє підвищенню мотивації та зниженню рівня незадоволеності працівників. По-друге, ця система виявляє зони неефективності в режимі реального часу, дозволяючи керівництву оперативно втручатися у виробничі чи організаційні процеси. По-третє, КРІ сприяє формуванню культури відповідальності за результат, що особливо актуально в умовах багатозмінного виробництва, де успішність одного етапу залежить від чіткості й ритмічності дій попереднього.[53]

Для ТДВ «Яготинський маслозавод», з огляду на зростання продуктивності

праці на 73 % за 2021–2024 рр., але й на водночас виявлені резерви - зношення технічної бази, зростання втрат робочого часу, невисоку диференціацію мотиваційної моделі, КРІ є не лише інструментом оцінки, а й важелем управління змінами. Вони дозволять гармонізувати індивідуальні та корпоративні цілі, запровадити справедливую систему заохочення, підвищити рентабельність одиниці витраченого ресурсу праці, і як наслідок - забезпечити стаке зростання рентабельності та ринкової частки підприємства.[63]

У ході комплексного аналізу стану кадрової політики, трудової дисципліни та обліку продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 рр. встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку ключових показників ефективності персоналу, зокрема стабільне зростання продуктивності праці, покращення використання внутрішньозмінного часу, відносно низький рівень плинності кадрів і високий середній стаж роботи. Водночас виявлено, що за зростанням кількісних показників криються управлінські резерви, пов'язані з відсутністю персоніфікованої оцінки праці, недостатньо гнучкою мотиваційною системою, застарілими технологіями в управлінні трудовими процесами та відсутністю єдиної цифрової платформи для контролю й аналізу результативності працівників. Аналіз також засвідчив дисбаланс у віковій структурі персоналу, що створює загрозу кадрового старіння, а також збільшення обсягів простоїв і лікарняних, які вимагають профілактичних і структурних рішень.[47]

Поглиблена оцінка чинників, що стримують подальше зростання продуктивності, дозволила ідентифікувати організаційні бар'єри, такі як фрагментарність управлінських функцій, відсутність КРІ, неоцифрована система збору даних про індивідуальну результативність, а також недосконалість стимулювання керівників та ІТП. У поєднанні з виявленими у SWOT-аналізі слабкими сторонами, зокрема низькою цифровою гнучкістю та недостатнім рівнем автоматизації обліку, це підтверджує необхідність переходу до сучасних методів управління продуктивністю праці.[55]

Теоретичне обґрунтування доцільності впровадження КРІ як універсального інструменту управління підтвердило, що така система здатна забезпечити об'єктивну оцінку результатів, гармонізувати індивідуальні й корпоративні цілі, покращити якість управлінських рішень і підвищити мотивацію персоналу. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» КРІ стане основою для побудови нової моделі трудових відносин, заснованої на прозорості, відповідальності та вимірюваній результативності, що є передумовою подальшого підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

3.2. Впровадження системи КРІ через аутсорсингову компанію: механізм, вартість і очікувані результати

Для обґрунтованого вибору моделі впровадження системи оцінки продуктивності праці на основі КРІ (ключових показників ефективності) на ТДВ «Яготинський маслозавод» було проведено детальний аналіз двох альтернативних підходів: самостійного внутрішнього впровадження та залучення аутсорсингового партнера. Цей вибір є стратегічно важливим, оскільки від нього залежить не лише ефективність самої системи оцінки, а й швидкість її впровадження, прийнятність для персоналу, обсяг інвестицій та рівень управлінського контролю. [57]

Внутрішнє впровадження передбачає, що HR-відділ підприємства самостійно розробляє систему КРІ, адаптуючи загальні моделі до умов конкретного виробництва. Такий підхід потребує глибокого розуміння методології управління результативністю, аналітичних здібностей для формування матриць КРІ за категоріями персоналу, а також навичок у розробці ІТ-рішень для обліку й моніторингу. Крім того, це передбачає створення нормативної документації (регламентів, положень, стандартів оцінки), системи навчання керівників і працівників, а також щомісячного супроводу й оновлення системи оцінювання. В умовах ТДВ «Яготинський маслозавод» слід визнати, що HR-департамент не має ані

достатнього досвіду розробки подібних систем, ані необхідного програмного забезпечення, а обсяг рутинних завдань не дозволяє реалізувати цей проєкт без розширення штату або перенесення частини функцій на інші підрозділи. Крім того, для уникнення суб'єктивізму та підтримки прозорості бажано залучити незалежну сторону на етапах запуску та валідації.[54]

Залучення аутсорсингового партнера є альтернативою, що дозволяє скористатися досвідом спеціалізованих компаній, які вже мають готові галузеві шаблони KPI для молокопереробних підприємств (наприклад, категорії «оператор лінії», «начальник зміни», «інженер із якості», «маркетолог» тощо), аналітичні інструменти (таблиці оцінки, дашборди, індекси ефективності) та ІТ-інтеграцію зі сторонніми платформами (наприклад, Power BI, Bitrix24, SAP Business One). Такі компанії, як «People Advisory», «HRlab» або «Talent Management Ukraine», пропонують повний цикл послуг - від діагностики процесів до запуску, супроводу та навчання керівників щодо інтерпретації результатів KPI.[47] Найбільшими перевагами аутсорсингу є його швидкість (впровадження від 2 до 4 місяців), нижча загальна вартість за рахунок економії на постійному персоналі, низький ризик методологічних помилок і гарантована якість результатів завдяки застосуванню перевірених рішень. Крім того, зовнішні фахівці не мають внутрішньої заангажованості, тому здатні об'єктивно проводити оцінку ефективності, що особливо важливо у випадку керівного персоналу.

Таблиця 3.2.

Розширена порівняльна характеристика моделей впровадження KPI- системи на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Параметр	Внутрішнє впровадження	Залучення аутсорсингової компанії
Орієнтовна вартість реалізації	380 000-520 000 грн (зарплати, ПЗ, навчання)	250 000-300 000 грн (разова вартість пакета послуг)
Тривалість проєкту	6-9 місяців	3-4 місяці
Рівень методологічної складності	Високий - необхідна повна розробка з нуля	Середній - адаптація вже готових галузевих рішень

IT-платформи для KPI	Необхідно розробити самостійно	Надаються у складі пакета або інтегруються в 1С/CRM
Навантаження на HR-відділ	Високе – повна відповідальність за проєкт	Низьке - лише координація та забезпечення зв'язку
Гарантія ефективності	Відсутня - залежить від компетентності фахівців	Висока - контрактні гарантії та рекомендації
Ризик опору персоналу	Високий - суб'єктивізм у постановці KPI	Низький – стандартизовані показники, прозора система
Адаптація до галузевої специфіки	Складна - потребує глибокої внутрішньої аналітики	Висока - галузева практика, кейси впровадження
Швидкість досягнення першого результату	6-12 місяців	3-5 місяців
Ефект для керівного складу	Нестабільний, залежить від управлінської культури	Системний – наявність управлінських KPI (KRI, OKR)

Джерело: розроблено за джерелом [56]

Наявні організаційні умови, кадрова структура, рівень цифровізації та ресурсна доступність ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяють зробити висновок, що доцільним варіантом для впровадження KPI-системи є модель зовнішнього аутсорсингу. Вона забезпечує не лише оперативність, а й якість

впровадження, знижує навантаження на власний персонал, дає змогу впроваджувати об'єктивну оцінку управлінців на основі наскрізних показників продуктивності, маржинальності, ефективності використання часу та виконання стратегічних завдань. Це дозволить підприємству швидше перейти до нової системи мотивації, підвищити гнучкість управління, і як наслідок - досягти довгострокового зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій.[54]

Побудова ефективної системи KPI на ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує структурованого впровадження, в якому ключову роль відіграє залучення зовнішнього експерта (аутсорсингової компанії), що володіє галузевим досвідом і технологічними рішеннями. Такий підхід обґрунтований низкою факторів: по-перше, всередині підприємства наразі відсутня сформована HR-аналітика, персоніфікований облік результативності і спеціалісти, здатні побудувати архітектуру метрик із урахуванням галузевої специфіки. По-друге, сторонній консультант має нейтральний статус, що знижує ризик опору змінам і дозволяє об'єктивно провести аудит. Алгоритм впровадження KPI з

аутсорсингом має чітко окреслені етапи, які забезпечують системність і контроль на кожному рівні.[63]

Першим етапом є повномасштабний аудит поточної HR-системи, що включає аналіз посадових інструкцій, організаційної структури, моделі розподілу відповідальності, трудової дисципліни та показників плинності кадрів, відвідуваності, використання часу. Саме на цьому етапі визначається структура цілей підприємства, а також встановлюється реалістичність їх формалізації в кількісних показниках. Далі формується модель KPI-системи із визначенням груп метрик: для робітників - обсяг виробленої продукції, кількість виробничих порушень, частка браку, енергоефективність змін; для ІТП - своєчасність технічного обслуговування, план-факт ремонтів, кількість аварійних зупинок; для управлінців - продуктивність підлеглих, ефективність управління витратами, своєчасність реалізації проєктів.

Наступним кроком є адаптація метрик до кожного підрозділу. Наприклад, у фасувальному цеху KPI включатиме коефіцієнт браку, середній час на упаковку одиниці продукції, рівень збоїв на лінії. У логістиці - дотримання графіка відвантажень, час реагування на замовлення, заповненість транспорту. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й покращити якість обслуговування внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Після адаптації - запускається тестова фаза на обмеженому переліку цехів. Упродовж 1–2 місяців здійснюється збір даних, їх верифікація, оцінка коректності формул розрахунку KPI, а також прийнятність цільових значень. За результатами пілоту - проводиться доопрацювання системи.[45]

Дуже важливим етапом є навчання персоналу: як керівників, так і звичайних працівників. Їм роз'яснюються правила обліку, сутність KPI, логіка розрахунків, зв'язок з оплатою праці. Для ІТП та керівників проводяться тренінги з користування дашбордами, інтерпретації результатів, використання показників для постановки задач. Паралельно з цим відбувається технічна інтеграція KPI-системи в діючу облікову інфраструктуру - наприклад, через

модулі 1С:Підприємство або підключення Zoho Projects, SAP SuccessFactors чи українських альтернатив, таких як PeopleForce. Це дозволяє автоматизувати збір і обробку даних, знизити ризик фальсифікацій, забезпечити прозорість і щомісячне оновлення результатів.

Таблиця 3.3.

Алгоритм впровадження КРІ на ТДВ «Яготинський маслозавод» за участі аутсорсингової компанії

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат	Тривалість
1. Аудит HR-системи	Аналіз функціоналу посад, показників, структури персоналу, документообігу	Визначення «вузьких місць», цільових точок для КРІ	2–3 тижні
2. Розробка КРІ	Формування системи метрик за категоріями персоналу, погодження формул і нормативів	Сформований перелік індикаторів	3–4 тижні
3. Адаптація до підрозділів	Налаштування КРІ для цехів, логістики, контролю якості, адміністрації	Диференційована система КРІ	2 тижні
4. Пілотний запуск	Обмежений запуск на 1–2 цехах, збір та верифікація даних	Виявлення технічних і методичних недоліків	4 тижні
5. Навчання персоналу	Проведення тренінгів і інструктажів для всіх рівнів	Готовність до використання КРІ	1 тиждень
6. Інтеграція до облікових систем	Підключення до 1С, SAP, Zoho, налагодження звітності	Автоматизація та прозорість КРІ	2 тижні

Джерело: розроблено автором за [61]

Загальна тривалість впровадження системи КРІ на ТДВ «Яготинський маслозавод» становить від 10 до 12 тижнів, що охоплює повний цикл - від підготовчого аудиту до інтеграції результатів у наявну облікову систему підприємства. У випадку залучення аутсорсингової компанії, яка спеціалізується на впровадженні HR-аналітики в харчовій промисловості (наприклад, Smart-HR Consulting, PeoplePower Ukraine, SkillAnalytics), загальна вартість проєкту коливається від 180 до 250 тис. грн. Цей бюджет формується з таких основних статей витрат:

- Базовий аудит HR-системи (оцінка поточних практик, документів, індексів плинності, розподілу відповідальності, дисципліни, звітності, структури

посад): приблизно 30–40 тис. грн.

- Розробка індикаторної моделі KPI (формалізація метрик за категоріями персоналу, створення формул, погодження нормативів): 35–45 тис. грн.

- Пілотний запуск і адаптація системи під цехи, служби, логістику, контролінг: 40–50 тис. грн, залежно від кількості підрозділів.

- Навчання керівного персоналу, інженерно-технічного складу та працівників виробництва (семінари, відеоінструкції, методички): 20–30 тис. грн.

- Інтеграція системи KPI у діючу облікову інфраструктуру (наприклад, адаптація модулів в 1С, підключення Zoho People, Bitrix24 HRM або SAP SuccessFactors): 30–50 тис. грн, в залежності від глибини автоматизації.

Важливо наголосити, що ці витрати не є просто зовнішніми видатками - вони являють собою стратегічну інвестицію з коротким горизонтом окупності (як правило, до 6–9 місяців). Наприклад, при зростанні продуктивності праці лише на 8–10 % у результаті KPI-моніторингу (що є типовим ефектом у галузі після впровадження метрик), зростання ефективності праці дозволить підприємству:

- оптимізувати фонд заробітної плати без фактичного скорочення персоналу, а завдяки перерозподілу завантаження;

- скоротити непродуктивні витрати, пов'язані з простоем обладнання, браком продукції, порушенням змінності;

- знизити втрати часу через формалізовану систему відстеження результативності по кожному працівнику або зміні;

- збільшити маржинальність одиниці продукції, оскільки витрати на виробництво скорочуються через підвищення оперативності й зменшення дефектів.

Окрім безпосередніх фінансових вигід, впровадження KPI-моделі створює прозору систему оцінки, зменшує суб'єктивізм у нарахуванні премій, посилює мотивацію персоналу через встановлення чітких, досяжних і вимірюваних цілей. Це, у свою чергу, зміцнює внутрішню культуру результативності, яка є основою конкурентоспроможного виробничого середовища в умовах постійних змін на

ринку харчової продукції.[62]

З огляду на масштаби підприємства та потенційний ефект від систематизації управління результативністю, впровадження КРІ через аутсорсинг слід розглядати як ключовий елемент стратегії зростання продуктивності праці в найближчі 2–3 роки.

У межах підвищення продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» було проведено економічне обґрунтування впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) із залученням зовнішнього партнера. Цей підхід зумовлений необхідністю забезпечення системного управління результативністю працівників, підвищення прозорості трудової віддачі та адаптації управлінської моделі до викликів цифрової економіки.

Запропонована модель впровадження передбачає комбінований підхід: використання консалтингових та ІТ-рішень від спеціалізованої аутсорсингової компанії (наприклад, Smart-HR Consulting або PeoplePower Ukraine), яка має практичний досвід у сфері цифрової трансформації HR-систем підприємств харчової галузі.[57]

На першому етапі здійснюється повноцінний аудит кадрової політики підприємства, оцінюється структура робочого часу, вивчається існуюча система оцінювання та мотивації, а також виявляються точки низької ефективності праці. Цей аудит лягає в основу наступного етапу – проектування індикаторів КРІ відповідно до функціонального поділу підрозділів підприємства (виробництво, логістика, інженерна служба, адміністрація). Особливу увагу планується приділити розробці показників, які враховують кількісні (обсяг виконаних завдань, швидкість виробничого циклу, кількість бездефектних одиниць продукції) та якісні характеристики праці (виконання в терміни, рівень відхилень, ефективність комунікацій).

Інтеграція системи КРІ у внутрішню інформаційну інфраструктуру підприємства передбачає програмну адаптацію до поточних платформ обліку – 1С:Підприємство, Zoho People або SAP SuccessFactors, залежно від технічної

готовності заводу та обраної компанії-підрядника. Після завершення технічної інтеграції система проходить тестування в пілотному режимі (1 місяць), одночасно з чим відбувається навчання управлінців і ключових працівників механіці KPI, системі нарахування премій, а також процедури самооцінювання.

Таблиця 3.4.

Розрахунок вартості впровадження KPI на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Стаття витрат	Разові витрати, грн	Щомісячні витрати, грн	Річні витрати, грн
Аудит і проєктування KPI	90 000	–	90 000
Розробка програмної інтеграції (адаптація під 1С / Zoho / SAP)	60 000	–	60 000
Навчання персоналу (20–25 ключових осіб)	25 000	–	25 000
Супровід впровадження, технічна підтримка та коригування (12 міс)	–	22 000	264 000
Разом	175 000	22 000	439 000

Загальні інвестиції у перший рік реалізації проєкту впровадження KPI-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» становлять 439 тисяч гривень. Ця сума охоплює повний цикл робіт: від діагностичного аудиту HR-системи підприємства до налаштування програмної інтеграції з внутрішніми обліковими платформами, підготовки навчальних модулів для ключового персоналу, запуску пілотної експлуатації та подальшого супроводу з боку зовнішнього партнера. Зважаючи на характер підприємства як виробничої одиниці з високою долею ручної та техніко-інженерної праці, впровадження KPI дозволяє перейти від умовно інтуїтивної моделі управління персоналом до формалізованої та результатноорієнтованої системи.[34]

Відповідно до внутрішніх розрахунків та за аналогією з кейсами впровадження в інших компаніях харчової галузі, очікуване зростання продуктивності праці після запровадження системи KPI може коливатися у межах від 12 до 15 % у середньому протягом першого року. Враховуючи обсяг реалізації продукції підприємства у 2024 році, який сягнув близько 380 млн грн,

та зберігаючи існуючу динаміку приросту, зазначене зростання екстраполюється на додаткові 45–50 млн грн потенційного приросту реалізації. Це означає, що підвищення результативності працівників, пришвидшення операційних циклів, зниження внутрішніх простоїв та підвищення якості управлінських рішень дадуть змогу підприємству сформувати відчутний фінансовий резерв без розширення штату чи додаткових матеріальних витрат на інтенсифікацію виробництва.

У перерахунку на окупність інвестицій цей ефект є надзвичайно високим. Орієнтовно, при мінімальному зростанні реалізації на 45 млн грн та середньому рівні чистої маржі в 7–8 %, підприємство може отримати додатковий чистий прибуток у розмірі близько 3,2–3,6 млн грн. Таким чином, вкладені 439 тис. грн окупаються менш ніж за три місяці активного функціонування системи. Ба більше, ефект від впровадження не є разовим: налагоджена система КРІ продовжує працювати на результат упродовж наступних років, поглиблюючи ефективність управлінських процедур і формуючи культуру результативності.

Змістовно, КРІ-система забезпечує кардинальні зміни в управлінському підході: відбувається формалізація персональної відповідальності, створюються умови для регулярного зворотного зв'язку, підвищується рівень прозорості розподілу винагород, зростає обґрунтованість рішень щодо кадрових змін, а система преміювання стає об'єктивною. Це не лише стимулює працівників до кращої результативності, але й дає змогу керівництву швидко виявляти відхилення, локалізувати причини неефективності в конкретних підрозділах і своєчасно впливати на ситуацію через персоніфіковані інструменти контролю.

У стратегічному вимірі проєкт упровадження КРІ виступає не просто як інструмент поточного покращення, а як повноцінний елемент трансформації корпоративної культури. У сучасних умовах, коли харчова промисловість дедалі більше залежить від здатності оперативно адаптуватися до ринкових змін, наявність такої системи є однією з ключових передумов збереження і зміцнення конкурентоспроможності. З огляду на стабільні темпи зростання, прагнення до

підвищення маржинальності та інтеграцію цифрових рішень, впровадження КРІ на Яготинському маслозаводі є логічним і необхідним кроком у напрямі стратегічного оновлення кадрової політики та оптимізації всієї системи управління персоналом.

3.3. Інтеграція КРІ в управлінські процеси та очікуваний вплив на продуктивність праці

У процесі трансформації системи управління продуктивністю праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» особливу увагу необхідно приділити персоніфікованій оцінці результатів діяльності працівників - як керівників, так і виконавців. Впровадження КРІ (ключових показників ефективності) в цьому контексті дозволяє створити об'єктивну, прозору і гнучку систему вимірювання індивідуального внеску кожного співробітника у досягнення загальних цілей підприємства. Для керівників така система має охоплювати не лише планові завдання, а й рівень управлінської відповідальності, якість комунікації, ефективність ухвалених рішень, стабільність команди та дотримання стратегічного курсу. Для виробничого персоналу система повинна враховувати фізичні результати роботи - обсяг виготовленої продукції, кількість помилок або відхилень, своєчасність виконання завдань та технологічну дисципліну. [56]

Особливе значення має показник зворотного зв'язку, що дозволяє сформувати багатовекторну оцінку - не лише від безпосереднього керівника, але й від колег, підлеглих та суміжних підрозділів. Таким чином формується система 360-градусної оцінки, що стимулює розвиток компетенцій і формує культуру відповідальності. [62]

У середині цієї системи доцільно виділити структурований набір показників, адаптований до специфіки молокопереробного виробництва, з урахуванням вимог до безперервності процесів, якості продукції, нормативної документації, термінів постачання і дотримання санітарних норм.

Таблиця 3.5.

Типові КРІ для різних категорій працівників на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Категорія працівників	КРІ-показник	Опис критерію оцінки	Метод збору даних
Керівники підрозділів	Індекс виконання планових завдань	% виконання показників виробництва, економії витрат, планових цілей	Аналітика з ERP/1С; порівняння з бюджетом
	Стабільність команди	Кількість звільнень/ротацій у підрозділі	Дані з HR-системи
	Якість управлінських рішень	Відгуки керівництва, зниження простоїв, оперативність реагування	Експертна оцінка, управлінські звіти
	Командна ефективність (зворотний зв'язок)	Оцінки з боку підлеглих та суміжних підрозділів	Анонімне опитування
Робітники основного складу	Обсяг виробленої продукції	Кількість одиниць/кілограми за зміну або місяць	Дані виробничого обліку
	Рівень браку	Відсоток дефектної продукції у загальному обсязі	Звіти відділу технічного контролю (ВТК)
	Дотримання графіка і змін	Кількість змін із повним відпрацюванням/запізнь	Дані з обліку часу
	Якість документації (журналів, технічних карт)	Повнота і своєчасність ведення документації	Аудит виробничих журналів

Джерело: розроблено за джерелом [57]

Насамперед, прозорість управління, що виникає завдяки чітко визначеним критеріям оцінювання, створює атмосферу зрозумілих правил гри для всіх категорій працівників. Кожен співробітник бачить конкретні, кількісно вимірювані цілі, які мають бути досягнуті у межах його посадових обов'язків. Це дозволяє уникнути суб'єктивних рішень з боку керівництва під час оцінювання, що, у свою чергу, знижує ризики конфліктів, упередженості та управлінських зловживань.[56]

Окрім підвищення прозорості, система КРІ значною мірою покращує мотиваційний клімат у колективі. Коли працівник усвідомлює, що його зусилля матимуть конкретну, фіксовану оцінку, що безпосередньо впливатиме на його заробітну плату, бонуси або кар'єрний розвиток, це стимулює до продуктивнішої

роботи, самонавчання, дотримання технологічної дисципліни та ініціативності. У цьому контексті КРІ не є просто механізмом контролю, а виступає як важіль внутрішнього зростання працівника - інструмент саморегуляції.[55]

Водночас керівництво підприємства отримує додаткові інструменти для виявлення «вузьких місць» у структурі. З одного боку, це дає змогу оперативно визначати працівників, які не справляються із завданнями або потребують підтримки. З іншого боку - дозволяє виявити високопродуктивних фахівців, яким можна доручити складніші завдання або запропонувати посади з вищим рівнем відповідальності. У результаті - формується динамічна кадрова модель, де кар'єрний ріст, преміювання і розширення повноважень відбуваються на основі фактичної ефективності, а не стажу чи формальної лояльності.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» така система є особливо важливою з огляду на специфіку виробництва, яке базується на безперервному процесі переробки сировини з високим ступенем автоматизації, вимогами до гігієни, логістичної точності й стабільності внутрішніх операцій. У таких умовах будь-яка неефективність - від запізнь до браку - призводить до реальних фінансових втрат. Саме КРІ дає змогу побудувати систему превентивного управління цими ризиками. Замість реакції на проблеми вже після їх настання, керівництво може здійснювати попереджувальну діагностику на підставі показників динаміки - падіння обсягів у конкретному підрозділі, зростання відсотку браку чи зниження темпів виконання завдань.

Також значним позитивом є формування міжпідроздільної координації - коли оцінка працівника залежить не лише від його особистої діяльності, а й від ефективності співпраці з суміжними відділами. Це стимулює розвиток горизонтальних зв'язків, усуває ізолюваність функцій та сприяє формуванню єдиної виробничої команди. Таким чином, КРІ виконує роль не лише інструменту обліку, але й механізму культурної трансформації, що адаптує підприємство до вимог сучасного цифрового управління.[61]

Враховуючи попередньо виявлені резерви - значні втрати робочого часу,

недостатню мотивацію персоналу, відсутність системи індивідуальної відповідальності та застарілі підходи до оцінювання, впровадження КРІ здатне не лише змінити ситуацію, а й створити новий фундамент продуктивної моделі праці. Очікуваний ефект включає не тільки зростання продуктивності на 12–15 %, але й підвищення якості управлінських рішень, скорочення операційних витрат, покращення планування і, найголовніше, формування усвідомлення кожним працівником власної цінності для підприємства. У перспективі це дає змогу не просто оптимізувати поточну діяльність, а й підготувати організацію до масштабування, інновацій та адаптації до викликів зовнішнього середовища.

Оцінка ефективності основних виробничих підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі ключових показників результативності (КРІ) дозволяє забезпечити об'єктивне управління процесами, зниження втрат, контроль якості та підвищення відповідальності персоналу. Впровадження таких показників не лише формалізує результати, а й забезпечує стратегічну узгодженість між цілями підприємства та діями працівників. Сучасна практика передбачає для кожного цеху чи служби власний набір кількісних і якісних індикаторів, які формують цільові та граничні значення. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» критично важливими є показники виходу готової продукції, втрат при виробництві, дотримання внутрішніх логістичних графіків, швидкість лабораторного контролю, рівень відмов і браку тощо. Нижче подано систематизовану таблицю ключових КРІ для основних підрозділів підприємства, що охоплює як кількісні, так і якісні параметри.

Розроблена система ключових показників ефективності (КРІ) для основних підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод» має глибоко адаптивний і системний характер, оскільки вона не лише враховує специфіку технологічних процесів кожної виробничої ланки, а й базується на конкретних кількісних та якісних параметрах, які дозволяють здійснювати об'єктивний щоденний контроль за виконанням завдань. Її запровадження змінює саму логіку управління на підприємстві, орієнтуючи внутрішню систему менеджменту на результат, а не на

процес.

Адаптивність системи КРІ полягає у можливості гнучко змінювати, доповнювати та уточнювати параметри оцінки залежно від умов виробництва, сезонних навантажень, ринкової кон'юнктури або змін у нормативному середовищі. Наприклад, у період пікової сезонної закупівлі молочної сировини вимоги до логістичних підрозділів можуть посилюватися, тоді як у період технологічної модернізації більше уваги буде приділятися КРІ енергетичного відділу. Таким чином, система не є статичною — вона розвивається разом із підприємством, що особливо важливо в умовах конкурентного ринку та динамічного технологічного середовища. [55]

Таблиця 3.6

**Оцінка економічного ефекту впровадження КРІ на ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Показник	До впровадження КРІ	Після впровадження КРІ	Відхилення
Продуктивність праці (грн/працівника на місяць)	52 000,00	59 280,00	+7 280,00
Поточний рівень браку (%)	1,20	0,60	-0,60
Поточні операційні витрати (тис. грн на місяць)	12 400,00	11 036,00	-1 364,00
Зниження витрат у грошовому виразі	—	—	1 364 000,00
Оцінка зростання управлінської якості (бали з 10)	6,3	8,1	+1,8

Пояснення до розрахунку зниження витрат:
 $12400 \text{ тис. грн} \times 11\% = 1364 \text{ тис. грн}$ або 1 364 000 грн на місяць економії завдяки оптимізації процесів і зниженню браку.

Ефект у розрізі одного працівника (за рахунок зростання продуктивності):
 $+7\,280 \text{ грн/міс} \times \text{кількість працівників}$ - можна оцінити загальну вигоду в масштабах підприємства.

Інструментальна цінність системи КРІ полягає в її здатності формувати щомісячні, щотижневі або навіть щоденні управлінські звіти з деталізацією до рівня окремих змін, працівників або виробничих дільниць. Це дозволяє керівництву заводу отримувати зведену інформацію з аналітичним фокусом на відхиленнях від нормативів, а також бачити причиново-наслідкові зв'язки між продуктивністю персоналу, технічними параметрами та результатами фінансової діяльності. Наприклад, систематичне перевищення енерговитрат у цеху знежиреного молока може вказувати на приховані проблеми в роботі обладнання або на недостатню кваліфікацію персоналу.[56]

Окремої уваги заслуговує впровадження чітко визначених граничних значень показників. Це усуває суб'єктивізм у прийнятті рішень, знижує ризики толерантного ставлення до систематичних порушень, формує у працівників розуміння відповідальності не лише за свої дії, але й за невиконання мінімальних норм ефективності. Таким чином, КРІ-система виконує ще й дисциплінуючу функцію - вона запобігає формуванню «сірих зон» у трудовій поведінці працівників, зменшує ймовірність прихованих втрат часу, помилок або недбалості.

Крім цього, КРІ створює об'єктивну базу для формування диференційованої системи преміювання, у якій винагорода залежить від конкретного, вимірюваного результату, а не від формальних критеріїв або суб'єктивної думки керівника. Це сприяє зростанню мотивації працівників, їх зацікавленості в досягненні високих результатів, а також дає змогу виявляти та підтримувати лідерів виробництва.

Рекомендованим партнером може стати Adesso Group – одна з провідних міжнародних компаній у сфері HR та ВРО- послуг, яка має успішний досвід з

підприємствами харчової промисловості в Україні та ЄС.

Отже, запровадження КРІ на ТДВ «Яготинський маслозавод» є не просто технічним або адміністративним кроком — це глибока трансформація управлінської парадигми, що дозволяє оптимізувати всі ключові бізнес-процеси, створити прозору систему оцінки ефективності та сприяти формуванню нового типу корпоративної культури, зорієнтованої на результативність, інноваційність і стратегічну стійкість. Аналіз міжнародного досвіду впровадження систем КРІ у харчовій промисловості свідчить про високу ефективність такого підходу для підвищення продуктивності праці, зниження втрат та зміцнення контролю на виробництві. Різні компанії — як глобальні корпорації, так і локальні лідери ринку — систематично застосовують показники ефективності для цілей управлінського аналізу, бюджетування, преміювання та стратегічного планування. На прикладі Lactalis Group, PepsiCo, МХП та компанії «Біосфера» можна простежити конкретні результати, яких вдалося досягти за допомогою цього інструменту, що підтверджує доцільність його адаптації в умовах українських підприємств.[60]

Таблиця 3.7.

Приклади ефективного впровадження КРІ у харчовій промисловості

Компанія	Галузь	КРІ-система	Результат впровадження
Lactalis Group	Молочна промисловість	КРІ на виробничу Ефективність	+11 % продуктивності праці
PepsiCo Україна	Напої, снеки	КРІ оцінки змін і Ліній	-10 % втрат часу, +14 % віддачі змін
МХП (Наша Ряба)	М'ясопереробна	КРІ на кожну виробничу ділянку	+17 % зростання виробітку за 12 місяців
Біосфера	Побутова хімія	КРІ для складів і Цехів	+8 % продуктивності при зменшенні персоналу

Джерело: розроблено за джерелом [59]

Аналіз міжнародного досвіду впровадження КРІ у виробничих компаніях, зокрема у харчовій промисловості, дає змогу виокремити комплекс принципів і методів, які є визначальними для успішного переходу від традиційних управлінських моделей до сучасного системного моніторингу ефективності праці. Загальними характеристиками впровадження КРІ в таких компаніях, як

Lactalis, PepsiCo, МХП і Біосфера, є послідовна інтеграція цих показників у всі рівні операційної діяльності, цифровізація систем збору й обробки даних, а також структурна трансформація підходів до оцінки праці - від інтуїтивно-суб'єктивного до об'єктивного, алгоритмізованого виміру результатів.

По-перше, чітко структурована методологія адаптації КРІ передбачає глибоке розуміння технологічного процесу на кожному етапі виробничого циклу. Це означає не лише визначення ключових точок контролю, а й створення гнучких моделей показників, які враховують як внутрішні особливості окремих підрозділів, так і зовнішні обмеження ринку, нормативні вимоги та стратегічні завдання компанії. Впроваджені КРІ при цьому тісно прив'язані до реальних операцій — кожен цех, бригада чи лінія мають власні параметри, що дозволяє формувати чітку ієрархію відповідальності та підзвітності.

По-друге, у всіх зазначених компаніях спостерігається активне використання автоматизованих цифрових платформ, які забезпечують безперервний моніторинг виконання КРІ. Наприклад, Lactalis використовує платформу внутрішньої аналітики, що інтегрована з ERP-системою, яка щогодини надає дані про обсяги випуску, енерговитрати й кількість браку. Це дозволяє не лише відстежувати ефективність у реальному часі, а й формувати аналітичні звіти для вищого менеджменту, а також для формування середньострокових прогнозів.

По-третє, реалізація таких ініціатив відбувалась або за участі зовнішніх фахівців-консультантів (як у випадку PepsiCo Україна), або шляхом створення внутрішніх центрів трансформації (як у Біосфері). У будь-якому випадку, впровадження КРІ не зводилось до простого встановлення кількісних нормативів, а супроводжувалось глибоким організаційним переглядом підходів до HR-стратегії, преміювання, розвитку компетенцій та управлінської звітності. Усі компанії, що пройшли через цей процес, наголошують на значному підвищенні організаційної дисципліни, скороченні тіньових втрат робочого часу, зменшенні конфліктів між підрозділами та посиленні відповідальності

керівників середньої ланки.[63]

У цьому контексті ТДВ «Яготинський маслозавод» має низку характеристик, які дозволяють впевнено говорити про доцільність і реалістичність впровадження системи КРІ за аналогією до зазначених прикладів. Зокрема, підприємство має диверсифіковану виробничу структуру з кількома цехами (фасувальний, знежирення, лабораторний тощо), що створює умови для чіткої класифікації КРІ за напрямками діяльності. Наявність усталених технологічних процесів, багаторічного досвіду роботи та сформованого середнього управлінського складу дає змогу впровадити цю систему без істотного ризику опору змінам.

Крім того, взаємодія із зовнішнім HR-партнером, який спеціалізується на розробці та впровадженні КРІ в харчовій галузі (наприклад, Smart-HR або PeoplePower Ukraine), забезпечить експертну адаптацію інструментарію до специфіки саме молокопереробного виробництва, мінімізуючи початкові помилки. Особливо це важливо з огляду на тенденцію зростання витрат і необхідність оперативного реагування на зовнішні цінові шоки, інфляційний тиск та нестачу кваліфікованих кадрів.[54]

Впровадження КРІ на «Яготинському маслозаводі» — це не просто інновація, а системне перетворення підходів до управління результатом, яке дозволить перевести підприємство на новий рівень продуктивності. Кожен працівник отримає зрозумілу та справедливу систему оцінки, а керівництво - потужний аналітичний інструмент для стратегічного управління ресурсами, виявлення зон неефективності, посилення відповідальності та формування культури лідерства, орієнтованої на результат.

Обґрунтування результативності впровадження КРІ-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» вимагає глибшого осмислення не лише організаційно-технічної структури цього інструменту, але й його трансформаційного потенціалу для управління підприємством у цілому. У впровадженні ключових показників ефективності йдеться не просто про

регламентацію стандартів діяльності окремих працівників або відділів, а про глибинну зміну всієї логіки управління — від контролю до мотивації, від формального виконання до орієнтації на результат.

Ретельно адаптована система КРІ дозволяє враховувати специфіку кожного рівня організаційної ієрархії. Для робітничих професій акцент робиться на вимірюваних параметрах обсягу виробленої продукції, частки бракованих одиниць, дотримання нормативів часу та точності ведення облікової документації. Усі ці показники мають критичне значення для забезпечення стабільної якості, зниження втрат та ефективного використання сировини й устаткування. Для середнього та вищого управлінського персоналу КРІ мають зовсім іншу логіку: вони охоплюють здатність забезпечити результативне виконання стратегічних планів, оперативність реагування на внутрішні виклики (від логістичних до дисциплінарних), якість координації команд, а також ефективність управління змінами. Це дозволяє структурувати відповідальність за вертикаллю управління, зводячи її в єдину систему з високою прозорістю та аналітичною обґрунтованістю.

Технічна формалізація КРІ у вигляді табличної структури з цільовими та граничними значеннями є не лише засобом контролю, а й ключовим компонентом цифрового менеджменту. Система, що дозволяє фіксувати відхилення, формує не лише сигнал тривоги для керівника, а й ґрунт для коригувальних рішень: від уточнення нормативів до зміни структури мотивації чи перерозподілу навантаження. У такому підході суб'єктивізм і ризики особистісного впливу значно знижуються - кожен результат має цифрову інтерпретацію, а отже, і прозору відповідальність.[56]

Окремо слід відзначити підтверджену ефективність КРІ у практиці провідних компаній світового та національного рівня, які працюють у суміжних галузях - Lactalis, PepsiCo, МХП, Біосфера. Їхній досвід демонструє зростання продуктивності в межах 8–17 %, суттєве зниження внутрішніх втрат і підвищення управлінської мобільності. У поєднанні з результатами

внутрішнього моделювання на «Яготинському маслозаводі» - де очікуване підвищення продуктивності оцінюється у 12–15 % і додатковий приріст обсягів реалізації до 50 млн грн на рік - це дає змогу зробити однозначний висновок про економічну доцільність інвестицій у таку систему. З урахуванням загального обсягу стартових витрат (близько 439 тис. грн), термін окупності КРІ-проєкту не перевищує трьох місяців, що робить його не лише економічно привабливим, але й стратегічно логічним рішенням у посткризовий період для національного виробника.

Не менш важливим є нефінансовий ефект. Система КРІ створює нову культуру відповідальності: кожен працівник розуміє, за що він оцінюється, які межі допустимі, які індикатори - критичні. Відсутність «сліпих зон» у системі обліку та персоніфікованого контролю дозволяє уникати тіньових витрат часу, дублювання функцій, інерційних управлінських рішень. Такий підхід не лише дисциплінує, а й мотивує, адже кожен бачить прямий зв'язок між своєю ефективністю і винагородою.

Підсумовуючи, можна зазначити, що система КРІ для ТДВ «Яготинський маслозавод» є не просто сучасним інструментом оптимізації, а потужною основою для побудови нової філософії роботи підприємства. Вона сприяє зростанню продуктивності, підвищенню маржинальності, мобільності управління та сталості в умовах змін зовнішнього середовища. Це фундаментальний крок до перетворення класичного виробничого підприємства у гнучку, прозору й результат-орієнтовану організацію

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати теоретичні, аналітичні та практичні аспекти проблематики управління продуктивністю праці в умовах цифрової трансформації та зростаючих вимог до ефективності функціонування підприємств харчової промисловості. У роботі було обґрунтовано доцільність модернізації управлінських практик із фокусом на використання сучасних інструментів вимірювання, моніторингу та стимулювання результативності, зокрема через впровадження системи ключових показників ефективності (KPI).

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади трансформації продуктивності праці в контексті концепції «Економіки 4.0». Досліджено сутність продуктивності праці як економічної та управлінської категорії, визначено вплив цифрових технологій, автоматизації, організаційної культури, мотиваційних практик і підвищення кваліфікації персоналу як основних детермінант ефективності праці. Окрему увагу приділено характеристиці інструментів Індустрії 4.0, зокрема ERP, CRM, MES-систем, хмарних платформ, аналітики даних, які формують нові моделі організації виробництва, сприяючи інтенсифікації робочого процесу, скороченню витрат і формуванню культури відповідальності.

Другий розділ присвячений детальному аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2024 рр. Проведено оцінку фінансових результатів, рівня продуктивності праці, трудової дисципліни, динаміки прибутковості на одного працівника, використання часу і обсягів реалізації продукції. Виявлено, що попри позитивну динаміку ключових показників, існують внутрішні резерви зростання, пов'язані з недоліками в обліку продуктивності, частковим зношенням технічної бази, слабо структурованою системою мотивації та недостатнім рівнем цифровізації. У рамках SWOT-аналізу

визначено сильні сторони підприємства (бренд, натуральність, мережа збуту), а також загрози та слабкі місця, що стримують зростання ефективності праці.

У третьому розділі запропоновано систему практичних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці на підприємстві, зокрема через впровадження системи КРІ за участі аутсорсингової компанії. Обґрунтовано вибір зовнішнього підрядника, порівняно моделі внутрішньої і зовнішньої реалізації, проведено економічний розрахунок витрат на розробку, інтеграцію, навчання і супровід (439 тис. грн на перший рік), а також оцінено прогнозований ефект - приріст продуктивності на 12–15 %, збільшення реалізації до 50 млн грн на рік, окупність проєкту менше ніж за 3 місяці.

Розроблено покроковий алгоритм впровадження КРІ-системи, починаючи з аудиту HR-функцій і закінчуючи інтеграцією з обліковими системами (1С, Zoho, SAP), формуванням індивідуальних та підроздільних КРІ для основних служб (логістика, фасування, цехи, лабораторія, енергетичне господарство). Запропоновано диференційовані показники для керівного складу (виконання стратегічних цілей, управління змінами, дисципліна, координація) та для виробничого персоналу (обсяг, якість, терміни, документація). Особливої уваги надано міжнародному досвіду компаній Lactalis, PepsiCo, МХП та Біосфера, які підтверджують ефективність КРІ у вигляді зростання результативності, мінімізації втрат, посилення управлінської прозорості.

Узагальнюючи, можна констатувати, що система КРІ є не лише сучасним інструментом контролю, але й основою для формування нової парадигми управління, заснованої на цифровій трансформації, інституціалізації відповідальності, прозорості процесів та адаптивності організаційної моделі. Вона дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства із реальними можливостями персоналу, забезпечуючи сталий розвиток, зростання продуктивності, покращення мотивації та зміцнення конкурентних позицій ТДВ «Яготинський маслозавод» на національному і потенційно міжнародному ринках.

Отже, результати роботи мають як теоретичну цінність - у контексті осмислення трансформацій трудових процесів, так і практичне значення - у вигляді готового сценарію модернізації системи управління працею на прикладі конкретного підприємства з чітко визначеною економічною вигодою, алгоритмом реалізації та інструментарієм контролю результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бутко М. П., Павленко О. О. Продуктивність праці: теорія, методологія, практика : монографія. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 280 с.
2. Долішній М. І., Саблук П. Т., Крисоватий А. І. Економіка праці : підручник. – Київ : Знання, 2020. – 376 с.
3. Семикіна М. В. Управління продуктивністю праці : навч. посіб. – Київ : НАДУ, 2021. – 240 с.
4. Савченко В. Ф. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. – Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2018. – 212 с.
5. Череп А. В., Резнік Н. П. Мотивація персоналу та оцінка результатів праці : навч. посіб. – Запоріжжя : ЗНУ, 2020. – 198 с.
6. Статистичний щорічник України за 2023 рік / Державна служба статистики України. – Київ : Держстат, 2024. – 604 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>
7. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження методичних рекомендацій з обчислення продуктивності праці» від 01.03.2020 р. № 237. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>
8. Державна служба зайнятості України. Аналітичний огляд ринку праці у 2024 році. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua>
9. GEA Group. Product Portfolio for Dairy Processing. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gea.com/en/products/dairy-processing/>
10. Міністерство освіти і науки України. Рекомендації щодо організації підвищення кваліфікації працівників підприємств. – Київ : МОН, 2023. – 68 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua>
11. International Labour Organization (ILO). Global Wage Report 2023-2024. – Geneva : ILO, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report>

12. Фарисей В. С. Впровадження КРІ у харчовій промисловості: український та європейський досвід // Економіка харчової промисловості. – 2022. – № 3. – С. 33–41.

13. Підвищення ефективності праці на переробних підприємствах: рекомендації FAO. – Рим : FAO, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fao.org>

14. Власенко І. О. Організаційно-економічні аспекти підвищення продуктивності праці в харчовій промисловості // Агроінком. – 2023. – № 6. – С. 22–29.

15. Arla Foods. Annual Responsibility Report 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.arla.com/company/responsibility/reports/>

16. Danone Ukraine. Інновації та ефективність у сфері виробництва молочної продукції : корпоративний звіт. – Київ : Danone, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.danone.ua>

17. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (зі змінами). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

18. Звіт про діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік [внутрішній документ підприємства].

19. Проект впровадження MES-системи на харчовому виробництві: кейс ТОВ «Молпромавтомат». – Харків : 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://molpromautomat.ua/cases/mes-project>

20. OECD. Productivity Statistics and Analysis for Dairy Industry 2023. – Paris : OECD Publishing. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org>

21. Балабанова Л. В., Гриньова В. М. Управління персоналом організації : навч. посіб. – Харків : Вид-во «Фактор», 2021. – 304 с.

22. Тарасюк Г. М., Хомік С. І. Продуктивність праці: методи оцінки та

резерви зростання : навч. посіб. – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2020. – 212 с.

23. Калачова І. С. Управління якістю трудового потенціалу на підприємстві // Економіка і організація управління. – 2023. – № 2. – С. 45–52.

24. Герасимчук В. Г., Мних Є. В. Менеджмент продуктивності : монографія. – Львів : Вид-во ЛНУ імені Івана Франка, 2021. – 228 с.

25. Кричевський С. І. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2022. – 296 с.

26. Hryniv V. Productivity optimization in Ukrainian dairy sector // Eastern European Economics. – 2023. – Vol. 61(4). – P. 92–105. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.tandfonline.com>

27. Deloitte Ukraine. Практика підвищення продуктивності праці на промислових підприємствах: рекомендації 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua>

28. EY Ukraine. Аналіз впливу цифрової трансформації на трудову ефективність у харчовій галузі. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ey.com/uk_ua

29. PwC. Future of Work in Food Manufacturing. – 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com>

30. Verkhovna Rada of Ukraine. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ (зі змінами). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>

31. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку молочної галузі до 2030 року. – Київ : Мінагрополітики, 2023. – 52 с.

32. World Bank. Labor Productivity and Economic Recovery in Eastern Europe. – Washington : World Bank Group, 2023. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.worldbank.org>

33. U-LEAD with Europe. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами на місцевих підприємствах. – 2022. – [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <https://ulead.org.ua>

34. Козлова О. М. Інструменти мотивації працівників у контексті зростання продуктивності праці // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 74. – С. 36–42.

35. Український інститут майбутнього. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у промисловості України. – Київ, 2023. – 74 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uifuture.org>

36. Стратегія розвитку підприємств харчової галузі: збірник кейсів // Harvard Business Review (українське видання). – 2022. – № 3. – С. 22–35.

37. Мінекономіки України. Офіційні дані про структуру зайнятості в агропереробці. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua>

38. Global Dairy Platform. Dairy Industry Workforce Competency Framework. – 2023. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.globaldairyplatform.com>

39. ProAgro Group. Молокопереробка в Україні: перспективи, проблеми, лідери ринку. – Київ, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://proagro.com.ua>

40. Мельник О. С. Вплив організаційної структури на продуктивність праці в переробній галузі // Економічний вісник. – 2023. – № 2(62). – С. 19–27.

41. Рибалка І. М. КРІ як інструмент стратегічного управління персоналом у харчовій галузі // Менеджмент і підприємництво. – 2023. – № 4. – С. 112–119.

42. International Dairy Federation (IDF). Smart Management Practices in Dairy Processing. – Brussels: IDF, 2023. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.fil-idf.org>

43. Плаксій С. Г. Технології цифрового нагляду у системах обліку праці на підприємствах // Економіка та організація виробництва. – 2022. – № 6. – С. 51–59.

44. SAP Ukraine. КРІ-модулі в агропромисловості: кейси реалізації. –

- Київ : SAP, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sap.com/ua>
45. Korn Ferry Institute. Best Practices in Performance-Based Reward Systems. – 2024. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.kornferry.com>
46. Степаненко В. С. Автоматизація управлінського обліку у молочному виробництві: ефекти і ризики // Бізнес-інформ. – 2023. – № 10. – С. 73–80.
47. Harvard Business School. Productivity Gains through Employee Accountability Systems. – Boston: HBS Publishing, 2022.
48. Deloitte Global. The Power of Data-Driven HR in Food & Beverage Sector. – 2023. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www2.deloitte.com>
49. Українська асоціація виробників молока. Збірник показників ефективності галузі за 2020–2023 роки. – Київ, 2024. – 98 с.
50. Boston Consulting Group. Reimagining Workforce Efficiency in Agro-Processing. – 2023. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.bcg.com>
51. Гончаренко С. І. Методика обліку втрат робочого часу на підприємствах харчової промисловості // Економіка та держава. – 2023. – № 9. – С. 41–47.
52. McKinsey & Company. Performance Transformation in Dairy Industry: Global Overview. – 2023. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.mckinsey.com>
53. Digital HR Tech. KPI Systems and Workforce Analytics in Manufacturing. – 2022. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.digitalhrtech.com>
54. Академія праці і соціальних відносин. Системи ефективного управління продуктивністю праці: методичні рекомендації. – Київ, 2023. – 84 с.
55. KPMG Ukraine. Звіт про ефективність цифрових HR-систем на виробництві. – Київ, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://home.kpmg/ua>
56. International Food and Agribusiness Management Association (IFAMA). Productivity Benchmarks for the Dairy Sector. – 2023. – [Electronic resource]. –

Available at: <https://www.ifama.org>

57. Ситник О. А. КРІ для оцінки діяльності технологічних підрозділів: підходи і практика // Промислова економіка. – 2023. – № 7. – С. 29–37.

58. UNIDO. Enhancing Labor Productivity in Food Processing Enterprises. – Vienna : UNIDO, 2023. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.unido.org>

59. Марченко В. О. Управління компетенціями працівників на основі аналітики ефективності // Управління розвитком. – 2023. – № 11. – С. 87–93.

60. IBM Institute for Business Value. Future-Ready HR in Manufacturing. – 2024. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.ibm.com/ibv>

61. Коваленко Л. І. Цифрова трансформація оцінки праці в агропереробці: виклики та перспективи // Актуальні проблеми економіки. – 2023. – № 8. – С. 56–63.

62. World Economic Forum. Future of Jobs Report: Food Industry. – Geneva, 2023. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.weforum.org>

63. Аудиторська фірма «Бейкер Тіллі». Ефективність інвестицій у HR-технології в агросекторі. – Київ, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bakertilly.ua>

64. Чорна О. С. Система моніторингу КРІ в управлінні персоналом харчового підприємства // Науковий вісник ХНУ. – 2023. – № 2(40). – С. 104–111.

65. The KPI Institute. Case Studies in Performance Management for Food Manufacturing. – 2022. – [Electronic resource]. – Available at: <https://kpiinstitute.org>

ДОДАТКИ

Додаток А.

Дата звіту	14.02.2025		
Період	2024 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Каплій Оксана Олександрівна		
КАТОТГ	UA3204021001009442 9		
Кількість працівників	928		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис . грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 295.00	1 137.00
первісна вартість	1001	9 526.00	9 649.00
накопичена амортизація	1002	8 231.00	8 512.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	415 608.00	568 761.00
первісна вартість	1011	898 932.00	1 117 338.00
знос	1012	483 324.00	548 577.00
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	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	326.00
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	30 570.00	20 413.00
Усього за розділом І	1095	447 473.00	590 637.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	192 592.00	253 031.00
Виробничі запаси	1101	106 103.00	137 418.00
Незавершене виробництво	1102	9 745.00	13 241.00
Готова продукція	1103	70 083.00	93 333.00
Товари	1104	6 661.00	9 039.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833.00	672 218.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 628.00	15 109.00
з бюджетом	1135	14.00	59.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	58.00
з нарахованих доходів	1140	68.00	41.00
із внутрішніх розрахунків	1145	831 558.00	766 793.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206.00	326.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043.00	28 237.00
Готівка	1166	2.00	1.00
Рахунки в банках	1167	41 041.00	28 236.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
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	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 165.00	1 245.00
Усього за розділом II	1195	1 717 107.00	1 737 059.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 164 580.00	2 327 696.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис . грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797.00	3 797.00

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870.00	810 433.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	940 195.00	815 758.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	13 957.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359.00	215 351.00
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	239 316.00	215 351.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	485 430.00	494 768.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609.00	24 153.00
товари, роботи, послуги	1615	244 287.00	375 305.00
розрахунками з бюджетом	1620	25 101.00	7 424.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 721.00	3 278.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 913.00	11 307.00
за одержаними авансами	1635	579.00	1 247.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 774.00	221 774.00

із внутрішніх розрахунків	1645	154 117.00	110 881.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	31 639.00	38 910.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899.00	7 540.00
Усього за розділом III	1695	985 069.00	1 296 587.00
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	2 164 580.00	2 327 696.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
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	5 635 593.00	4 857 266.00
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	4 872 373.00	3 979 309.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	763 220.00	877 957.00
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	105 715.00	19 109.00
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	55 406.00	44 464.00
Витрати на збут	2150	443 442.00	367 149.00
Інші операційні витрати	2180	132 314.00	41 416.00
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	237 773.00	444 037.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8 971.00	1 836.00
Інші доходи	2240	1 381.00	1 390.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	130 658.00	138 408.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	79.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	117 388.00	308 855.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 825.00	-53 695.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	95 563.00	255 160.00
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	95 563.00	255 160.00
Елементи операційних витрат			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 087 026.00	3 246 084.00
Витрати на оплату праці	2505	298 653.00	249 790.00

Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271.00	52 222.00
Амортизація	2515	80 115.00	73 423.00
Інші операційні витрати	2520	377 376.00	288 693.00
Разом	2550	4 905 441.00	3 910 212.00
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

Додаток Б.

Дата звіту	15.02.2024		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Каплій Оксана Олександрівна		
КАТОТТГ	UA3204021001009442 9		
Кількість працівників	921		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
		На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Назва рядка	Код рядка		
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 528.00	1 295.00
первісна вартість	1001	11 581.00	9 526.00
накопичена амортизація	1002	10 053.00	8 231.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	390 541.00	415 608.00
первісна вартість	1011	811 917.00	898 932.00
знос	1012	421 376.00	483 324.00
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	
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	32 020.00	30 570.00

Усього за розділом I	1095	424 089.00	447 473.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	165 465.00	192 592.00
Виробничі запаси	1101	117 522.00	106 103.00
Незавершене виробництво	1102	6 581.00	9 745.00
Готова продукція	1103	37 927.00	70 083.00
Товари	1104	3 435.00	6 661.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908.00	623 833.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642.00	25 628.00
з бюджетом	1135	12 613.00	14.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	56.00	68.00
із внутрішніх розрахунків	1145	806 529.00	831 558.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977.00	206.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818.00	41 043.00
Готівка	1166	4.00	2.00
Рахунки в банках	1167	7 814.00	41 041.00
Витрати майбутніх періодів	1170	452.00	0.00
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	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 470.00	2 165.00
Усього за розділом II	1195	1 604 930.00	1 717 107.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 029 019.00	2 164 580.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. Грн	На кінець звітного періоду, тис. Грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715.00	934 870.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	685 040.00	940 195.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	27 913.00	13 957.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982.00	225 359.00
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	253 895.00	239 316.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	366 248.00	485 430.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756.00	22 609.00
товари, роботи, послуги	1615	214 804.00	244 287.00
розрахунками з бюджетом	1620	33 616.00	25 101.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681.00	6 811.00
розрахунками зі страхування	1625	2 301.00	2 721.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 979.00	9 913.00
за одержаними авансами	1635	641.00	579.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 774.00	1 774.00
із внутрішніх розрахунків	1645	409 228.00	154 117.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	24 879.00	31 639.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858.00	6 899.00

Усього за розділом III	1695	1 090 084.00	985 069.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	4
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 029 019.00	2 164 580.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
			За аналогічний період попереднього року, тис. Грн
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266.00	3 736 091.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	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	3 979 309.00	3 090 847.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	877 957.00	645 244.00
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	19 109.00	47 017.00
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	44 464.00	37 602.00
Витрати на збут	2150	367 149.00	296 742.00
Інші операційні витрати	2180	41 416.00	65 926.00
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	444 037.00	291 991.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 836.00	1 745.00

Інші доходи	2240	1 390.00	882.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	138 408.00	116 777.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	308 855.00	177 841.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-53 695.00	-22 202.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	255 160.00	155 639.00
Сукупний дохід			
			За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, 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	255 160.00	155 639.00
Елементи операційних витрат			
			За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	
Матеріальні затрати	2500	3 246 084.00	2 634 094.00
Витрати на оплату праці	2505	249 790.00	195 918.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222.00	47 339.00
Амортизація	2515	73 423.00	75 141.00
Інші операційні витрати	2520	288 693.00	200 416.00
Разом	2550	3 910 212.00	3 152 908.00
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)			
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	6 211 095.00	4 855 631.00
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005		16.00
Цільового фінансування	3006		0.00
	3010	4 889.00	3 105.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	122 747.00	181 264.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	934.00	682.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1.00	35.00
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	1 691.00	2 591.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	5 420 617.00	4 730 617.00
Праці	3105	204 169.00	161 536.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	54 868.00	43 471.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	286 052.00	171 939.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	51 564.00	17 521.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	181 555.00	112 244.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	52 933.00	42 174.00
Витрачання на оплату авансів	3135	571.00	375.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		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	7 579.00	6 938.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	367 501.00	-71 552.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
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	23 800.00	8 000.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250	52 500.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	109 425.00	37 742.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	8 000.00	59 626.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290	328 923.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-370 048.00	-89 368.00
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	596 120.00	5 583 619.00

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	491 614.00	5 388 029.00
Сплату дивідендів	3355	5.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	68 683.00	59 059.00
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		0.00
Чистий рух коштів від фінансової Діяльності	3395	35 818.00	136 531.00
Чистий рух грошових коштів за звітний Період	3400	33 271.00	-24 389.00
Залишок коштів на початок року	3405	7 818.00	31 692.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок Коштів	3410	-46.00	515.00
Залишок коштів на кінець року	3415	41 043.00	7 818.00