

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО**

*Факультет права, публічного управління і менеджменту
Кафедра публічного управління та менеджменту*

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Організація оцінювання ефективності управління персоналом на основі
КРІ-підходу**

Студентки 4 курсу 4-АМ групи
освітньої програми «Адміністративний
менеджмент»

Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та
адміністрування

Ступеня вищої освіти Бакалавра
Олійник Вікторії Сергіївни

Науковий керівник:

Прямухіна Н.В.

професор кафедри публічного управління та
менеджменту, доктор економічних наук,
професор

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени Екзаменаційної комісії:

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

ВІННИЦЯ – 2026

Олійник В.С. Організація оцінювання ефективності управління персоналом на основі KPI-підходу. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця. 2026 р.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і прикладних аспектів оцінювання ефективності управління персоналом підприємства на основі KPI-підходу. У роботі розкрито сутність, цілі та завдання управління персоналом у сучасних умовах, охарактеризовано поняття ефективності управління персоналом і методичні підходи до її оцінювання. Особливу увагу приділено KPI як інструменту вимірювання результативності кадрової роботи, визначено його види, принципи формування та переваги застосування. На матеріалах ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано систему управління персоналом, кадрове забезпечення та показники діяльності. За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення оцінювання ефективності управління персоналом шляхом формування системи KPI та визначено очікувані результати її впровадження в управлінську практику підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, ефективність управління персоналом, KPI-підхід, ключові показники ефективності, оцінювання персоналу, кадрове забезпечення, система управління персоналом, результативність кадрової роботи, підприємство.

Oliinyk V. S. Organization of Evaluating the Effectiveness of Personnel Management Based on the KPI Approach. Specialty 073 Management. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia. 2026.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and applied aspects of evaluating the effectiveness of enterprise personnel management based on the KPI approach. The paper reveals the essence, goals and objectives of personnel management in modern business conditions, characterizes the concept of personnel management effectiveness and methodological approaches to its evaluation. Special attention is paid to KPI as a tool for measuring the performance of HR management, its types, principles of formation and advantages of application are defined. Based on the materials of PJSC “Concern Khlibprom”, the organizational and economic characteristics of the enterprise are presented, the personnel management system, staffing provision and performance indicators are analyzed. As a result of the study, directions for improving the evaluation of personnel management effectiveness through the formation of a KPI system are substantiated, and the expected results of its implementation in the enterprise management practice are determined.

Keywords: personnel management, personnel management effectiveness, KPI approach, key performance indicators, personnel evaluation, HR management, staffing provision, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Сутність, цілі та завдання управління персоналом у сучасних умовах господарювання	7
1.2. Поняття ефективності управління персоналом та методичні підходи до її оцінювання	13
1.3. КРІ-підхід як інструмент оцінювання ефективності управління персоналом: види, принципи формування та переваги застосування	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ на ПрАТ «Концерн Хлібпром»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»	27
2.2. Аналіз системи управління персоналом та кадрового забезпечення підприємства	35
2.3. Оцінювання ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» на основі показників діяльності	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ на основі КРІ-підходу	51
3.1. Формування системи КРІ для оцінювання ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром»	51
3.2. Оцінка очікуваних результатів запровадження КРІ-підходу в систему управління персоналом підприємства	59
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах динамічного розвитку ринку, зростання конкуренції та цифровізації бізнес-процесів питання ефективного управління персоналом набуває особливої ваги. Персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації, а рівень його продуктивності та мотивації безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства. Традиційні підходи до оцінювання праці працівників здебільшого зосереджені на кількісних показниках, таких як фактична кількість відпрацьованого часу, обсяг виконаної роботи чи оцінка компетенцій менеджером. Однак вони часто не відображають реального внеску співробітника в досягнення організаційних результатів, не сприяють підвищенню прозорості оцінювання і не стимулюють персонал до безперервного удосконалення.

У зв'язку з цим КРІ-підхід (Key Performance Indicators – головні показники ефективності) стає все більш затребуваним у практиці HR-менеджменту. КРІ дозволяють формалізувати стратегічні цілі підприємства на рівні окремих підрозділів і співробітників, встановлюють чіткі критерії оцінювання та створюють основу для об'єктивної, вимірюваної оцінки результатів діяльності персоналу.

Впровадження ефективної системи оцінювання на основі КРІ також пов'язано з низкою викликів: визначення релевантних показників для різних категорій працівників, інтеграція КРІ в загальну систему управління, адаптація під специфіку діяльності конкретної організації, забезпечення прозорості та справедливості оцінювання. Саме тому дана тема є не лише теоретично значущою, а й надзвичайно практичною для сучасних підприємств як в Україні, так і за її межами.

Таким чином, проведення дослідження з організації оцінювання ефективності управління персоналом на основі КРІ-підходу є актуальним, оскільки забезпечує поглиблення теоретичних знань у сфері сучасних HR-

технологій, сприяє розробленню практичних рекомендацій щодо формування системи КРІ в організаціях різних галузей, допомагає запровадити механізми підвищення продуктивності персоналу, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, дозволяє узгодити стратегічні цілі компанії з індивідуальними цілями працівників, що підвищує мотивацію, відповідальність та залученість співробітників у діяльність організації.

Стан (ступінь) наукової розробленості проблеми - проблематика управління персоналом та оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері роботи з кадрами є предметом активних наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання ролі людського капіталу питання результативності управління персоналом набувають особливої актуальності, що зумовлює значну кількість наукових публікацій у цій сфері.

Стан дослідження. Теоретичні засади управління персоналом, формування та використання кадрового потенціалу підприємства досліджували Шубалий А., Гордійчук А., Рудь Н., Дзямулич М. Питання мотивації персоналу, оплати праці та результативності трудової діяльності розглядали Леськова С., Любецька М., Тягунова З., Коваленко А. Особливості цифровізації HR-процесів, використання інноваційних технологій та сучасних підходів до кадрового менеджменту висвітлювали Сочинська-Сибірцева І., Сторожук О., Доренська А., Гуржій Н. Проблеми економічної безпеки, кадрової політики та управління людськими ризиками аналізували Зачосова Н., Куценко Д., Zuvko Z., Zanoга V. Водночас питання практичної організації оцінювання ефективності управління персоналом на основі КРІ-підходу в умовах українських підприємств потребують подальшого поглиблення.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації оцінювання ефективності управління персоналом підприємства на основі

КРІ-підходу на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Досягнення мети здійснювалось шляхом вирішення наступних завдань:

- 1) дослідити зміст і прояви ефективності управління персоналом та розглянути методичні підходи до її оцінювання;
- 2) дослідити КРІ-підхід як інструмент оцінювання ефективності управління персоналом;
- 3) розглянути систему управління персоналом та кадрового забезпечення ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- 4) розглянути формування системи КРІ для оцінювання ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- 5) оцінити очікувані результати упровадження КРІ-підходу в систему управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Предметом дослідження є інструменти та організаційні механізми оцінювання ефективності управління персоналом на основі КРІ-підходу.

Методологічна база ґрунтується на загальних принципах наукового пізнання, ключових положеннях теорії управління персоналом, а також на вимогах чинних нормативно-правових актів і постанов. Для дослідження теоретичних підходів до управління персоналом і уточнення змісту базових категорій застосовано методи індукції та дедукції. Метод порівняння використано для зіставлення показників діяльності підприємства у динаміці та виявлення змін у кадровому забезпеченні й результативності праці. Узагальнення застосовано для формування підсумкових висновків за результатами аналізу фінансово-економічних та кадрових показників. Метод систематизації використано для впорядкування інформації з наукових джерел і практичних матеріалів підприємства та побудови логіки дослідження. Системний аналіз застосовано для комплексної оцінки взаємозв'язку між кадровими параметрами, мотиваційними інструментами та результатами

діяльності, що забезпечило обґрунтованість отриманих висновків.

Практичні рекомендації – доцільним є використання FlexiERP як єдиного інформаційного середовища для планування, моніторингу та аналізу результатів управління персоналом, що забезпечить автоматизацію збору даних, прозорість оцінювання та своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників.

Структура дипломної роботи зумовлена метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 65 сторінках, список використаних джерел налічує 43 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, цілі та завдання управління персоналом у сучасних умовах господарювання

У сучасній практиці менеджменту робота з персоналом уже не обмежується виконанням адміністративно-облікових процедур, а розглядається як окремий стратегічний напрям управління людським капіталом. Працівник у такому підході постає не тільки виконавцем певної трудової функції, а й носієм знань, досвіду, ініціативи та професійної відповідальності, від яких залежить створення доданої вартості. Тому для підприємства важливими стають розвиток компетентностей, підтримання мотивації, залучення персоналу до досягнення цілей, формування корпоративної культури та відповідальної поведінки роботодавця. Управління персоналом у цьому разі поєднується із загальною стратегією підприємства і забезпечує узгодження інтересів власників, управлінської ланки та працівників [1].

Головне призначення управління персоналом полягає у створенні таких організаційних умов, за яких людські ресурси використовуються раціонально, а їхній професійний потенціал поступово зростає. Для досягнення цієї мети підприємство має сформувати кадровий склад, здатний відповідати поточним і перспективним потребам бізнесу, забезпечити належний рівень продуктивності праці, підтримувати якість виконання завдань, стимулювати інноваційну активність працівників і водночас зберігати соціальну стабільність у колективі.

Цільові орієнтири кадрового менеджменту розкриваються через конкретні управлінські завдання, які охоплюють увесь цикл роботи з персоналом. До них належать прогнозування і планування потреби в кадрах з урахуванням виробничих планів та змін ринкового середовища, пошук і

добір працівників, їх раціональне розміщення за посадами, організація професійної адаптації нових співробітників, а також регулярне оцінювання результатів виконаної роботи. Важливою складовою залишається розвиток персоналу, що передбачає навчання, підвищення кваліфікації, формування управлінських і професійних компетентностей [2].

Окремий блок завдань пов'язаний із мотивацією та стимулюванням праці, оскільки саме через систему матеріальних і нематеріальних заохочень підприємство спрямовує поведінку працівників на досягнення потрібних результатів. У сучасних умовах до цієї сфери також належать створення безпечних і комфортних умов праці, дотримання норм трудового законодавства, розвиток соціального партнерства та підтримання конструктивних відносин між працівниками і роботодавцем.

Персонал підприємства є особливим ресурсом, який відрізняється від матеріальних, фінансових чи технічних ресурсів тим, що має власні потреби, мотиви, професійні інтереси та здатність до розвитку. Центральне місце в цій системі займає людина як носій робочої сили, знань, навичок, досвіду, компетентностей та інтелектуального потенціалу, що накопичуються протягом трудової діяльності. На відміну від обладнання або фінансових активів, людський ресурс не може бути механічно відтворений, оскільки його результативність залежить від соціально-психологічних, професійних і мотиваційних характеристик, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність організації [3, с. 414].

У широкому розумінні персонал підприємства охоплює всіх осіб, які беруть участь у його діяльності, незалежно від виду зайнятості чи тривалості трудових відносин. До нього можуть належати постійні та тимчасові працівники, сезонний персонал, сумісники, позаштатні виконавці, а в окремих випадках і власники бізнесу, якщо вони виконують управлінські або виробничі функції. Персонал забезпечує не лише виконання операційних і адміністративних завдань, а й формує систему внутрішніх норм, цінностей та моделей поведінки, які стають основою корпоративної культури, впливають

на репутацію підприємства і визначають його здатність до інноваційного розвитку.

Об'єктом управління працівниками виступає як трудовий колектив загалом, так і кожен окремий співробітник із його професійними можливостями, досвідом, мотивацією та потребами. Така управлінська діяльність включає організаційні й економічні заходи з добору кадрів, їх навчання, перепідготовки, розвитку здібностей, побудови системи винагород, запровадження соціальних гарантій і підтримання належного рівня трудової дисципліни [4, с. 278].

Практичний зміст управління працюючими проявляється у визначенні необхідної чисельності кадрів, залученні працівників потрібної кваліфікації, їх адаптації до умов підприємства, організації повсякденної роботи та розвитку професійних компетентностей. До цього комплексу також належать структурування посад і робіт, контроль кадрових витрат, формування кадрової політики, забезпечення можливостей для професійного просування і побудова зрозумілих кар'єрних траєкторій.

Ефективна система управління персоналом не зводиться тільки до контролю виконання посадових обов'язків. Вона передбачає створення умов для співпраці між підрозділами, підтримку командної взаємодії, розвиток лідерських якостей, зміцнення корпоративної культури і заохочення відповідальної ініціативної поведінки. Саме тому акцент переноситься з формального адміністрування на поєднання організації праці, комунікації, мотивації та підтримки творчого потенціалу працівників.

Управління персоналом спрямовується на виконання як стратегічних, так і поточних завдань організації через поєднання навчання, розвитку, мотиваційних інструментів, ефективного обміну інформацією та своєчасного інформування колективу про зміни. За своєю природою така система є багаторівневою, оскільки включає адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні елементи. Її належне функціонування дає змогу повніше використовувати людський потенціал, підтримувати інноваційність,

швидше реагувати на зміни середовища та формувати передумови стабільного розвитку підприємства.

У класичних працях П. Друкера увага до персоналу пов'язувалася з розумінням менеджменту як діяльності, результативність якої залежить від уміння організувати людей і спрямувати їхні здібності на спільну мету. Дослідник підкреслював, що організація не може бути ефективною лише завдяки фінансовим або виробничим ресурсам, якщо керівники не створюють умов для реалізації людського потенціалу. Отже, працівник розглядається як ключова ланка управлінської системи, а завдання менеджменту полягає у розкритті його можливостей [1].

У сучасних наукових підходах кадровий менеджмент дедалі частіше пов'язують із забезпеченням економічної та фінансової безпеки підприємства. Зокрема, Н. Зачосова, З. Зивко та В. Занора акцентують увагу на ризиках, що виникають унаслідок неузгодженої роботи працівників, слабкої комунікації або недостатнього контролю віддалених команд. За таких умов людський чинник може бути не лише джерелом розвитку, а й потенційною загрозою для стабільності бізнесу [2].

У підручнику за редакцією О. Шубалого робота з персоналом подається як цілісна управлінська система, що охоплює планування кадрової потреби, формування штату, розвиток, мотивацію, оцінювання працівників і розроблення кадрової політики. Такий підхід дає змогу розглядати HR-систему не як допоміжну функцію, а як інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства [3, с. 414].

У новіших дослідженнях помітною є увага до цифровізації кадрових процесів. І. Сочинська-Сибірцева та співавтори аналізують інноваційні HR-технології, що використовуються для автоматизації рекрутингу, оцінювання, навчання та супроводу персоналу [4, с. 278]. Подібну позицію висловлює М. Шкробот, який пов'язує сучасне управління персоналом із використанням гнучких цифрових інструментів, здатних підвищити прозорість кадрових рішень і скоротити вплив суб'єктивних чинників [5, с. 194].

Вагоме значення мають також праці, у яких кадрова політика розглядається через призму ринку праці. О. Бородієнко та інші дослідники наголошують на потребі узгодження кадрових рішень підприємств із регіональними потребами у фахівцях, оскільки підготовка кадрів має відповідати реальному попиту економіки та перспективам розвитку виробництва [6].

Н. Гуржій та співавтори розглядають цифровізацію бізнес-процесів як чинник трансформації підходів до управління персоналом, порівнюючи міжнародний досвід із українською практикою [7, с. 484-492]. Натомість Н. Зачосова з колегами акцентують на кадровій політиці як складовій управління економічною безпекою підприємства в умовах Четвертої промислової революції, коли зростає залежність організацій від компетентності, адаптивності та відповідальності працівників [8, с. 142-158].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із креативним потенціалом працівників. Н. Іванова та співавтори підкреслюють, що здатність персоналу генерувати ідеї, пропонувати нестандартні рішення і підтримувати інновації є важливим чинником успіху підприємства, особливо в умовах швидких змін і посилення конкуренції [9, с. 243-250].

Стратегічний вимір управління персоналом висвітлюється у працях Л. Олейнікової та її колег, які обґрунтовують необхідність узгодження фінансово-економічних рішень із кадровими стратегіями [10, с. 525-537]. О. Птащенко та співавтори, у свою чергу, аналізують можливості перенесення й адаптації управлінських практик міжнародних компаній до українського бізнес-середовища [11, с. 406-414].

Важливе місце у науковій літературі займає проблематика розвитку персоналу. С. Кудактін і С. Назаренко доводять, що системна робота з навчання, підвищення кваліфікації та оновлення професійних навичок формує кадровий потенціал підприємства і водночас посилює його економічну безпеку [12, с. 413-425].

Управління персоналом доцільно розглядати як обов'язкову складову

загальної управлінської діяльності, оскільки саме від якості використання трудових ресурсів залежить функціональна, виробнича та економічна результативність організації. За змістом це цілеспрямований і послідовний процес залучення працівників, підтримання їхнього професійного розвитку, формування мотивації, утримання цінних кадрів і створення умов для узгодженої продуктивної взаємодії в межах підприємства [13, с. 87-90].

Персонал підприємства можна визначити як сукупність працівників різних категорій, які виконують трудові функції та забезпечують досягнення поточних і стратегічних завдань організації. До його складу входять керівники, спеціалісти, службовці, робітники та інші виконавці, що працюють на постійній або тимчасовій основі. Саме персонал перетворює матеріальні, фінансові й технологічні ресурси на конкретні результати діяльності, тому його якісний склад істотно впливає на ефективність і перспективи розвитку підприємства.

Як управлінська категорія кадровий менеджмент охоплює діяльність керівників і відповідних служб, спрямовану на раціональне використання людських ресурсів під час реалізації завдань організації. Він включає пошук і найм працівників, їх адаптацію, навчання, оцінку результативності, мотивацію, утримання та планування подальшого розвитку. У стратегічному вимірі така система забезпечує баланс між інтересами працівників і потребами підприємства [2].

Сучасна система роботи з персоналом нового покоління передбачає активне використання інноваційних підходів, цифрових рішень і гнучких управлінських практик для залучення, розвитку та збереження працівників. HR-менеджмент у цьому форматі зосереджується на підтриманні привабливого іміджу роботодавця, формуванні здорової організаційної культури, удосконаленні мотиваційних інструментів, розширенні можливостей професійного зростання та забезпеченні безпечного комфортного робочого середовища [6, с. 12].

Стратегічний характер управління персоналом полягає в тому, що воно

поєднує організаційні, технічні, економічні, соціально-психологічні, культурні й мотиваційні аспекти діяльності підприємства. Ці чинники визначають не лише щоденну продуктивність працівників, а й здатність організації зберігати стійкість у довгостроковій перспективі. Тому теоретичне осмислення і практичне вдосконалення методів роботи з персоналом залишаються необхідною умовою стабільного розвитку підприємства.

До інструментів мотиваційного впливу належать премії, бонуси, доплати за результат, нематеріальні заохочення, можливості навчання, професійного просування та участі у внутрішніх проєктах. Підтримання розвитку працівників через підвищення кваліфікації сприяє їхній залученості, а гнучкі форми організації праці допомагають поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами. Важливу роль відіграють також соціальні й культурні програми, командні заходи, спортивні ініціативи та благодійні проєкти, оскільки вони зміцнюють взаємодію в колективі та підвищують емоційну прив'язаність працівників до підприємства.

1.2. Поняття ефективності управління персоналом та методичні підходи до її оцінювання

Управління ефективністю персоналу можна трактувати як упорядкований процес планування, оцінювання, контролю та коригування результатів праці, спрямований на досягнення встановлених цілей підприємства. Його зміст полягає не тільки у фіксації виконаних завдань, а й у постійному пошуку резервів продуктивності, підвищенні якості роботи та забезпеченні відповідності індивідуальних результатів очікуванням організації. Саме тому цей напрям є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

Базою управління ефективністю виступає оцінювання результатів за

визначеними показниками, які дають змогу перевести трудові досягнення у зрозумілі кількісні та якісні індикатори. До таких індикаторів належать КРІ, що показують ступінь виконання конкретних цілей, а також допоміжні критерії, які розкривають якість роботи, дисципліну, ініціативність і внесок працівника у діяльність підрозділу. Така система дозволяє не лише виявляти сильні сторони персоналу, а й своєчасно визначати проблемні зони, що потребують управлінського реагування [7, с. 484-492].



Рис. 1.1 Етапи управління ефективністю персоналу

Джерело: [8, с. 142-158]

Важливим елементом управління результативністю є зворотний зв'язок, оскільки без регулярної комунікації між керівництвом і працівниками оцінювання перетворюється на формальну процедуру. Конструктивний обмін інформацією допомагає швидко виявляти труднощі у виконанні завдань, уточнювати очікування, виправляти помилки, визначати напрями професійного розвитку і підтримувати сильні сторони працівника. У результаті зростає мотивація, посилюється відповідальність за результат і формується відчуття особистої причетності до спільних цілей підприємства.

Для підприємства оцінка ефективності використання персоналу має практичне значення, оскільки дає змогу побачити ділянки, де трудові ресурси

використовуються недостатньо раціонально. На основі такої інформації керівництво може коригувати чисельність і структуру персоналу, визначати потребу у навчанні, приймати рішення щодо просування, ротації або вивільнення працівників, а також підвищувати обґрунтованість кадрової політики [9, с. 525-537].

Оцінювання ефективності використання персоналу належить до важливих управлінських функцій, адже воно показує, наскільки трудові ресурси забезпечують необхідний рівень продуктивності, як змінюється результативність праці та які резерви можуть бути використані для її підвищення. Для проведення такого аналізу застосовують кілька методичних підходів, що відрізняються об'єктом оцінювання, набором показників, способом інтерпретації результатів і практичними можливостями використання.

Економічний підхід ґрунтується на дослідженні кількісних параметрів, які характеризують результат праці та його співвідношення з витратами підприємства. У межах цього підходу особливу роль відіграє продуктивність праці, оскільки вона відображає здатність працівників створювати певний обсяг продукції або послуг за визначений час. Розрізняють індивідуальну продуктивність, що пов'язана з витратами живої праці конкретного працівника, і суспільну продуктивність, де враховуються також витрати уречевленої праці, закладені у техніці, матеріалах та організації виробництва [10].

Найпоширенішим показником індивідуальної продуктивності є виробіток. Він показує, який обсяг продукції припадає на одного працівника або на одиницю витраченого робочого часу, наприклад на одну людино-годину. Завдяки цьому показнику можна порівнювати результативність праці у різних періодах, підрозділах або групах працівників.

$$B = \frac{ОВП}{КП}, \quad (1.1)$$

де ОВП – обсяг виробленої продукції; КП – чисельність працівників;

Трудомісткість, навпаки, характеризує не обсяг результату, а кількість робочого часу, необхідного для виготовлення одиниці продукції, тому вона виступає оберненим до виробітку показником:

$$T_p = \frac{T}{Q}, \quad (1.2)$$

де T – затрати робочого часу; T_p – трудомісткість одиниці продукції;
 Q – це обсяг виробленої продукції [11, с. 256].

Рівень продуктивності підвищується тоді, коли за однаковий проміжок часу виробляється більший обсяг продукції або коли на виготовлення одиниці продукції витрачається менше робочого часу. При цьому зміна виробітку і трудомісткості не є дзеркально однаковою: відсоткове зростання обсягу виробництва не дорівнює відповідному відсотковому скороченню трудових витрат, тому обидва показники потрібно аналізувати взаємопов'язано.

Продуктивність у розрахунку на 1 людино-годину:

$$P_g = \frac{B}{T_p}, \quad (1.3)$$

де T_p – загальні витрати робочого часу (людино-години).

Темп зростання продуктивності праці визначають для порівняння результативності праці у звітному та базовому періодах: [12, с. 420]

$$T_{pp} = \frac{P_1}{P_0} \times 100\%, \quad (1.4)$$

де P_1 , P_0 – продуктивність праці у звітному та базовому періодах.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності і заробітної плати:

$$K_{п/з} = \frac{T_{pp}}{T_{зп}} \quad (1.5)$$

де $T_{зп}$ – темп зростання середньої заробітної плати. Якщо значення $K_{п/з}$ перевищує 1, це означає, що продуктивність праці зростає швидше, ніж витрати на оплату праці, а отже підприємство отримує економічно вигідніше співвідношення між результатом і витратами.

Середній виробіток одного працівника за певний період:

$$C_B = \frac{B}{\text{ч} \times D}, \quad (1.6)$$

де D – кількість відпрацьованих днів одним працівником.

Рівень продуктивності праці може обчислюватися різними способами залежно від того, у яких одиницях подано результат діяльності підприємства. Найчастіше використовують три методи вимірювання: натуральний, вартісний і трудовий [13, с. 63-65].

1. Натуральний метод доцільно застосовувати тоді, коли результат виробництва можна безпосередньо виміряти у фізичних одиницях, наприклад у штуках, тоннах, метрах або інших однорідних показниках.

$$\text{Пр} = \frac{B}{\text{Чпвп}}, \quad (1.7)$$

де: Пр – рівень продуктивності (у натуральних одиницях виміру);

B – фактичний або запланований обсяг виробленої продукції (у натуральних показниках);

Чпвп – чисельність промислово-виробничого персоналу (осіб).

2. Вартісний метод використовується у ситуаціях, коли продукція є різномірною або її результат доцільніше відобразити у грошовому вираженні [14, с. 228].

$$\text{Пр} = \frac{B \times O_{\text{ц}}}{\text{Чпвп}}, \quad (1.8)$$

де $B \times O_{\text{ц}}$ – фактичний або плановий обсяг продукції в оптових цінах підприємства (тис. грн).

3. Трудовий метод передбачає оцінювання результатів через витрати робочого часу, тобто через нормо-години або інші показники трудомісткості.

$$\text{Пр} = \frac{B}{T}, \quad (1.9)$$

де T – повна трудомісткість виготовленої продукції (включає технологічну трудомісткість, а також витрати часу на обслуговування та управління виробництвом), нормо-годин.

Годинний виробіток показує, наскільки результативно використовується фактично відпрацьований час. Його розрахунок

здійснюється шляхом ділення обсягу виготовленої продукції на кількість людино-годин, реально витрачених працівниками на виконання виробничих завдань.

Денний виробіток залежить не лише від продуктивності протягом однієї години, а й від фактичної тривалості робочого дня, організації зміни та втрат часу всередині неї. На цей показник впливають простоя, нерівномірне завантаження обладнання, перерви в забезпеченні матеріалами і загальна дисципліна використання робочого часу [15, с. 27-29].

Зв'язок між годинним і денним виробітком можна подати через таку формулу:

$$V_{\text{доб}} = V_{\text{год}} \times L,$$

(1.10)

де L – середня фактична тривалість робочого дня, яка показує, скільки часу працівник реально витрачає на виробничу діяльність протягом зміни.

У виробничій практиці виробіток здебільшого розраховують як співвідношення між обсягом випущеної продукції і середньообліковою чисельністю виробничого персоналу за певний період. Для оцінювання продуктивності за показниками виробітку та трудомісткості використовують як рівневі, так і динамічні коефіцієнти. Рівневі коефіцієнти відображають стан продуктивності у конкретному періоді та показують, яке співвідношення склалося між результатом і трудовими витратами [16].

Динамічні коефіцієнти дають можливість порівняти показники звітного періоду з базисним і визначити напрям зміни продуктивності. Індекси показують, у скільки разів або на скільки відсотків змінився рівень результативності праці. Темпи зростання характеризують досягнутий рівень відносно бази, прийнятої за 100 %, тоді як темпи приросту відображають саме величину збільшення або зменшення. Для аналізу кількох років додатково застосовують середньорічні темпи приросту, що дають узагальнену характеристику динаміки [17, с. 175-178].

$$IV = \frac{V_3}{V_6}, \quad (1.11)$$

або

$$IT = \frac{T_3}{T_6}, \quad (1.12)$$

де IV – індекс виробітку; V_3 – виробіток у звітному періоді; V_6 – виробіток у базисному періоді; IT – індекс трудомісткості; T_3 – трудомісткість звітного періоду; T_6 – трудомісткість базисного періоду.

Для відображення зміни продуктивності або перевірки виконання планових завдань використовують індекс продуктивності, який належить до відносних показників. Якщо результат вимірюється у натуральних одиницях, доцільно розраховувати індивідуальний індекс продуктивності, що дозволяє порівняти обсяг виробництва з витратами праці у базовому та звітному періодах: [18, с. 243-250]

$$Iw = \frac{q_1}{T_1} : \frac{q_0}{T_0}, \quad (1.13)$$

де Iw – індивідуальний індекс продуктивності праці; q_1 і q_0 – обсяг виготовленої продукції у натуральному вираженні відповідно у звітному та базисному роках; T_1 і T_0 – витрати праці, понесені на виробництво продукції у відповідних періодах.

Кількісно-економічний, або показниковий, підхід дає змогу швидко отримати формалізовану оцінку результативності праці, однак він не розкриває всіх причин зміни ефективності. Його обмеження полягає в тому, що він слабо враховує якість компетентностей, рівень мотивації, задоволеність роботою, залученість персоналу та інші нематеріальні чинники, які істотно впливають на кінцевий результат.

Організаційно-функціональний підхід зосереджується на тому, наскільки раціонально побудована структура персоналу і як розподілені функції між окремими працівниками та підрозділами. У межах цього підходу аналізують відповідність посадових обов'язків організаційній структурі, рівень централізації управління, оптимальність чисельності персоналу,

співвідношення між основними, допоміжними й управлінськими працівниками. Такий аналіз допомагає виявити дублювання функцій, надмірні управлінські ланки або дефіцит виконавців на ключових ділянках [19, с. 406-414].

Соціально-психологічний підхід спрямований на оцінку тих аспектів управління персоналом, які не завжди відображаються у фінансових або виробничих показниках. Йдеться про психологічний клімат, задоволеність умовами праці, рівень мотивації, лояльність до підприємства, плинність кадрів і готовність працівників підтримувати зміни. Для отримання такої інформації використовують анкетування, інтерв'ю, спостереження, тестування та інші методи збору якісних даних. Попри певну суб'єктивність, цей підхід дає змогу побачити внутрішні проблеми, які можуть істотно впливати на продуктивність.

Функціонально-вартісний підхід розглядає персонал через співвідношення витрат на його утримання і цінності, яку він створює для підприємства. У цьому разі аналізується економічний внесок працівника, групи або підрозділу у кінцевий результат діяльності. Для такої оцінки можуть використовуватися показники доданої вартості, витрат на оплату праці, віддачі заробітної плати, а також методика EVA, що дає змогу оцінити результат понад вартість використаного капіталу. Підхід є особливо важливим, коли підприємство працює в умовах обмежених ресурсів і повинно обґрунтовувати кожен статтю витрат на персонал [20, с. 87-90].

Компетентнісний підхід базується на зіставленні фактичних знань, умінь, навичок і поведінкових характеристик працівника з вимогами посади та стратегічними потребами підприємства. Для цього можуть застосовуватися матриці компетенцій, атестація, центри оцінювання, співбесіди за компетенціями та модель оцінки «360 градусів». Його перевага полягає у можливості виявити прогалини в підготовці персоналу, спланувати навчання і пов'язати розвиток працівників із майбутніми цілями організації.

Системний підхід поєднує попередні напрями аналізу і дозволяє

оцінювати ефективність персоналу не ізольовано, а в єдності економічних, організаційних, соціальних і компетентнісних характеристик. У його межах використовують збалансовану систему показників, яка охоплює фінансові результати, клієнтську складову, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Крім того, застосовуються HR-метрики, зокрема індекс залученості, індекс задоволеності, коефіцієнт плинності, витрати на найм і показники результативності навчання.

Отже, сучасне оцінювання управління персоналом має будуватися як комплексна система, у якій поєднуються економічні розрахунки, організаційний аналіз, соціально-психологічна діагностика і оцінка компетентностей працівників.

Розглянуті методичні підходи - економічний, організаційно-функціональний, соціально-психологічний, функціонально-вартісний, компетентнісний і системний - розкривають різні сторони трудової діяльності. Кожен із них має власну аналітичну цінність, але жоден не забезпечує повної картини окремо, тому для об'єктивної оцінки доцільно використовувати їх у взаємному доповненні.

1.3. КРІ-підхід як інструмент оцінювання ефективності управління персоналом: види, принципи формування та переваги застосування

За умов трансформації систем управління персоналом і зростання значення людського капіталу підприємства потребують інструментів, які дають змогу не лише описувати кадрові процеси, а й вимірювати їхній внесок у досягнення цілей. Саме тому КРІ-підхід набуває особливої актуальності у сфері HR-менеджменту. Його зміст полягає у формуванні набору кількісних і якісних індикаторів, за допомогою яких можна оцінити, наскільки ефективно персонал, підрозділи та управлінські процедури сприяють реалізації стратегічних і поточних завдань підприємства. Застосування КРІ встановлює

зрозумілий зв'язок між цілями організації, функціями кадрового менеджменту та конкретними результатами працівників [17].

Ключові показники ефективності, або КРІ, доцільно розуміти як систему вимірюваних орієнтирів, що дають змогу оцінювати результати діяльності підприємства, структурного підрозділу або окремого працівника у зіставленні з наперед визначеними цілями. Вони використовуються для контролю прогресу, виявлення відхилень, обґрунтування управлінських рішень і посилення результативності праці. На відміну від загальних характеристик роботи, КРІ мають бути конкретними, зрозумілими і придатними для регулярного моніторингу [18, с. 243-250].

Сутність використання КРІ полягає у тому, що стратегічні наміри підприємства переводяться у систему вимірюваних параметрів, які можна відстежувати у часі. Завдяки цьому керівництво отримує інструмент концентрації уваги на пріоритетних напрямках, порівняння фактичних результатів із плановими, виявлення сильних і проблемних сторін бізнес-процесів та оперативного коригування дій у разі змін внутрішнього або зовнішнього середовища.

Запровадження КРІ підвищує залученість персоналу, оскільки працівники краще розуміють, яких результатів від них очікують і як ці результати пов'язані із загальними цілями підприємства. Чітке формулювання завдань, регулярне вимірювання досягнень і аналіз відхилень дають змогу швидше виявляти організаційні проблеми, усувати вузькі місця у роботі підрозділів і підвищувати якість управлінських рішень.

Результативність КРІ-підходу залежить від того, наскільки правильно сформовано систему показників. Насамперед вона має бути стратегічно зорієнтованою, тобто кожен показник повинен бути пов'язаний із важливою ціллю підприємства або підрозділу. Також необхідно дотримуватися принципів конкретності та вимірюваності: для кожного КРІ слід чітко визначити зміст, одиницю виміру, джерело інформації, періодичність оцінювання і відповідального виконавця, що забезпечує прозорість та

об'єктивність оцінки.

Таблиця 1.1 - Види КРІ в системі управління персоналом

Ознака класифікації	Вид КРІ	Характеристика та приклади показників
За рівнем управління	Стратегічні КРІ	Відображають досягнення довгострокових цілей підприємства у сфері управління персоналом; приклади: продуктивність праці, рівень плинності персоналу, рівень залученості працівників
	Тактичні КРІ	Характеризують ефективність реалізації основних HR-процесів у середньостроковій перспективі; приклади: ефективність підбору персоналу, рівень успішної адаптації нових працівників, показники навчання та розвитку
	Операційні КРІ	Оцінюють поточну результативність виконання функцій управління персоналом; приклади: дотримання термінів закриття вакансій, виконання планів навчання, рівень відвідуваності тренінгів
За характером показників	Кількісні КРІ	Мають чітке числове вираження та легко піддаються вимірюванню; приклади: коефіцієнт плинності кадрів, середня кількість годин навчання на одного працівника
	Якісні КРІ	Відображають нематеріальні аспекти управління персоналом; приклади: рівень задоволеності персоналу, оцінка корпоративної культури, рівень лояльності працівників
За об'єктом оцінювання	Індивідуальні КРІ	Характеризують результативність діяльності окремого працівника відповідно до його посадових обов'язків; приклади: виконання індивідуальних планових завдань
	Групові КРІ	Відображають ефективність роботи структурного підрозділу або команди; приклади: досягнення цілей підрозділу, рівень командної продуктивності
	Корпоративні КРІ	Оцінюють загальну ефективність системи управління персоналом підприємства в цілому; приклади: загальна продуктивність праці, кадрова стабільність підприємства

Джерело: [19, с. 406-414]

Запропонована класифікація дає можливість розглядати КРІ не як випадковий набір показників, а як узгоджену систему оцінювання, що враховує рівень управління, характер індикаторів та об'єкт, щодо якого проводиться вимірювання.

Під час формування КРІ важливо враховувати їх досяжність і реалістичність, адже занадто завищені або відірвані від ресурсних

можливостей показники можуть демотивувати працівників. Водночас кожен індикатор має бути релевантним посадовим обов'язкам, функціям підрозділу та специфіці виконуваної роботи. Окремого значення набуває прозорість: працівники повинні розуміти логіку оцінювання, порядок розрахунку показників, наслідки їх виконання або невиконання, а також зв'язок між результатами та винагородою.

Система КРІ не повинна бути надмірно перевантаженою, оскільки велика кількість індикаторів ускладнює контроль і розмиває управлінські пріоритети. Доцільно обирати обмежений набір найбільш значущих показників, які справді відображають результативність роботи. Водночас система має залишатися гнучкою і переглядатися у разі зміни стратегії, організаційної структури, ринкових умов або внутрішніх пріоритетів підприємства. Дотримання цих вимог підвищує практичну цінність КРІ і робить їх дієвим інструментом управління персоналом.

Переваги КРІ-підходу проявляються у підвищенні об'єктивності оцінювання, оскільки результати праці співвідносяться з попередньо визначеними критеріями. Крім того, КРІ посилюють мотиваційний ефект, коли працівник бачить залежність між власними досягненнями, результатами підрозділу і винагородою. Вони також дають змогу кількісно оцінювати HR-процеси, підвищувати відповідальність керівників і виконавців, порівнювати результати у динаміці та узгоджувати індивідуальні завдання з цілями підприємства [20, с. 87-90].

Водночас КРІ-підхід не можна вважати універсальним рішенням без належної підготовки. Його ефективність залежить від якості впровадження, відповідності показників специфіці підприємства, наявності інформаційної бази, готовності керівників пояснювати критерії оцінювання і здатності персоналу сприймати нові правила. За умови коректної адаптації КРІ можуть суттєво посилити результативність праці, оптимізувати HR-процеси і підтримати конкурентні позиції підприємства.

До ризиків КРІ-підходу належать складність розроблення та супроводу

системи показників, потреба у додаткових організаційних, часових і фінансових ресурсах, а також небезпека надмірної формалізації праці. Якщо показники сформульовані невдало, працівники можуть зосереджуватися лише на досягненні формальних значень, ігноруючи якість роботи, інноваційність або довгострокові інтереси підприємства. Існує також ризик маніпулювання даними, коли виконавці намагаються покращити статистичні результати без реального підвищення ефективності.

Попри зазначені обмеження, система КРІ залишається важливим інструментом управління, оскільки дає змогу поєднати стратегічні цілі підприємства з індивідуальними результатами працівників. Вона формує спільне розуміння пріоритетів, робить очікування керівництва більш конкретними, підвищує відповідальність персоналу та створює інформаційну основу для прийняття кадрових і мотиваційних рішень [21].

Початковим кроком упровадження КРІ є вибір показників, які найточніше відображають результативність конкретного виду діяльності. Кожен індикатор має бути пов'язаний з окремою стратегічною або операційною ціллю. Наприклад, якщо підприємство орієнтується на збільшення реалізації продукції, доцільно використовувати показники обсягу продажів на одного працівника, конверсії звернень, утримання клієнтів або зниження відтоку споживачів.

Висновки до розділу 1

Таким чином, у результаті дослідження теоретичних засад оцінювання ефективності управління персоналом встановлено, що в сучасних умовах господарювання персонал виступає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, а система управління ним є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Управління персоналом розглядається як цілісний і багаторівневий процес, спрямований на формування, використання та розвиток трудового потенціалу відповідно до стратегічних і поточних цілей підприємства, з урахуванням впливу

зовнішнього та внутрішнього середовища.

У межах першого підрозділу обґрунтовано, що сутність управління персоналом у сучасній економіці полягає у переході від адміністративно-облікових функцій до стратегічно орієнтованого підходу, заснованого на концепції людського капіталу. Визначено, що цілі управління персоналом полягають у забезпеченні ефективної діяльності підприємства шляхом раціонального використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці, розвитку компетентностей працівників та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Реалізація зазначених цілей відбувається через систему взаємопов'язаних завдань, що охоплюють планування, добір, адаптацію, розвиток, мотивацію та оцінювання персоналу.

У другому підрозділі з'ясовано, що ефективність управління персоналом є комплексною категорією, яка відображає співвідношення досягнутих результатів управлінської діяльності з витратами на її реалізацію та ступінь досягнення поставлених цілей. Доведено, що оцінювання ефективності управління персоналом потребує використання системного підходу, який поєднує економічні, соціальні та організаційні критерії. Аналіз методичних підходів до оцінювання засвідчив доцільність застосування як кількісних показників, що характеризують продуктивність і витрати, так і якісних індикаторів, пов'язаних із мотивацією, залученістю та професійним розвитком персоналу.

У третьому підрозділі обґрунтовано значення KPI-підходу як сучасного інструменту оцінювання ефективності управління персоналом. Встановлено, що ключові показники ефективності забезпечують взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та результатами діяльності персоналу, сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів і зменшенню суб'єктивізму в оцінюванні. Розкрито основні принципи формування KPI, зокрема їхню вимірюваність, релевантність, досяжність та орієнтацію на результат, а також визначено переваги застосування KPI-підходу в системі управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ на ПрАТ «Концерн Хлібпром»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із найбільших виробників хліба в Україні та провідним оператором ринку хлібобулочних виробів у Західному регіоні країни. Підприємство було засноване у 2003 році, його головний офіс розташований у місті Львів, а діяльність здійснюється у складі холдингу «Універсальна інвестиційна група». Юридична особа Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» з кодом ЄДРПОУ 05511001 зареєстрована 27 травня 2003 року та станом на 29 грудня 2025 року має статус «зареєстровано». Розмір статутного капіталу товариства становить 163545780,54 грн [22].

Уповноваженою особою та керівником підприємства відповідно до статуту є Федьків Марта Орестівна. Організаційно-правова форма суб'єкта господарювання – акціонерне товариство. Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (КВЕД 10.71).

Окрім основного напрямку, ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснює низку інших видів діяльності, зокрема виробництво продукції борошномельно-круп'яної промисловості, сухарів і сухого печива, борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання, чаю та кави, а також провадить оптову й роздрібну торгівлю продуктами харчування, у тому числі молочною продукцією, жирами, рибою та іншими товарами. До переліку додаткових видів діяльності також належать електромонтажні роботи, монтаж водопровідних і теплотехнічних систем, неспеціалізована оптова торгівля, охоронна діяльність, обслуговування систем безпеки, діяльність у сфері

громадського порядку та безпеки, оптова торгівля хімічними продуктами, а також інша професійна, наукова і технічна діяльність.

Підприємство зареєстроване за юридичною адресою: Україна, Львівська область, місто Львів, вулиця Хлібна, будинок 5. Для зв'язку з товариством використовується телефон +380322977270. Інформаційні ресурси щодо ПрАТ «Концерн Хлібпром» також містять дані про історію змін у реєстраційних документах, фінансову звітність, а також судові рішення й стан розгляду справ, у яких фігурує зазначена юридична особа.

Підприємство входить до складу холдингу «Універсальна інвестиційна група». На сьогодні виробнича структура компанії охоплює чотири хлібозаводи, що спеціалізуються на виготовленні хлібобулочної та кондитерської продукції, а також хлібних напівфабрикатів. До складу концерну також входить борошномельне підприємство, яке забезпечує зберігання та переробку зерна, і окремий спеціалізований підрозділ «Фабрика кавових рішень», що надає повний комплекс послуг з організації кавового бізнесу [22].

Компанія була заснована у 2003 році на основі великих профільних підприємств - «Львівського хлібозаводу № 5» та «Вінницяхліб». Завдяки масштабам діяльності та фінансовим показникам «Хлібпром» увійшов до п'ятірки найбільших хлібопекарських компаній України за часткою ринку та обсягом чистого доходу. Важливою особливістю розвитку компанії є те, що вона стала першою в хлібній галузі України, яка залучила кредитні ресурси підрозділу Світового банку – Міжнародної фінансової корпорації. Окрім цього, підприємство бере участь у програмі UKEEP та розглядається як потенційний отримувач міжнародного фінансування для впровадження енергоефективних і енергозберігаючих технологій.

Кадровий потенціал компанії налічує понад 3200 працівників, що свідчить про значні масштаби її операційної діяльності. Виробничі потужності концерну представлені Львівським хлібозаводом № 1, Львівським хлібозаводом № 5, цехом кондитерських виробів, підприємством

«Вінницяхліб» у місті Вінниця та борошномельним комплексом «Явір-млин» у Львівській області. Продукція компанії реалізується під низкою відомих торгових марок, серед яких Agrola, 2GO, «Вінницяхліб», «Любляна», «Джуні», Grill Bakery, Harmony Sentivi, Panerini та Vandinelli, що забезпечує широку присутність бренду на споживчому ринку [22].

Аналіз динаміки показників за кілька звітних періодів є важливим інструментом фінансово-економічної оцінки, оскільки він дає можливість не лише зафіксувати абсолютні та відносні зміни ключових параметрів діяльності, а й визначити фактори, що вплинули на фінансовий стан підприємства. Узагальнені результати такого аналізу подано в таблиці 2.1, де відображено основні фінансові показники ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2022–2024 роках, що слугуватиме підґрунтям для подальших висновків і формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2022-2024 років

Показники	2022	2023	2024	Відхилення		Темпи приросту, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Дохід, тис.грн	1702061	1894700	2035558	192639	140858	11,32	7,43
Чистий прибуток, тис.грн	18409	70826	-67569	52417	-138395	284,74	-195,40
Активи, тис.грн	915178	1068315	1188527	153137	120212	16,73	11,25
Зобов'язання, тис.грн	322132	367017	567384	44885	200367	13,93	54,59
Середня зарплата до оподаткування, грн	10631	15331	19794	4700	4463	44,21	29,11

Джерело: [23]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2022–2024 роках за більшістю

фінансово-економічних показників, водночас виявляючи окремі проблемні аспекти, насамперед у частині фінансових результатів.

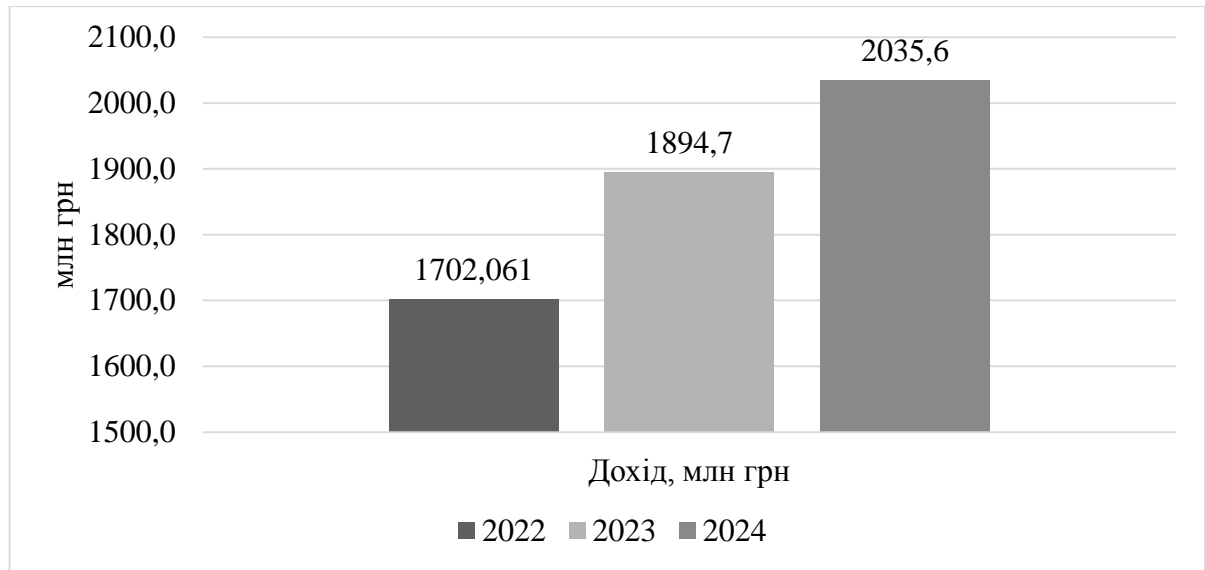


Рис. 2.1 Динаміка доходу ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2022-2024 років, тис. грн

Джерело: [23]

Так, дохід підприємства демонструє стале зростання протягом усього досліджуваного періоду: у 2023 році він збільшився на 192639 тис. грн, або на 11,32 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 140858 тис. грн, що відповідає темпу приросту 7,43 %. Це свідчить про збереження попиту на продукцію компанії, розширення обсягів реалізації та відносну стабільність її позицій на ринку хлібобулочних і кондитерських виробів.

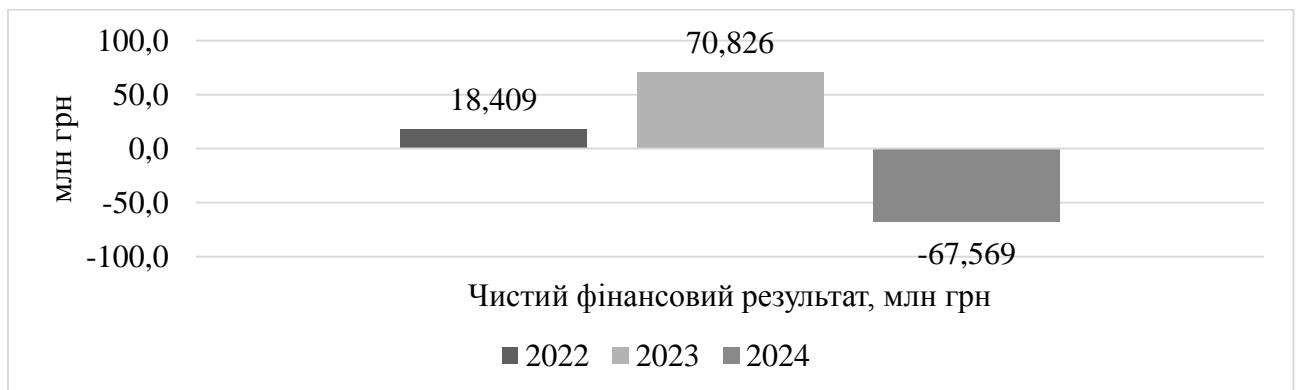


Рис. 2.2 Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2022-2024 років, тис. грн

Джерело: [23]

Динаміка чистого прибутку є більш нестабільною. У 2023 році підприємство суттєво покращило фінансовий результат, отримавши чистий прибуток у розмірі 70 826 тис. грн, що на 52417 тис. грн більше, ніж у 2022 році, або на 284,74 %. Однак у 2024 році ситуація різко погіршилася: компанія зафіксувала чистий збиток у сумі 67569 тис. грн, що означає зниження фінансового результату на 138395 тис. грн порівняно з 2023 роком. Така динаміка може бути наслідком зростання виробничих і адміністративних витрат, підвищення цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги, а також збільшення фінансових витрат на обслуговування зобов'язань.

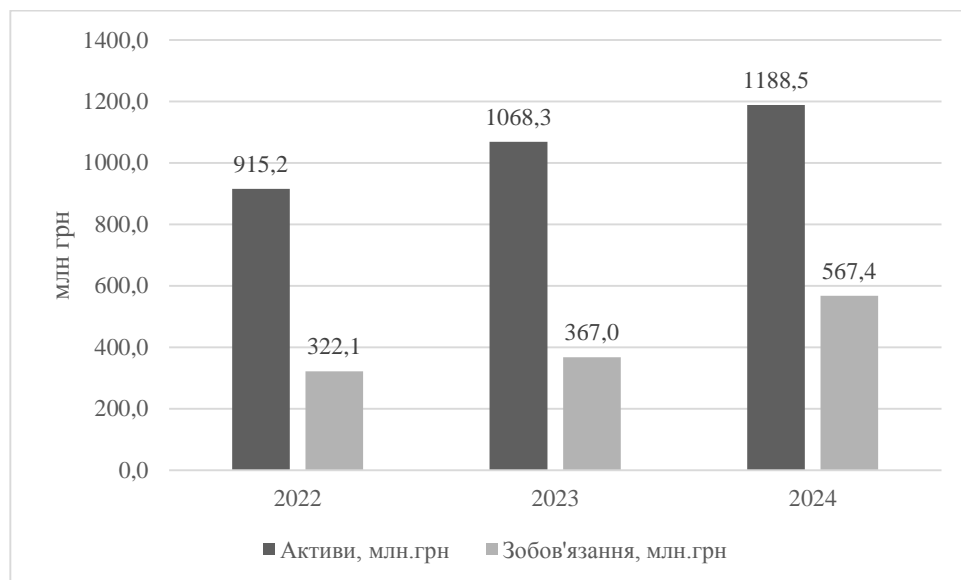


Рис. 2.3 Динаміка активів і зобов'язань ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2022-2024 років, млн грн

Джерело: [23]

Активи ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду зростали, що вказує на розширення майнового потенціалу підприємства. У 2023 році їх вартість збільшилася на 153137 тис. грн, або на 16,73 %, а у 2024 році – ще на 120212 тис. грн, що відповідає темпу приросту 11,25 %. Зростання активів може бути пов'язане з інвестиціями в основні засоби, модернізацією виробничих потужностей, а також зі збільшенням обсягу

оборотних активів для забезпечення безперебійної діяльності.

Водночас спостерігається істотне зростання зобов'язань підприємства. У 2023 році вони збільшилися на 44885 тис. грн, або на 13,93 %, а у 2024 році – на 200367 тис. грн, що відповідає значному темпу приросту 54,59 %.

Така тенденція свідчить про активніше залучення позикових ресурсів, що могло бути спрямоване на фінансування інвестиційних програм або покриття зростаючих операційних витрат, проте водночас підвищує фінансові ризики та навантаження на ліквідність підприємства.

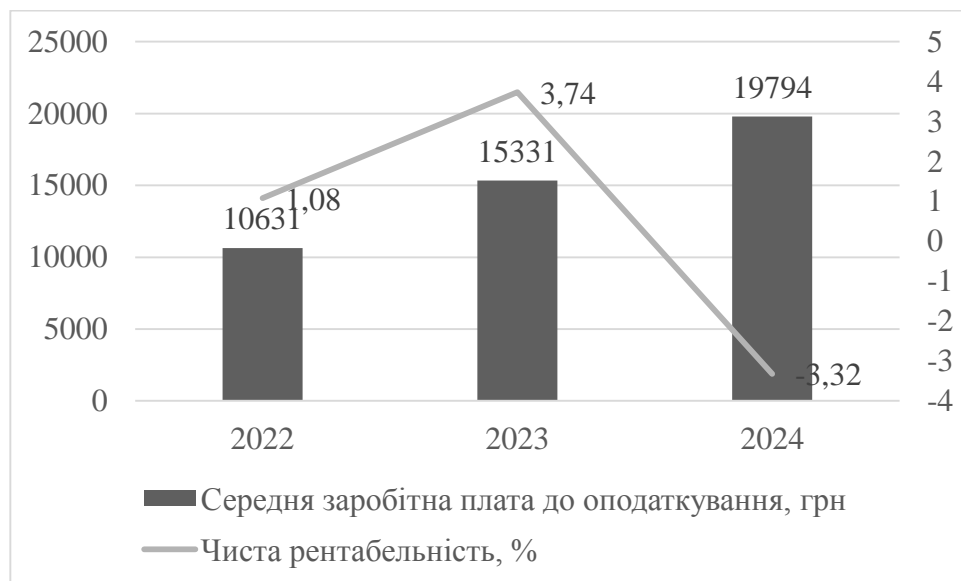


Рис. 2.4 Співвідношення середньої заробітної плати до оподаткування та чистої рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2022-2024 рр.

Джерело: [23]

Позитивною є динаміка середньої заробітної плати до оподаткування: у номінальному вимірі вона зростає з 10631 грн у 2022 році до 15331 грн у 2023 році та до 19794 грн у 2024 році. Номінальний приріст заробітної плати у 2023 році становив 44,21 %, у 2024 році - 29,11 %. Водночас з урахуванням інфляції (індекс споживчих цін: 2023/2022 - 105,1 %, 2024/2023 - 112,0 %) реальний темп зростання заробітної плати становив 37,21 % у 2023 році та 15,28 % у 2024 році, що свідчить про часткову компенсацію інфляційного тиску та збереження стимулюючої ролі оплати праці.

Загалом результати аналізу показують, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2022–2024 роках демонструвало зростання масштабів діяльності та ресурсного забезпечення, однак погіршення фінансового результату у 2024 році на фоні суттєвого збільшення зобов'язань вказує на необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації структури фінансування та підвищення ефективності використання залучених ресурсів.

Квартальний зріз фінансових даних дає змогу більш детально простежити оперативні зміни у доходах, витратах, фінансових результатах і структурі ресурсів, а також оцінити реакцію компанії на актуальні економічні умови та внутрішні управлінські рішення.

**Таблиця 2.2 – Фінансові показники ПрАТ «Концерн Хлібпром»
у 2022-2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації, млн грн	1 702,06	1 894,70	2 035,56
Чистий фінансовий результат, млн грн	18,41	70,83	-67,57
Активи (валюта балансу), млн грн	920,34	1 068,32	1 188,53
Зобов'язання (усього), млн грн	597,89	675,04	862,82
Частка основних засобів в активах, %	54,27	59,45	56,46
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності), разів	1,03	0,91	0,57
Коефіцієнт фінансової залежності, разів	2,85	2,72	3,65
Співвідношення позикових і власних коштів, разів	1,85	1,72	2,65
Поточна платоспроможність (оборотні активи – поточні зобов'язання), млн грн	11,42	-32,85	-245,59
Рентабельність продукції (валова), %	51,15	57,35	56,18

Джерело: [23]

Розраховані коефіцієнти фінансового стану ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2022–2024 роки свідчать про стабільно капіталомісткий характер діяльності підприємства: частка основних засобів у валюті балансу перебувала в межах 54,27–59,45 %. Водночас у 2024 році зафіксовано суттєве погіршення ліквідності: коефіцієнт покриття знизився до 0,57, а показник поточної платоспроможності набув від'ємного значення (–245,59 млн грн), що відображає дефіцит оборотного капіталу. Посилення фінансових ризиків підтверджується зростанням коефіцієнта фінансової залежності з 2,85 до 3,65 та збільшенням співвідношення позикових і власних коштів з 1,85 до 2,65.

Разом з тим рентабельність продукції за валовим результатом залишалася відносно високою (51,15–57,35 %), що вказує на наявність виробничого потенціалу та потребу в пріоритетних заходах з управління ліквідністю, структурою капіталу й борговим навантаженням.

Показники ліквідності підприємства перебувають на критично низькому рівні. Коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 0,57, що істотно нижче нормативного значення та вказує на недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Від'ємне значення поточної платоспроможності у розмірі –857524 тис. грн додатково підтверджує наявність дефіциту ліквідних коштів і підвищені ризики виникнення фінансових труднощів у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової залежності на рівні 3,65 та коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, що становить 2,65, свідчать про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Така структура капіталу підвищує фінансові ризики, зокрема ризик втрати фінансової стійкості та зростання витрат на обслуговування боргу, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації.

Водночас показник рентабельності продукції на рівні 57,35 % є досить високим і свідчить про ефективне ціноутворення та достатній рівень маржинальності окремих видів продукції. Проте поєднання високої рентабельності з незначним чистим прибутком указує на суттєвий вплив позавиробничих витрат, фінансових витрат і загального боргового навантаження на кінцевий фінансовий результат [Дод. Б-Г].

Отже, результати аналізу фінансових показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за три квартали 2025 року дозволяють зробити висновок, що підприємство зберігає високі обсяги діяльності та виробничий потенціал, однак потребує першочергових заходів щодо підвищення ліквідності, оптимізації структури капіталу та зниження боргового навантаження з метою забезпечення стабільної платоспроможності та фінансової стійкості в подальшому періоді.

2.2. Аналіз системи управління персоналом та кадрового забезпечення підприємства

Під час аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» важливо оцінити не лише організаційну побудову кадрової роботи, а й кількісні параметри трудового потенціалу у динаміці. Чисельність працівників відображає характер кадрової політики, рівень оптимізації управлінських і виробничих процесів, здатність підприємства пристосовуватися до змін попиту, технологічних оновлень та зовнішніх соціально-економічних викликів.

У таблиці 2.3 подано інформацію про зміну кількості працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2022-2024 роках і за три квартали 2025 року. Ці дані дають змогу простежити тенденції кадрового забезпечення, оцінити масштаби скорочення або збереження трудового потенціалу та підготувати аналітичну базу для подальшого дослідження ефективності управління персоналом і використання трудових ресурсів підприємства [Дод. Б-Г].

Таблиця 2.3 – Динаміка показників людського ресурсу ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2022-2024 років

Показники	2022	2023	2024	3 кварт. 2025	Відхилення		Темпи приросту, %	
					2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Кількість працівників, осіб	2792	2653	2601	2306	-139	-52	-4,98	-1,96

Джерело: [Дод. Б-Г]

Динаміка чисельності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2022-2024 роках і за три квартали 2025 року свідчить про поступове скорочення кадрового складу. Така тенденція має не випадковий, а системний характер, оскільки поєднує наслідки управлінських рішень, виробничої оптимізації та впливу складного зовнішнього середовища.

У 2022 році на підприємстві працювало 2792 особи. У 2023 році чисельність зменшилася до 2653 працівників, тобто на 139 осіб, що становить 4,98 %. У 2024 році скорочення продовжилося, але його темп був нижчим: штат зменшився ще на 52 особи, або на 1,96 %, і становив 2601 працівника. За три квартали 2025 року кількість персоналу знизилася до 2306 осіб, що підтверджує подальше посилення процесів оптимізації трудових ресурсів.

В умовах воєнного стану в Україні така кадрова динаміка може пояснюватися мобілізаційними процесами, внутрішньою і зовнішньою міграцією працівників, змінами у виробничих програмах, ускладненням логістики та потребою контролювати витрати за підвищених ризиків. За цих обставин для підприємства особливо важливими стають утримання ключових фахівців, швидка адаптація нових працівників і забезпечення безперервності виробництва. Крім зовнішніх причин, скорочення персоналу пов'язане зі структурною і технологічною модернізацією. Компанія інвестувала у виробничі потужності, автоматизацію окремих операцій та енергоефективне обладнання, що підвищує продуктивність і знижує собівартість, але водночас може зменшувати потребу в допоміжному персоналі на ділянках із високою часткою ручної праці.

На зміну чисельності персоналу впливали й макроекономічні умови 2022-2024 років. Зростання інфляції, подорожчання енергоносіїв і сировини, нестабільність постачання та ускладнення транспортних ланцюгів підвищили фінансове навантаження на підприємство. У такій ситуації менеджмент був змушений шукати способи стримування операційних витрат, у тому числі витрат на оплату праці. Тому оптимізація чисельності персоналу могла виступати одним із інструментів підтримання фінансової стійкості та адаптації до кризових умов [24].

Додатковим чинником виступають демографічні та соціальні зміни на ринку праці: дефіцит робітничих кадрів, трудова міграція, зниження мобільності працівників і природне вибуття частини персоналу. Для підприємств харчової промисловості, які значною мірою залежать від

кваліфікованих робітників виробничого профілю, такі процеси ускладнюють оперативне заміщення вакансій і можуть призводити до поступового скорочення фактичної чисельності штату.

Те, що у 2023-2024 роках скорочення відбувалося поступово, свідчить про відносно обережну кадрову політику підприємства. Імовірно, компанія намагалася зберегти ключових спеціалістів і управлінське ядро, а оптимізацію проводила переважно через допоміжні функції, природне вибуття, перегляд дублюючих посад і підвищення ефективності організації праці. Такий підхід дозволяє уникати різких соціальних наслідків і зменшує ризик порушення виробничої стабільності.

Більш помітне зниження чисельності у 2025 році може бути наслідком погіршення фінансових результатів за попередній період, збільшення боргового навантаження і потреби в економії ліквідних ресурсів. У таких умовах коригування кадрового складу часто розглядається як короткостроковий спосіб зменшення постійних витрат, однак воно потребує обережного управління, щоб не втратити критично важливі компетентності.

Отже, зміна чисельності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2022-2025 роках відображає перебудову кадрової системи у напрямі більш раціонального використання трудових ресурсів. Разом із тим тривале скорочення персоналу може створювати ризики втрати виробничого досвіду, перевантаження наявних працівників, зниження мотивації та послаблення спадкоємності знань. Це потребує посиленої уваги до навчання, утримання ключових фахівців, підтримання продуктивності та формування резерву компетентних працівників [25, с. 85-95].

Таблиця 2.4 узагальнює показники, що характеризують ефективність управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2022-2024 роках. Їх аналіз дає змогу оцінити, як змінювалися продуктивність праці, кваліфікаційний рівень працівників, результативність мотиваційних інструментів, раціоналізаторська активність, керованість управлінських ланок і віддача витрат на персонал. Представлені дані є важливими для

розуміння того, наскільки кадрові процеси пов'язані з фінансовими та виробничими результатами підприємства.

Таблиця 2.4 - Оцінка ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2022-2024 років

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023 р. від 2022 р. (+;-)	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2023 р. (+;-)
Кількість працівників, осіб	2792	2653	2601	-139	-52
Коефіцієнт зростання (зниження) продуктивності праці	1,758	1,273	1,320	-0,485	0,047
Коефіцієнт випередження (відставання) темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати праці	1,253	1,310	1,287	0,057	-0,023
Коефіцієнт освіти	1,027	1,032	1,038	0,005	0,006
Коефіцієнт посадового досвіду	1,589	1,567	1,590	-0,022	0,023
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,485	0,492	0,510	0,007	0,018
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,403	0,417	0,430	0,014	0,013
Коефіцієнт оперативності виконання робіт	1,133	1,140	1,150	0,007	0,010
Питома вага управлінського персоналу зі стажем роботи понад 5 років, %	91,7	92,1	92,5	0,4	0,4
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати управлінського персоналу	0,965	0,972	0,980	0,007	0,008
Рентабельність витрат на управління, %	40,3	41,2	42,1	0,9	0,9
Коефіцієнт змінності робочої сили	0,595	0,598	0,602	0,003	0,004
Коефіцієнт віддачі заробітної плати	4,613	4,618	4,622	0,005	0,004
Коефіцієнт творчої активності працівників	0,545	0,548	0,552	0,003	0,004
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління	119,8	118,5	118,0	-1,3	-0,5
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління	141,7	142,0	142,5	0,3	0,5

Джерело: [22,23]

Аналіз показників ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2022-2024 роки засвідчує неоднозначні, але загалом керовані зміни у використанні трудових ресурсів. Загальна чисельність працівників скоротилася з 2792 осіб у 2022 році до 2601 особи у 2024 році,

тобто на 191 працівника. Таке зниження може бути пов'язане з оптимізацією трудових процесів, автоматизацією окремих виробничих операцій, переглядом кадрової структури та необхідністю підвищення економічної віддачі персоналу.

Зменшення коефіцієнта зростання продуктивності праці на 0,438 свідчить про певні коливання виробничої результативності. Їх можна пояснити перебудовою організації праці, оновленням технологічних процесів, змінами у структурі персоналу або впливом зовнішніх обмежень. Разом із тим коефіцієнт випередження темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати праці залишався позитивним, що вказує на прагнення підприємства підтримувати баланс між результатами праці та витратами на її оплату.

Позитивним є зростання коефіцієнта освіти на 0,011 і коефіцієнта підвищення кваліфікації на 0,025. Це свідчить про збереження уваги до професійного розвитку працівників навіть за умов скорочення чисельності персоналу. Зростання коефіцієнта раціоналізаторської активності на 0,027 додатково показує, що підприємство стимулює працівників до участі в удосконаленні виробничих процесів і поданні пропозицій щодо підвищення ефективності.

Коефіцієнт оперативності виконання робіт і віддача заробітної плати демонструють позитивну динаміку, що може свідчити про кращу організацію робочого часу, уточнення виробничих завдань і більш раціональне використання фонду оплати праці. Збільшення питомої ваги управлінського персоналу зі стажем понад 5 років на 0,8 % вказує на збереження управлінського досвіду та відносну стабільність керівного ядра.

Зростання рентабельності витрат на управління на 1,8 % підтверджує ефективніше використання коштів, спрямованих на управлінський персонал. Помірне підвищення коефіцієнтів змінності робочої сили та творчої активності відображає певне пожвавлення кадрових процесів і мотиваційної складової. Водночас зниження коефіцієнта дотримання норм керованості

ланок управління на 1,8 % може свідчити про потребу переглянути навантаження на керівників та оптимальність підпорядкування. Зростання коефіцієнта співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та централізації управління на 0,8 % демонструє, що підприємство намагається поєднати централізований контроль із підтриманням динаміки виробництва [26].

Таким чином, система управління персоналом підприємства загалом зберігає функціональну стабільність і демонструє окремі позитивні зміни у сфері кваліфікації, організації праці та використання управлінських витрат. Водночас коливання продуктивності, зменшення чисельності персоналу і певні проблеми керованості потребують подальшої уваги з боку менеджменту, оскільки саме ці напрями визначають резерви підвищення ефективності кадрового потенціалу.

2.3. Оцінювання ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» на основі показників діяльності

Метою анкетного аналізу є з'ясування того, як працівники оцінюють організацію робочих процесів, мотиваційні умови, внутрішню комунікацію, можливості професійного розвитку та справедливість управлінських рішень. Для отримання таких даних було використано анкету, що охоплює ключові аспекти трудової діяльності і взаємодії персоналу з керівництвом. Результати опитування дають змогу конкретизувати сильні й проблемні сторони кадрової політики, оцінити практичну дієвість системи управління людськими ресурсами та визначити напрями вдосконалення управлінських процесів і підвищення продуктивності праці [27, с. 92-97].

Застосування такого інструменту оцінювання розширює можливості аналізу, оскільки дає змогу не обмежуватися кількісними показниками, а враховувати ставлення працівників до управлінських процедур. Отримані

результати можуть використовуватися для прогнозування потреб у розвитку персоналу, уточнення мотиваційної політики, поліпшення комунікації та оптимізації організації роботи.

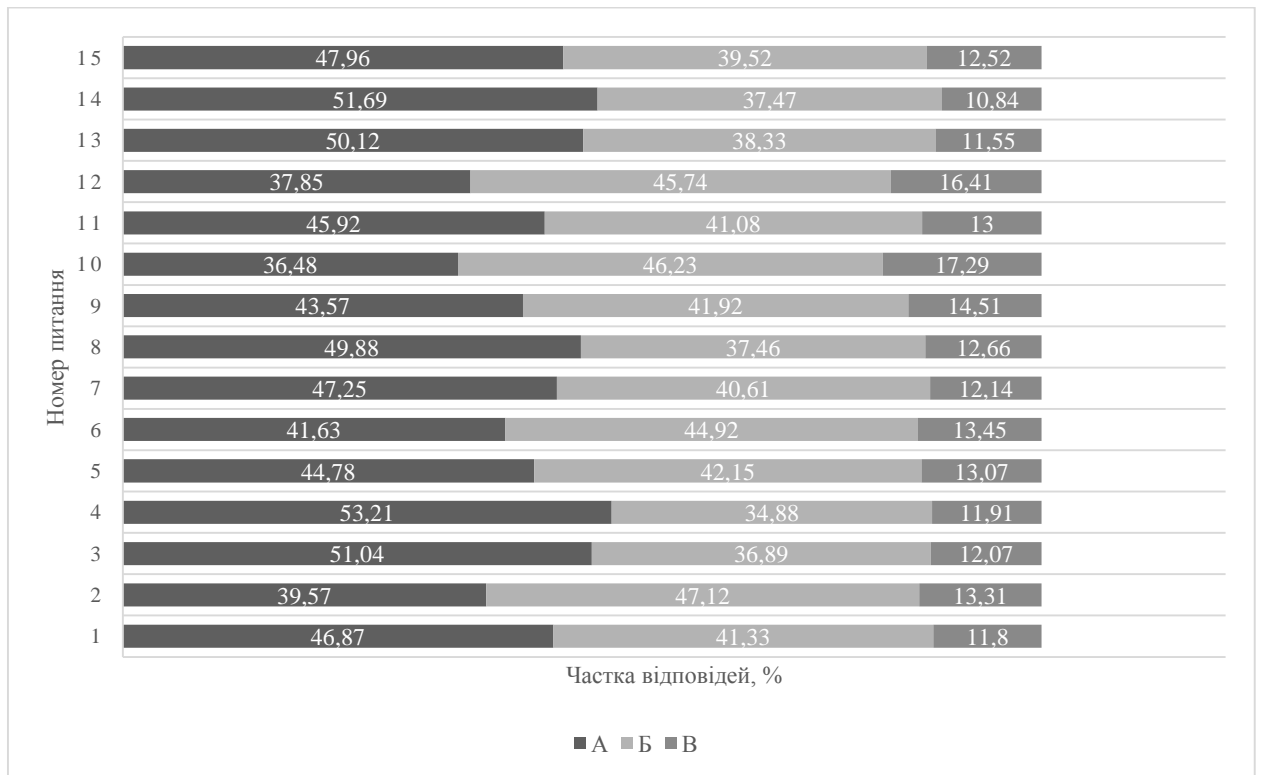


Рис. 2.5 Узагальнена структура відповідей працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» щодо ефективності управління персоналом та результативності КРІ
Джерело: [Дод. Д]

Узагальнені результати свідчать, що значна частина працівників позитивно сприймає умови праці та організацію робочих процесів. Водночас відповіді не є однозначно високими за всіма параметрами, тому окремі напрями кадрового менеджменту потребують подальшого удосконалення [28, с. 139-144].

За питанням щодо організації робочих процесів 46,87 % респондентів обрали відповідь «А», тобто надали позитивну оцінку. Варіант «Б» зазначили 41,33 % опитаних, що відображає помірне задоволення, а 11,8 % респондентів висловили невдоволення.

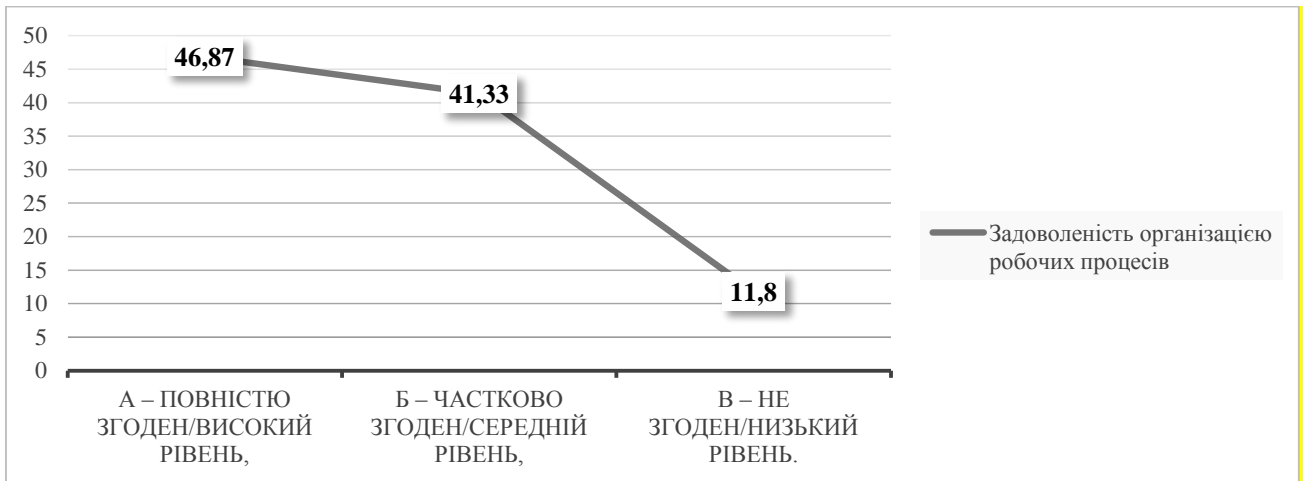


Рис. 2.6 Динаміка відповідей на питання «Задоволеність організацією робочих процесів»

Джерело: [Дод. Д]

Такий розподіл показує, що загальне сприйняття організації роботи є радше позитивним, однак майже половина персоналу бачить можливості для подальшого впорядкування процесів, усунення зайвих операцій і підвищення зручності виконання завдань.

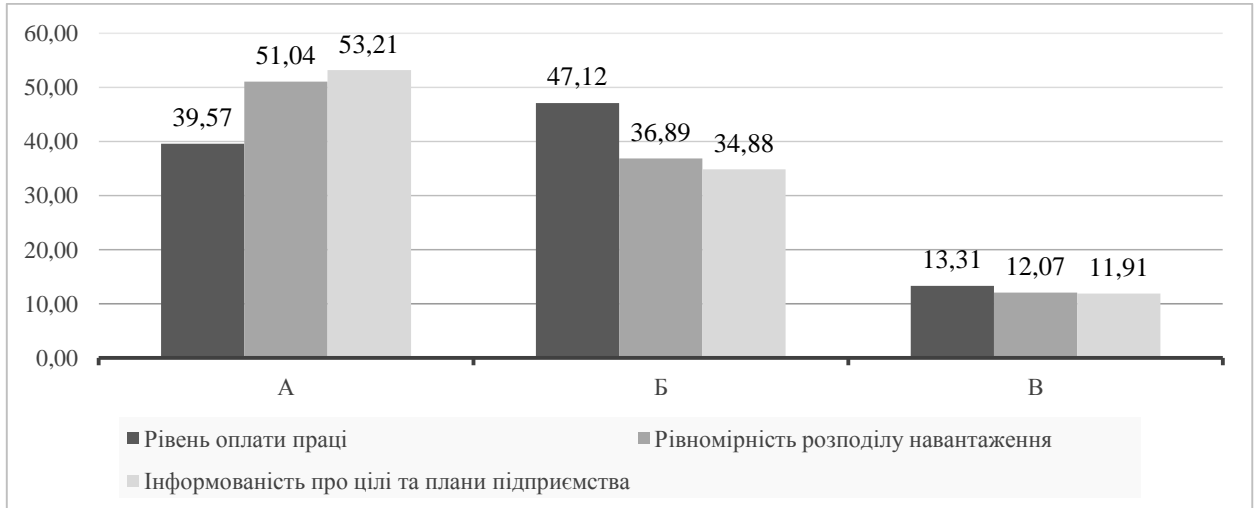


Рис. 2.7 Розподіл відповідей працівників за шкалою А–Б–В за питаннями «Рівень оплати праці», «Рівномірність розподілу навантаження» та «Інформованість про цілі та плани підприємства»

Джерело: [Дод. Д]

Щодо рівня оплати праці, найбільша частка працівників, а саме 47,12 %, обрала варіант «Б», що характеризує стримано-позитивне або помірне

задоволення. Відповідь «А» дали 39,57 % респондентів, тоді як 13,31 % висловили незадоволення. Отже, система оплати праці сприймається як прийнятна, але не повністю мотивуюча, що вказує на потребу перегляду окремих елементів винагороди, преміювання та зв'язку між результатами праці і матеріальним стимулюванням.

Рівномірність розподілу навантаження та інформованість про цілі підприємства отримали вищі частки відповідей «А» - відповідно 51,04 % і 53,21 %. Це свідчить про достатній рівень планування роботи та загалом зрозумілу систему внутрішніх комунікацій. Водночас наявність близько 12 % негативних відповідей означає, що в окремих підрозділах працівники можуть відчувати нерівномірне навантаження або нестачу інформації про плани підприємства.

Показник 53,21 % позитивних відповідей за інформованістю щодо цілей і планів підприємства засвідчує, що значна частина персоналу має уявлення про стратегічні орієнтири компанії. Це є важливою передумовою залученості, оскільки працівники краще виконують завдання, коли розуміють їх зв'язок із загальними результатами підприємства.

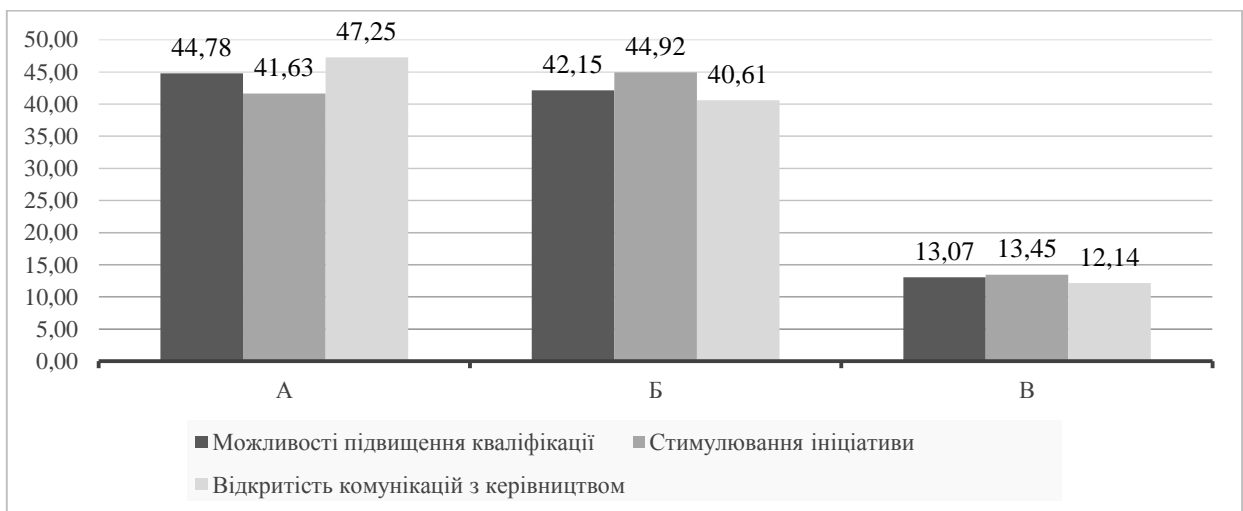


Рис. 2.8 Розподіл відповідей працівників за шкалою А–Б–В за питаннями «Можливості підвищення кваліфікації», «Стимулювання ініціативи» та «Відкритість комунікацій з керівництвом»

Джерело: [Дод. Д]

Оцінки можливостей підвищення кваліфікації та стимулювання

ініціативи розподілилися більш рівномірно: частка відповідей «А» становить 44,78-41,63 %, а варіант «Б» обрали 42,15-44,92 % респондентів. Це свідчить про наявність певних навчальних і мотиваційних механізмів, проте їхній вплив не є достатньо сильним для всіх працівників. Тому доцільно розширювати програми професійного навчання, підтримувати участь персоналу у поданні пропозицій і чіткіше винагороджувати ініціативність.

Відкритість комунікацій із керівництвом позитивно оцінили 47,25 % працівників. Такий результат показує, що діалог між керівниками і персоналом загалом функціонує, однак він потребує подальшого розвитку через регулярні зустрічі, зрозумілі канали інформування та швидше реагування на пропозиції працівників.

Позитивні відповіді на рівні 49,88 % щодо зворотного зв'язку підтверджують наявність механізмів інформування працівників про результати їхньої роботи. Водночас значна частка нейтральних оцінок свідчить, що цей зв'язок не завжди є достатньо регулярним, деталізованим або корисним для професійного розвитку, тому підприємству варто зробити його більш структурованим.

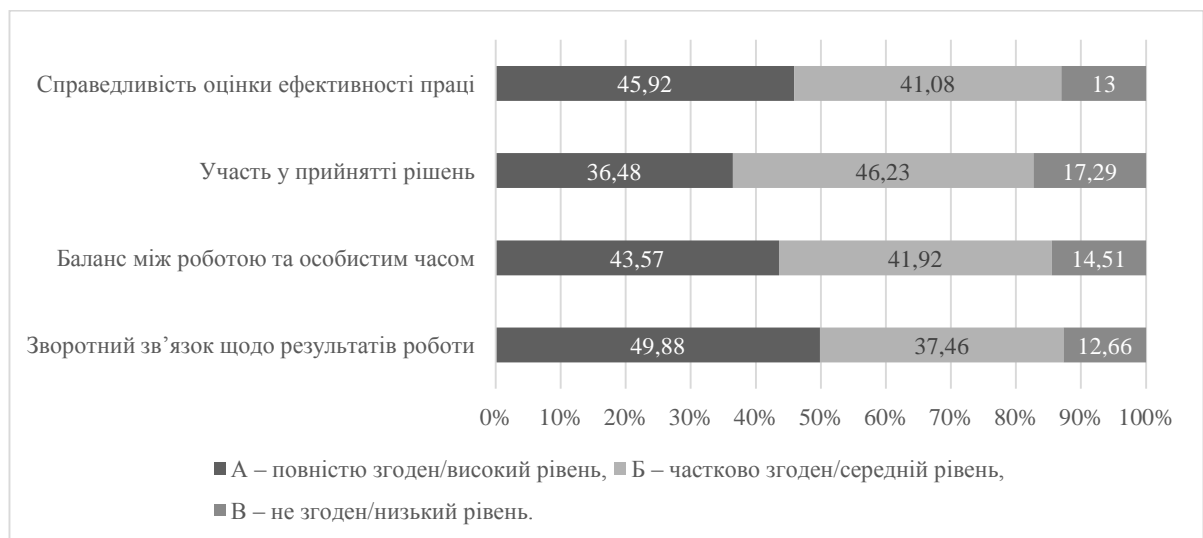


Рис. 2.9 Розподіл відповідей працівників за шкалою А–Б–В за питаннями «Зворотний зв'язок щодо результатів роботи», «Баланс між роботою та особистим часом», «Участь у прийнятті рішень» та «Справедливість оцінки ефективності праці»

Джерело: [Дод. Д]

Задоволеність балансом між роботою та особистим часом має помірний характер і становить 43,57 %. Це може свідчити про підвищене навантаження, нерівномірність графіків або складність організації змін у певних підрозділах. Водночас низька частка позитивних відповідей щодо участі у прийнятті рішень, яка становить 36,48 % при 46,23 % нейтральних оцінок, показує, що працівники не завжди відчують власний вплив на управлінські рішення.

Справедливість оцінювання результатів праці позитивно сприймають 45,92 % респондентів. Це означає, що чинна система оцінки загалом є прийнятною для персоналу, проте вона ще не забезпечує повної довіри, тому потребує більшої прозорості критеріїв, зрозумілого пояснення результатів і послідовного зв'язку з винагородою.

Позитивні оцінки можливостей кар'єрного зростання на рівні 37,85 % свідчать про обмежене бачення працівниками власних перспектив у межах підприємства. Причиною може бути як недостатня кількість вакантних позицій для просування, так і слабе інформування про наявні кар'єрні маршрути, умови підвищення та вимоги до професійного розвитку.

Ефективність керівництва позитивно оцінили 50,12 % опитаних. Це свідчить про загалом результативну роботу управлінської ланки, однак одночасно вказує на потребу посилювати управлінську комунікацію, регулярність зворотного зв'язку та практику залучення працівників до обговорення змін.

Найвища частка позитивних відповідей, що становить 51,69 %, зафіксована щодо взаємодії та співпраці в колективі. Такий результат характеризує соціально-психологічний клімат як відносно сприятливий і підтверджує, що командна взаємодія є однією з сильних сторін системи управління персоналом підприємства. Переважання позитивних відповідей на рівні 47,96 % щодо загальної задоволеності роботою свідчить про прийнятний рівень лояльності персоналу до підприємства. Разом із тим наявність значної частки нейтральних і негативних оцінок показує, що

потенціал поліпшення умов праці, мотивації та розвитку працівників ще не використано повною мірою.

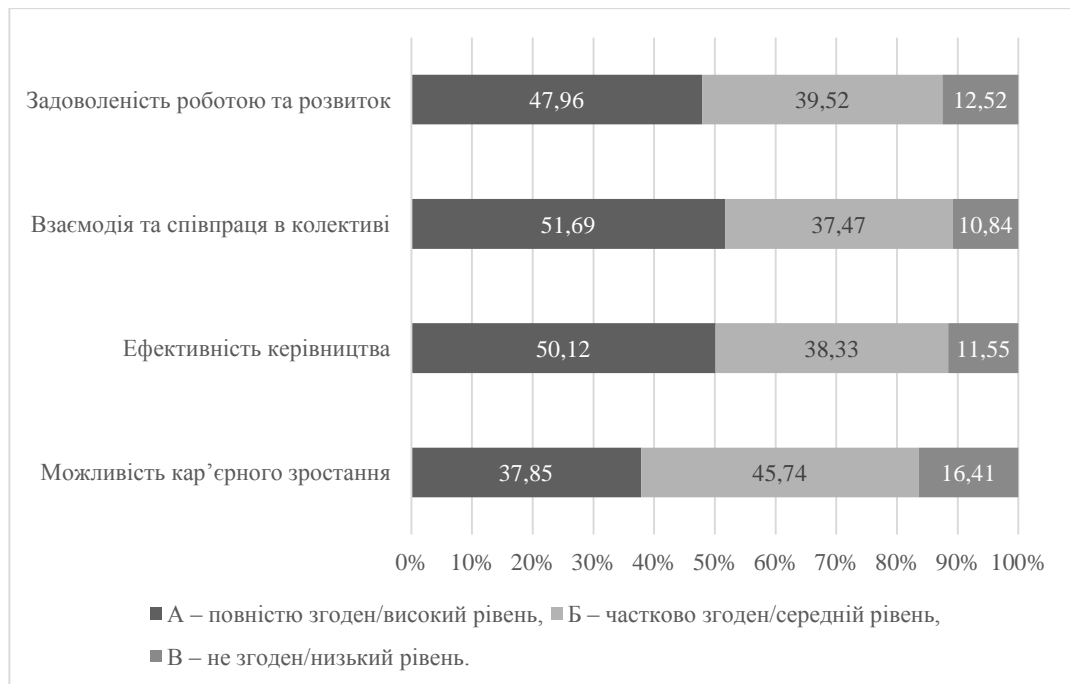


Рис. 2.10 Розподіл відповідей працівників за шкалою А–Б–В за питаннями «Можливість кар'єрного зростання», «Ефективність керівництва», «Взаємодія та співпраця в колективі» та «Задоволеність роботою та розвиток»

Джерело: [Дод. Д]

Отже, результати опитування підтверджують, що система управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» має дієві елементи у сферах організації роботи, комунікації, взаємодії в колективі та оцінювання результатів. Водночас найбільш помітні резерви пов'язані з мотивацією, оплатою праці, кар'єрним розвитком, участю працівників у прийнятті рішень і підтриманням балансу між роботою та особистим часом. Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства показав, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» є стабільним суб'єктом харчової промисловості, має сформовану систему управління і достатній виробничий потенціал. Економічні результати свідчать про здатність підприємства підтримувати безперервність виробничого процесу, однак кадрові показники та відповіді

працівників вказують на необхідність точнішого узгодження управлінських рішень із потребами персоналу.

Аналіз системи управління персоналом і кадрового забезпечення засвідчив, що на підприємстві діє система добору, використання, навчання та розвитку персоналу, яка загалом відповідає потребам виробництва. Водночас виявлено проблемні напрями, зокрема недостатньо виражені можливості кар'єрного просування, обмежену участь працівників у прийнятті рішень, потребу в удосконаленні стимулювання ініціативи та більш послідовному професійному розвитку. Оцінювання на основі показників діяльності й анкетування показало, що персонал переважно позитивно оцінює керівництво, взаємодію в колективі, інформованість про цілі підприємства та організацію робочих процесів. Разом із тим значна частка помірних відповідей свідчить про наявність прихованих резервів у системі мотивації, оплати праці, зворотного зв'язку і підтримання балансу між професійним та особистим життям.

Практика управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» ґрунтується на КРІ підході в системі управління результативністю, за якого ключові показники формуються за принципом каскадування цілей від рівня підприємства до підрозділів і конкретних посад, а результати оцінювання інтегруються у механізм матеріального стимулювання та управлінські рішення щодо розвитку персоналу. КРІ карти застосовуються як для операційних посад, де використовуються кількісні та якісні метрики виконання виробничих і логістичних завдань, так і для управлінських ролей, де показники пов'язуються з досягненням планових параметрів ефективності, якості управління та організаційної дисципліни. Оцінювання здійснюється у регулярному циклі з фіксацією результатів у звітності підрозділів та їх узагальненням для прийняття рішень щодо преміювання, коригувальних дій і визначення потреб у навчанні.

Кількісна характеристика розподілу персоналу за рівнем виконання КРІ та сприйняттям процедур оцінювання відображається у результатах

опитування працівників, у якому застосовано трирівневу шкалу «А», «Б», «В», що інтерпретується як високий, середній і низький рівні досягнення очікуваних показників і стандартів результативності. За показником справедливості оцінки ефективності праці частка відповідей «А» становила 45,92%, «Б» 41,08%, «В» 13,00%; у перерахунку на середньооблікову чисельність 2024 р. це відповідає орієнтовно 1194 працівникам із високим рівнем, близько 1068 працівникам із середнім рівнем та близько 338 працівникам із низьким рівнем, що потребує управлінського реагування. Такий розподіл є важливим з позиції керованості системи результативності, оскільки група з низьким рівнем формує підвищений ризик невиконання підрозділових і корпоративних КРІ, погіршення дисципліни виконання завдань та зниження якості управлінських комунікацій.

Причини невиконання або зниження результативності за КРІ мають переважно організаційно-управлінський характер і підтверджуються профілем відповідей опитування. Найвищу частку негативних оцінок зафіксовано за участю працівників у прийнятті рішень, де «В» становить 17,29%, що в еквіваленті чисельності 2024 р. дорівнює близько 450 працівникам; це вказує на наявність бар'єрів у залученні персоналу до покращень і зниженні персональної відповідальності за результат. Суттєвими залишаються обмеження кар'єрного зростання, де «В» становить 16,41%, або близько 427 працівників, що послаблює довгострокову мотивацію та підвищує ризик плинності кадрів у сегментах із дефіцитом кваліфікованої робочої сили. Відчутним чинником виступає дисбаланс між роботою та особистим часом, де «В» становить 14,51%, або близько 377 працівників, а також питання оплати праці, де «В» становить 13,31%, або близько 346 працівників; ці фактори впливають на стабільність виконання КРІ через втому, зниження залученості та зростання кількості відхилень у виконанні стандартів. Отримані результати підтверджують наявність КРІ орієнтованої системи управління персоналом, але водночас фіксують сегмент працівників із недостатнім рівнем результативності та проблеми організаційної

підтримки КРІ, що формує підстави для обґрунтування напрямів її вдосконалення, зокрема у частині зворотного зв'язку, стимулювання та залучення персоналу до досягнення цільових показників.

Висновки до розділу 2

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» зберігає ознаки організаційно сформованого виробника харчової промисловості, здатного підтримувати безперервність виробничих процесів і виконувати соціальні зобов'язання перед працівниками. Водночас економічна динаміка останніх років є суперечливою: розширення масштабів діяльності відбувалося на тлі погіршення фінансової стійкості, посилення боргового навантаження та ускладнення ліквідності. За таких умов вирішальним стає не рівень валової маржинальності, а здатність контролювати позавиробничі й фінансові витрати та управляти структурою зобов'язань, оскільки саме вони визначають кінцевий фінансовий результат і платоспроможність.

Кадрова ситуація характеризується тенденцією до оптимізації чисельності, що може відображати автоматизацію, перегляд функцій і адаптацію до обмежень ринку праці. Такий процес має подвійний ефект: він здатний підвищувати продуктивність і знижувати постійні витрати, але одночасно створює ризики перевантаження ключових працівників, втрати досвіду та зниження керованості в підрозділах. Зростання оплати праці у номінальному вимірі не гарантує пропорційного посилення мотивації, оскільки частина приросту нейтралізується інфляцією, а стимулюючий ефект залежить від відповідності винагороди інтенсивності праці та вимогам до кваліфікації.

Оцінка результативності управління персоналом засвідчує наявність механізмів розвитку компетентностей і стабільність управлінського ядра, однак нерівномірність віддачі праці вказує на вплив організаційних чинників,

пов'язаних із плануванням, ресурсним забезпеченням і узгодженістю процесів. Опитування персоналу підтверджує функціонування KPI орієнтованої моделі оцінювання, але фіксує значну частку помірних оцінок, що відображає резерв підвищення залученості та якості виконання цілей. Найпроблемнішими зонами є залучення до прийняття рішень, перспективи кар'єрного розвитку, баланс навантаження та сприйняття справедливості винагороди, що виступає типовими причинами невиконання KPI через зниження відповідальності, ініціативності, дисципліни та стійкості результатів.

Отже, система управління персоналом є функціонально сформованою, проте потребує посилення інструментів, які забезпечують виконання KPI через прозорість оцінювання, системний зворотний зв'язок, розвиток кар'єрних траєкторій і підвищення участі працівників у виробничих покращеннях. Ускладнення ліквідності й фінансової стійкості підвищує значущість управління результативністю, оскільки за дефіциту ресурсів саме ефективність використання людського потенціалу визначатиме здатність підприємства стабілізувати операційні та фінансові результати.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ КРІ-ПІДХОДУ

3.1. Формування системи КРІ для оцінювання ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром»

На ПрАТ «Концерн Хлібпром» оцінювання ефективності управління персоналом здійснюється із застосуванням системи ключових показників ефективності (КРІ), які дають змогу кількісно та якісно визначити результативність роботи служби управління персоналом і безпосередній внесок HR-менеджера у досягнення цілей підприємства. Застосування КРІ дозволяє систематично контролювати кадрові процеси, своєчасно виявляти проблемні аспекти та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку персоналу [Дод. Д]

Головні показники ефективності HR-менеджера на підприємстві формуються з урахуванням масштабів виробництва, структури персоналу, особливостей галузі харчової промисловості та стратегічних завдань Концерну. Основна увага приділяється забезпеченню безперервності виробничого процесу, зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості працівників і оптимізації витрат на управління персоналом.

Одним із базових КРІ у діяльності HR-служби ПрАТ «Концерн Хлібпром» є показник часу заповнення вакансій. Він відображає ефективність процесу добору персоналу та визначається як період від моменту відкриття вакансії до фактичного прийняття працівника на роботу. Для підприємства з багаточисельним виробничим персоналом скорочення цього показника має критичне значення, оскільки затримки в укомплектуванні штатів можуть призводити до перевантаження працівників і зниження продуктивності праці.

Важливе місце в системі КРІ посідає показник вартості найму одного працівника, який охоплює витрати на пошук кандидатів, проведення співбесід, адаптацію та оформлення персоналу. На ПрАТ «Концерн Хлібпром»

оптимізація цього показника досягається шляхом активного використання внутрішнього кадрового резерву, співпраці з навчальними закладами та поступової автоматизації HR-процесів [28, с. 139-144].

Плинність кадрів є одним із основних індикаторів ефективності управління персоналом на підприємстві. Її рівень відображає ступінь задоволеності працівників умовами праці, системою оплати, можливостями розвитку та соціально-психологічним кліматом у колективі. Зниження плинності кадрів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» розглядається як результат узгодженої роботи HR-служби, керівників підрозділів і системи мотивації персоналу.

Для оцінювання якісних аспектів управління персоналом використовується показник рівня залученості працівників, який визначається на основі регулярних внутрішніх опитувань. Він характеризує ступінь зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, їх готовність до додаткових зусиль і лояльність до роботодавця. Підвищення цього показника на ПрАТ «Концерн Хлібпром» досягається через розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення системи зворотного зв'язку та участь персоналу в обговоренні виробничих питань.

Окрему увагу HR-служба приділяє показнику частки вакансій, заповнених шляхом внутрішнього підбору. Його зростання свідчить про ефективне формування кадрового резерву, наявність можливостей кар'єрного зростання та результативність системи навчання персоналу. Для Концерну це також дозволяє скорочувати витрати на найм і зменшувати період адаптації працівників.

Показник успішності найму, який характеризує частку працівників, що успішно проходять випробувальний термін, використовується для оцінювання якості процесу добору персоналу. На ПрАТ «Концерн Хлібпром» високі значення цього КРІ свідчать про відповідність відібраних кандидатів вимогам посад і корпоративній культурі підприємства [29, с. 384-386].

Рівень задоволеності працівників умовами праці, оплатою та організацією робочого процесу є ще одним важливим КРІ, що визначається на

основі анкетування персоналу. Результати таких опитувань використовуються керівництвом підприємства для коригування мотиваційної політики та вдосконалення управлінських підходів.

Таблиця 3.1 - Система ключових показників ефективності (KPI) HR-менеджера ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	KPI	Зміст показника та призначення	Формула розрахунку	Управлінська інтерпретація для ПрАТ «Концерн Хлібпром»
1	Час заповнення вакансії	Відображає швидкість та ефективність процесу підбору персоналу	Дата прийняття на роботу – дата відкриття вакансії	Скорочення показника свідчить про оперативне укомплектування виробничих і управлінських підрозділів
2	Вартість найму одного працівника	Характеризує рівень витрат на підбір персоналу	Загальні витрати на найм / кількість найнятих працівників	Дозволяє контролювати ефективність використання фінансових ресурсів у HR-сфері
3	Рівень плинності кадрів	Стабільність та ефективність системи утримання	(Кількість звільнених / середньооблікова чисельність) * 100 %	Зниження показника свідчить про покращення умов праці та мотивації
4	Рівень залученості персоналу	Відображає ступінь зацікавленості працівників у результатах діяльності	(Кількість залучених працівників / загальна чисельність) * 100 %	Високий рівень залученості сприяє зростанню продуктивності праці
5	Частка вакансій, закритих внутрішнім підбором	Оцінює ефективність розвитку кадрового резерву	(Кількість вакансій, закритих внутрішньо / загальна кількість вакансій) * 100 %	Свідчить про можливості кар'єрного зростання та розвиток персоналу
6	Відсоток успішних наймів	Характеризує якість процесу добору персоналу	(Кількість працівників, що пройшли випробувальний термін / кількість нових наймів) * 100 %	Високе значення означає відповідність кандидатів вимогам підприємства
7	Рівень задоволеності персоналу	Відображає оцінку працівниками умов праці та системи управління	(Сума отриманих балів / максимальна сума балів) * 100 %	Дає змогу виявити проблемні аспекти мотивації та організації праці
8	Виконання плану найму	Показує результативність HR-служби у забезпеченні кадрами	(Кількість вакансій, заповнених вчасно / запланована кількість вакансій) * 100 %	Забезпечує стабільність виробничого процесу та виконання планів

Джерело: побудовано автором [30]

Ефективність роботи HR-служби також оцінюється за показником

виконання плану найму персоналу у встановлені терміни. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» своєчасне заповнення вакансій є необхідною умовою стабільної роботи виробничих підрозділів і дотримання планових обсягів виробництва.

У практиці управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» чітко розмежовуються HR-метрики та HR-KPI. Метрики використовуються для оперативного аналізу окремих процесів, тоді як KPI мають стратегічний характер і безпосередньо пов'язані з досягненням цілей підприємства. Такий підхід дозволяє уникнути формального контролю та зосередити увагу на показниках, що реально впливають на ефективність діяльності [31, с. 528].

Згідно табл. 2.5 результати аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром», засвідчили, що попри загалом позитивні оцінки окремих аспектів кадрової діяльності, на підприємстві наявні проблемні зони, пов'язані з рівнем мотивації, залученістю працівників, можливостями кар'єрного зростання та ефективністю комунікацій. До KPI у сфері забезпеченості персоналом доцільно віднести коефіцієнт плинності кадрів, рівень укомплектованості штатного розпису та середню тривалість закриття вакансій. Оцінювання використання трудового потенціалу може здійснюватися на основі показників продуктивності праці, співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати, рівня трудової дисципліни. У сфері забезпеченості персоналом на ПрАТ «Концерн Хлібпром» одним із ключових показників є коефіцієнт плинності кадрів, який може бути оцінений на основі динаміки чисельності працівників. У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу становила 2792 особи, у 2023 році – 2653 особи, а у 2024 році – 2601 особу. Таким чином, у 2023 році скорочення персоналу становило 139 осіб, або 4,98 %, а у 2024 році – ще 52 особи, або 1,96 %. Загальне скорочення чисельності персоналу за 2022–2024 роки склало 191 особу. Зменшення темпів скорочення персоналу у 2024 році порівняно з 2023 роком свідчить про часткову стабілізацію кадрового складу та певне зниження рівня плинності кадрів [23].

Таблиця 3.2 - КРІ управління персоналом за результатами опитування працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Показник опитування	Виявлена проблема за результатами опитування	Відповідний КРІ HR-менеджера	Очікуваний управлінський ефект
1	Задоволеність організацією робочих процесів	Значна частка нейтральних відповідей свідчить про потребу оптимізації процесів	Час заповнення вакансії	Скорочення простоїв і зменшення навантаження на персонал
2	Рівень оплати праці	Переважають нейтральні оцінки, що вказує на стримане ставлення до оплати	Рівень задоволеності персоналу	Підвищення прозорості та сприйняття справедливості оплати
3	Рівномірність розподілу навантаження	Частина працівників відчуває нерівномірність навантаження	Виконання плану найму	Своєчасне укомплектування підрозділів
4	Інформованість про цілі та плани підприємства	Не всі працівники повністю залучені до стратегічних цілей	Рівень залученості персоналу	Посилення усвідомленої участі персоналу в діяльності підприємства
5	Можливості підвищення кваліфікації	Недостатня впевненість у доступності навчання та розвитку	Частка внутрішніх наймів	Формування кадрового резерву та кар'єрного зростання
6	Стимулювання ініціативи	Високий рівень нейтральних відповідей	Рівень залученості персоналу	Активізація ініціативності та інноваційної поведінки
7	Відкритість комунікацій з керівництвом	Потреба в покращенні двостороннього зв'язку	Рівень задоволеності персоналу	Зміцнення довіри між керівництвом і працівниками
8	Зворотний зв'язок щодо результатів роботи	Нерегулярність або формальність зворотного зв'язку	Відсоток успішних наймів	Підвищення адаптації та результативності нових працівників
9	Баланс між роботою та особистим часом	Частина персоналу відчуває перевантаження	Рівень плинності кадрів	Зменшення звільнень та стабілізація кадрового складу
10	Участь у прийнятті рішень	Низька залученість працівників до управління	Рівень залученості персоналу	Підвищення відповідальності та мотивації персоналу
11	Справедливість оцінки ефективності праці	Неоднозначне сприйняття системи оцінювання	Відсоток успішних наймів	Узгодження вимог до результатів і очікувань працівників
12	Можливість кар'єрного зростання	Обмежені перспективи розвитку	Частка вакансій, закритих підбором	Підвищення лояльності та утримання персоналу
13	Ефективність керівництва	Переважно позитивні оцінки, але є резерви	Рівень залученості персоналу	Підсилення управлінського впливу керівників
14	Взаємодія та співпраця в колективі	Загалом сприятливий клімат	Рівень плинності кадрів	Закріплення позитивного соціально-психологічного середовища
15	Загальна задоволеність роботою та розвитком	Необхідність системного вдосконалення HR-політики	Рівень задоволеності персоналу	Комплексне підвищення ефективності управління персоналом

Джерело: побудовано автором [32]

Рівень укомплектованості штатного розпису опосередковано підтверджується здатністю підприємства забезпечувати зростання обсягів діяльності за умов скорочення чисельності персоналу. Так, дохід ПрАТ «Концерн Хлібпром» зріс з 1702061 тис. грн у 2022 році до 1894700 тис. грн у 2023 році, що відповідає темпу приросту 11,32 %, а у 2024 році – до 2035558 тис. грн, або ще на 7,43 %. За умов зменшення кількості працівників це свідчить про підвищення ефективності використання наявного персоналу та достатній рівень укомплектованості ключових посад [34].

Оцінювання використання трудового потенціалу на підприємстві доцільно здійснювати на основі показників продуктивності праці. Зростання доходу при одночасному скороченні чисельності персоналу зумовило підвищення продуктивності праці. Це підтверджується коефіцієнтом зростання продуктивності праці, який у 2022 році становив 1,758, у 2023 році знизився до 1,273, а у 2024 році зріс до 1,320. Незважаючи на загальне зменшення цього коефіцієнта на 0,438 пункту за 2022–2024 роки, у 2024 році спостерігається відновлення позитивної динаміки, що свідчить про підвищення ефективності організації праці.

Важливим КРІ у сфері управління персоналом є співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати. Середня заробітна плата працівників до оподаткування зросла з 10631 грн у 2022 році до 15331 грн у 2023 році, або на 44,21 %, та до 19 794 грн у 2024 році, що відповідає приросту 29,11 %. При цьому коефіцієнт випередження темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати праці у 2022 році становив 1,253, у 2023 році – 1,310, а у 2024 році – 1,287. Зростання цього показника на 0,034 пункту за аналізований період свідчить про те, що підвищення заробітної плати супроводжувалося відповідним зростанням результативності праці, що є позитивною тенденцією з позицій економічної ефективності.

Рівень трудової дисципліни та організованості праці підтверджується позитивною динамікою коефіцієнта оперативності виконання робіт, який зріс

з 1,133 у 2022 році до 1,150 у 2024 році. Одночасно коефіцієнт змінності робочої сили збільшився з 0,595 до 0,602, що свідчить про більш раціональне використання робочого часу та виробничих потужностей.

Додатково ефективність використання трудового потенціалу підтверджується зростанням коефіцієнта віддачі заробітної плати з 4,613 у 2022 році до 4,622 у 2024 році, що означає збільшення обсягу реалізованої продукції в розрахунку на одну гривню фонду оплати праці. Це свідчить про підвищення економічної доцільності витрат на персонал та результативність кадрової політики ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Загалом проведені розрахунки свідчать, що система КРІ у сфері забезпеченості персоналом і використання трудового потенціалу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» демонструє позитивні тенденції, зокрема зростання продуктивності праці, підвищення віддачі заробітної плати та стабілізацію кадрового складу. Водночас скорочення чисельності персоналу потребує подальшого вдосконалення кадрового планування та системи мотивації з метою недопущення зниження якості трудових ресурсів у довгостроковій перспективі [35].

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільним є використання системи FlexiERP, яка забезпечує повний контроль та автоматизацію процесів управління персоналом і фінансами в межах одного інтегрованого середовища. На відміну від багатьох українських програм, де модулі часто роз'єднані і потребують ручної консолідації даних, FlexiERP дозволяє поєднувати планування, контролінг, звітність і аналіз у єдиній системі, а також інтегрувати дані безпосередньо з Excel, що значно спрощує роботу HR-відділу і фінансового департаменту [33]. Система надає повний набір інструментів для сучасного контролінгу та звітності: автоматизація щомісячних процесів, об'єднання фактичних показників, бюджетів і прогнозів у єдиній моделі, що дозволяє аналізувати ефективність бізнес-підрозділів та управління персоналом. У FlexiERP HR-контроль інтегрований із фінансами, що дає змогу планувати чисельність персоналу,

витрати на оплату праці, бонуси, накладні витрати та відстежувати КРІ HR-менеджера. Автоматизована звітність і багатовимірний аналіз скорочують час на контроль і роблять процес більш прозорим і точним [36].

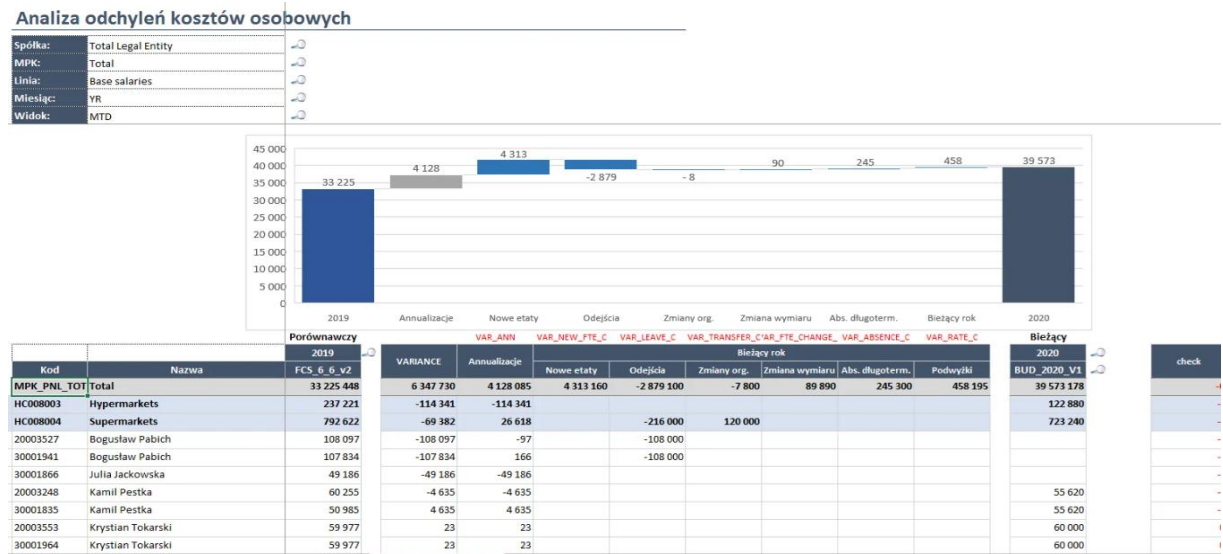


Рис. 3.1 Інтерфейс програми FlexiERP

Джерело: побудовано автором [33]

Переваги для «Хлібпрому» у порівнянні з українськими системами:

- одна система для фінансів та HR, що усуває потребу у ручній консолідації даних;
- гнучкі дашборди КРІ для оперативного контролю ефективності управління персоналом;
- інтеграція з Excel забезпечує легке перенесення та аналіз історичних даних;
- можливість планування та прогнозування сценаріїв «зверху вниз» для управлінського та виробничого персоналу;
- автоматизація звітності за HR-КРІ, включаючи показники плинності кадрів, закриття вакансій, продуктивності та задоволеності працівників.

Таким чином, FlexiERP дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» переходити від фрагментарного обліку та розрізнених Excel-звітів до системного управління персоналом та фінансами, забезпечуючи прозорість, контроль і ефективність прийняття рішень.

3.2. Оцінка очікуваних результатів упровадження KPI-підходу в систему управління персоналом підприємства

Впровадження системи FlexiEPM на ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволить систематизувати оцінку ефективності роботи персоналу, підвищити мотивацію співробітників і зробити управлінські рішення більш обґрунтованими. Завдяки KPI системи FlexiEPM HR-менеджер та керівники підрозділів зможуть отримувати оперативну інформацію про плинність кадрів, закриття вакансій, рівень залученості та задоволеності працівників, а також продуктивність персоналу. Це дозволить швидко виявляти проблемні ділянки та приймати рішення для їх усунення.

Використання системи FlexiEPM дає змогу аналізувати співвідношення продуктивності праці та заробітної плати, контролювати витрати на найм та утримання персоналу, що сприятиме зниженню непотрібних витрат і підвищенню рентабельності. Моніторинг показників, таких як тривалість закриття вакансій, участь працівників у прийнятті рішень та задоволеність роботою, дозволить створювати умови для утримання цінних співробітників і планування кар'єрного розвитку, що зменшить плинність і підвищить лояльність [37, с. 355].

Впровадження KPI системи FlexiEPM дозволить відстежувати результати роботи персоналу об'єктивно та системно, замість суб'єктивних оцінок, і забезпечить відкритий доступ до показників для керівників та HR, що сприятиме більш ефективній координації та комунікації в колективі. KPI дозволяють відслідковувати результати навчання, підвищення кваліфікації та виконання індивідуальних планів розвитку, що забезпечує системний підхід до підготовки кадрів та планування наступних кар'єрних кроків. Систематичне використання KPI системи FlexiEPM формує на підприємстві культуру прозорого оцінювання і відповідальності за результати, стимулює ініціативність і професійний розвиток працівників [38].

Таблиця 3.3 - Витрати при впровадженні системи FlexiERP на ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Структура витрат	Сума, тис. грн	Характеристика
Вартість ліцензії FlexiERP	1000	Одноразова або річна ліцензія на всі модулі (HR + фінанси + контролінг)
Впровадження та налаштування системи	300	Налаштування модулів, інтеграція з Excel та існуючими базами даних
Навчання персоналу	0	Тренінги для HR та фінансового відділу (спеціалісти вже є)
Технічна підтримка / оновлення рік 1	50	Підтримка системи, оновлення модулів та безперебійна робота
Разом витрати на впровадження	1350	Сумарні витрати на впровадження та перший рік експлуатації

Джерело: розраховано автором [33]

Отже, впровадження системи FlexiERP на ПрАТ «Концерн Хлібпром» потребує помірних та економічно обґрунтованих витрат у загальному обсязі 1350 тис. грн, що включають ліцензування програмного продукту, його впровадження, налаштування та технічну підтримку протягом першого року експлуатації. Важливою перевагою є відсутність додаткових витрат на навчання персоналу, оскільки на підприємстві вже працюють кваліфіковані спеціалісти, здатні ефективно використовувати систему. Зазначений рівень інвестицій є реалістичним для великого виробничого підприємства та відповідає масштабу діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». У поєднанні з очікуваними економічними ефектами від зниження плинності кадрів, скорочення часу закриття вакансій, підвищення продуктивності праці та оптимізації HR-контролінгу [39].

Таблиця 3.4 - Очікуваний економічний ефект від упровадження КРІ та системи FlexiERP

Напрямок економії або підвищення ефективності	Очікувана величина	Розрахунок	Сума, тис. грн
Скорочення часу закриття вакансій	-5 %	50 вакансій * середні витрати на найм/адаптацію 2 000 грн * 50 % консервативно	50
Зниження плинності кадрів	-2 %	2601 * 2 % * середні витрати на підбір та адаптацію 2 000 грн	104
Підвищення продуктивності праці	+1,5 %	2601 * 19 794 * 12 * 1,5 % * 10%	926,8
Оптимізація HR-звітності та контролінгу	-	5 осіб * 300 000 річна зарплата * 2,5 % часу	37,5

Джерело: розраховано автором

Річний фонд оплати праці: $2601 * 19794 * 12 = 617872,6$ тис. грн

Потенційне зростання продуктивності (1,5 %): $617872,6 * 1,5 \% = 9268,1$ тис. грн

Розрахунок економічного ефекту від підвищення продуктивності праці здійснено з використанням консервативного підходу, за яким лише 10 % приросту продуктивності трансформується у реальний фінансовий результат. Такий підхід відповідає практиці HR-контролінгу та дозволяє уникнути завищення очікуваних результатів упровадження KPI-підходу [41].

Реальний економічний ефект (10 %): $9268,1 * 10 \% = 926,8$ тис. грн

$50 + 104 + 926,8 + 37,5 = 1118,3$ тис. грн

Строк окупності = Загальні витрати / Річний економічний ефект

$1350 / 1118,3 = 1,21$ року

Окупність у місяцях $1,21 * 12 = 14,5$ місяця

Загальні витрати на впровадження системи FlexiERP та KPI-підходу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» становлять 1350 тис. грн. Очікуваний сукупний економічний ефект від упровадження системи оцінюється на рівні 1118,3 тис. грн на рік. Таким чином, строк окупності проєкту становить приблизно 1,2 року (14–15 місяців), що свідчить про економічну доцільність і фінансову обґрунтованість упровадження системи FlexiERP у систему управління персоналом підприємств.

Наведені у таблиці 3.5 прогнозовані значення показників ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» є обґрунтованими та логічно впливають із запровадження KPI-підходу й автоматизованої системи FlexiERP. Незначне скорочення чисельності працівників з 2601 до 2580 осіб пояснюється оптимізацією управлінських і допоміжних функцій унаслідок цифровізації HR-процесів, підвищення прозорості розподілу завдань і зменшення дублювання робіт. При цьому скорочення не має негативного соціального ефекту, оскільки відбувається переважно за рахунок природної плинності кадрів та підвищення продуктивності праці [42, с. 47-53].

Таблиця 3.5 - Оцінка прогнозованої ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2024 та 2026 рр.

Показники	2024	2026 (прогноз)	Абсолютне відхилення 2026 р. від 2024 р. (+;-)
Кількість працівників, осіб	2601	2580	-21
Коефіцієнт зростання (зниження) продуктивності праці	1,320	1,360	+0,040
Коефіцієнт випередження темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати праці	1,287	1,330	+0,043
Коефіцієнт освіти	1,038	1,080	+0,042
Коефіцієнт посадового досвіду	1,590	1,650	+0,060
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,510	0,620	+0,110
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,430	0,550	+0,120
Коефіцієнт оперативності виконання робіт	1,150	1,220	+0,070
Питома вага управлінського персоналу зі стажем понад 5 років, %	92,5	94,0	+1,5
Коефіцієнт співвідношення темпів реалізації та зростання ФЗП управлінського персоналу	0,980	1,050	+0,070
Рентабельність витрат на управління, %	42,1	46,5	+4,4
Коефіцієнт змінності робочої сили	0,602	0,550	-0,052
Коефіцієнт віддачі заробітної плати	4,622	4,950	+0,328
Коефіцієнт творчої активності працівників	0,552	0,680	+0,128
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління	118,0	110,0	-8,0
Коефіцієнт співвідношення темпів реалізації та централізації управління	142,5	135,0	-7,5

Джерело: розраховано автором

Зростання коефіцієнта продуктивності праці з 1,320 до 1,360 обумовлене чіткішою постановкою цілей для працівників, прив'язкою індивідуальних КРІ до результатів підрозділів та підприємства в цілому, а також посиленням контролю за виконанням завдань через FlexiERP. Це відповідає результатам опитування, де частина працівників відзначала потребу у кращій організації робочих процесів та зворотному зв'язку.

Підвищення коефіцієнта випередження темпів продуктивності праці над темпами оплати праці з 1,287 до 1,330 свідчить про більш раціональне

використання фонду заробітної плати. Очікується, що зростання доходів працівників буде тісніше пов'язане з досягненням конкретних результатів, а не лише з формальним підвищенням ставок.

Позитивна динаміка коефіцієнтів освіти, посадового досвіду та підвищення кваліфікації зумовлена системним підходом до розвитку персоналу. Упровадження KPI передбачає оцінювання компетенцій, планування навчання та формування кадрового резерву, що поступово підвищує якісний склад управлінського персоналу. Особливо помітне зростання коефіцієнта підвищення кваліфікації, що відображає активізацію навчальних заходів і внутрішнього професійного розвитку [43].

Зростання коефіцієнтів раціоналізаторської та творчої активності пояснюється впровадженням показників, які стимулюють ініціативність, участь працівників у вдосконаленні процесів і поданні пропозицій щодо підвищення ефективності. Це безпосередньо пов'язано з проблемами стимулювання ініціативи та участі в ухваленні рішень, виявленими під час опитування.

Підвищення коефіцієнта оперативності виконання робіт з 1,150 до 1,220 є наслідком автоматизації контролю строків, чіткого розмежування відповідальності та покращення комунікацій між керівництвом і персоналом. Одночасно зростає частка управлінського персоналу зі стажем понад 5 років, що забезпечує стабільність управління та збереження управлінських компетенцій.

Покращення коефіцієнта співвідношення темпів зростання обсягу реалізації та фонду заробітної плати управлінського персоналу, а також зростання рентабельності витрат на управління свідчать про підвищення економічної віддачі управлінських рішень. Витрати на управління стають більш результативними, що є прямим ефектом впровадження KPI та HR-контролінгу.

Зниження коефіцієнта змінності робочої сили з 0,602 до 0,550 пояснюється підвищенням задоволеності працівників умовами праці,

прозорістю оцінювання результатів і справедливою системою стимулювання. Це корелює з очікуваним зниженням плинності кадрів унаслідок реалізації запропонованих заходів.

Підвищення коефіцієнта віддачі заробітної плати означає, що кожна гривня витрат на оплату праці приносить більший результат у вигляді обсягу реалізації та продуктивності. Водночас зниження коефіцієнтів дотримання норм керованості та співвідношення централізації управління свідчить про більш збалансовану організаційну структуру, зменшення надмірної централізації та оптимізацію управлінських ланок.

Водночас упровадження KPI-підходу та системи FlexiERP не слід розглядати виключно як технічний або розрахунково-економічний захід, оскільки його результативність значною мірою залежить від сприйняття змін працівниками. Запровадження нових процедур оцінювання може викликати настороженість персоналу, зростання внутрішньої напруги та частковий спротив, особливо у випадку, якщо нова система буде асоціюватися з посиленням контролю, формалізацією вимог і ризиком застосування санкцій за невиконання окремих показників. За таких умов навіть економічно обґрунтоване рішення може не забезпечити очікуваного ефекту через зниження довіри до керівництва, формальне ставлення до виконання показників та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Імовірність виникнення спротиву є особливо високою у тих випадках, коли працівники не розуміють змісту нових критеріїв оцінювання, не бачать зв'язку між результатами праці та винагородою або вважають, що показники встановлено без урахування реальних умов роботи. Крім того, негативне сприйняття може посилюватися через побоювання надмірної інтенсивності праці, посилення звітності та втрати автономності у виконанні посадових обов'язків. Тому під час упровадження KPI-підходу важливо не лише технічно налаштувати систему, а й забезпечити її соціальну прийнятність для персоналу.

З метою мінімізації спротиву доцільно впроваджувати KPI-підхід

поетапно. На першому етапі підприємству слід забезпечити інформаційно-роз'яснювальну підготовку персоналу, у межах якої працівникам потрібно чітко пояснити мету змін, порядок оцінювання, зміст показників та практичне значення системи для підприємства і самих співробітників. Важливо донести, що КРІ запроваджуються не для посилення тиску на персонал, а для підвищення прозорості оцінювання, об'єктивізації управлінських рішень і створення зрозумілого взаємозв'язку між результатами праці, професійним розвитком і винагородою.

На другому етапі доцільним є пілотне впровадження системи в окремих структурних підрозділах із подальшим коригуванням показників за результатами апробації. Такий підхід дозволить виявити недоліки в методиці розрахунку КРІ, оцінити реакцію працівників, уточнити цільові значення та адаптувати систему до реальних організаційно-виробничих умов ПрАТ «Концерн Хлібпром». На початковому етапі використання КРІ доцільно робити акцент не на каральній функції контролю, а на аналітичній та мотиваційній складових, застосовуючи результати оцінювання передусім для виявлення проблемних зон, удосконалення організації праці та підтримки професійного розвитку персоналу.

Важливою умовою зниження спротиву є поєднання контролю з дієвою системою матеріального і нематеріального заохочення. Якщо підприємство висуває до працівників більш чіткі та вимірювані вимоги, то воно повинно забезпечити їй зрозумілу систему винагороди за досягнення встановлених результатів. У цьому контексті доцільно передбачити преміювання за виконання та перевиконання індивідуальних КРІ, надання колективних бонусів за досягнення показників підрозділу, а також запровадження додаткових нематеріальних стимулів, зокрема визнання професійних досягнень, розширення можливостей навчання, включення до кадрового резерву та пріоритетного розгляду кандидатур на внутрішнє кар'єрне просування.

Не менш важливим є забезпечення постійного зворотного зв'язку між

керівниками та працівниками. Працівник повинен мати можливість не лише ознайомитися з власними результатами, а й отримати пояснення щодо причин відхилення від цільових значень, рекомендації щодо покращення роботи та бачення подальших перспектив. За таких умов система KPI буде сприйматися не як інструмент тиску, а як механізм професійної орієнтації, розвитку та справедливого оцінювання. Саме тому керівникам підрозділів і HR-службі доцільно проводити регулярні короткі зустрічі з персоналом для обговорення результатів, труднощів у роботі та можливих шляхів досягнення цільових показників.

Отже, очікувані результати впровадження KPI-підходу в систему управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» мають оцінюватися не лише через призму економічного ефекту, зростання продуктивності праці та покращення фінансових показників, а й через рівень готовності персоналу до змін. Лише за умови поєднання цифровізації, прозорого оцінювання, роз'яснювальної роботи, поетапного впровадження та системи заохочення можна забезпечити реальне підвищення ефективності управління персоналом, зниження плинності кадрів, посилення залученості працівників і формування стійкої мотивації до досягнення цілей підприємства.

Висновки до розділу 3

Отже, у третьому розділі обґрунтовано, що вдосконалення оцінювання ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно здійснювати на основі поєднання KPI-підходу з автоматизованою інформаційною системою FlexiERP. Запропонована модель забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з індивідуальними та груповими результатами працівників, дає змогу перейти від фрагментарного контролю до системного моніторингу показників та створює передумови для підвищення об'єктивності управлінських рішень у сфері персоналу.

Доведено, що система KPI для підприємства повинна формуватися з

урахуванням специфіки виробничої діяльності, кадрової структури та організаційних потреб ПрАТ «Концерн Хлібпром». До її складу доцільно включати показники продуктивності праці, плинності кадрів, оперативності виконання робіт, результативності навчання, рівня залученості працівників та економічної віддачі витрат на управління персоналом. Використання FlexiERP забезпечує централізований збір, оброблення й візуалізацію таких даних, що підвищує прозорість оцінювання та розширює можливості контролю з боку керівництва.

Встановлено, що впровадження запропонованих заходів має не лише організаційний, а й виражений економічний ефект. Розрахунки засвідчили, що за загального обсягу витрат на впровадження на рівні 1350 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становить 1118,3 тис. грн, а строк окупності проєкту становить близько 1,2 року. Прогнозні зміни показників підтверджують можливість підвищення продуктивності праці, поліпшення використання фонду оплати праці, зниження плинності кадрів, зростання віддачі заробітної плати та посилення результативності управлінських рішень.

Водночас визначено, що ефективність практичного впровадження KPI-підходу безпосередньо залежить від організаційних умов його реалізації. Критично важливими є поетапність упровадження, інформаційно-роз'яснювальна робота з персоналом, пілотне тестування показників, наявність зрозумілої системи матеріального і нематеріального стимулювання, а також постійний зворотний зв'язок між працівниками, HR-службою та керівниками. Саме за таких умов KPI не перетворюються на формальний інструмент контролю, а стають дієвим механізмом підвищення результативності праці й зміцнення кадрової стабільності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження показало, що ефективне управління персоналом є однією з головних умов забезпечення стабільності та розвитку сучасного підприємства, зокрема ПрАТ «Концерн Хлібпром». Впровадження системи оцінювання ефективності на основі КРІ дозволяє сформувати прозору та системну модель управління, що базується на вимірюваних результатах діяльності працівників та структурних підрозділів.

Аналіз теоретичних основ управління персоналом підтвердив, що сучасні підприємства потребують інтегрованого підходу до оцінки ефективності, який поєднує як фінансові, так і нефінансові показники діяльності персоналу. Визначено, що основними цілями управління персоналом є: забезпечення оптимальної чисельності та кваліфікації працівників, підвищення продуктивності праці, розвиток компетенцій та мотивації персоналу, а також підтримка фінансової стійкості підприємства.

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом показало, що традиційні методи, що базуються лише на фінансових показниках, не дозволяють комплексно оцінити внесок персоналу у досягнення стратегічних цілей компанії. КРІ-підхід забезпечує баланс між кількісними і якісними показниками, дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо планування, мотивації та розвитку працівників.

КРІ (Key Performance Indicators) – це основні показники ефективності, які дозволяють вимірювати ступінь досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно застосовувати КРІ у трьох основних напрямках:

1. Забезпеченість персоналом – оцінка плинності кадрів, укомплектованості штатного розпису, швидкості закриття вакансій.
2. Використання трудового потенціалу – продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності і заробітної плати, рівень

дисципліни.

3. Розвиток та мотивація персоналу – підвищення кваліфікації, активність у пропозиціях щодо удосконалення виробництва, креативність та творчий потенціал працівників.

Аналіз специфіки підприємства показав, що застосування KPI дозволяє не лише контролювати виконання робіт, але й прогнозувати розвиток персоналу, планувати ефективне використання ресурсів, а також покращувати фінансові та операційні показники компанії.

На основі аналізу кадрового забезпечення та фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки встановлено, що чисельність працівників має тенденцію до незначного зменшення, що обумовлено оптимізацією штатного розпису та автоматизацією окремих процесів; продуктивність праці показує позитивну динаміку, однак темпи її зростання відстають від темпів зростання фонду оплати праці, що свідчить про потребу більш ефективного контролю та мотивації; показники рентабельності витрат на управління та віддачі заробітної плати демонструють поступове покращення, що підтверджує потенціал для підвищення ефективності управління.

Детальний аналіз KPI свідчить про те, що впровадження системи оцінки ефективності дозволить зменшити плинність кадрів на 2–5 %; скоротити час закриття вакансій; підвищити продуктивність праці на 1,5–3 %; оптимізувати процеси HR-звітності та контролінгу, що економить час і ресурси HR та фінансового відділів.

Використання системи FlexiERP дозволяє комплексно аналізувати співвідношення продуктивності праці та заробітної плати, контролювати витрати на найм та утримання персоналу. Це сприяє зниженню непотрібних витрат та підвищенню рентабельності підприємства. Моніторинг ключових показників, таких як тривалість закриття вакансій, участь працівників у прийнятті рішень та рівень задоволеності роботою, створює умови для утримання цінних співробітників і планування їх кар'єрного розвитку, що в результаті зменшує плинність кадрів та підвищує лояльність персоналу.

Впровадження KPI у системі FlexiERP забезпечує об'єктивне та системне відстеження результатів роботи персоналу замість суб'єктивних оцінок. Керівники та HR-фахівці отримують відкритий доступ до показників, що підвищує ефективність координації та комунікації всередині колективу. KPI дозволяють контролювати результати навчання, підвищення кваліфікації та виконання індивідуальних планів розвитку, що забезпечує системний підхід до підготовки кадрів і планування наступних кар'єрних кроків.

Систематичне використання KPI у FlexiERP формує на підприємстві культуру прозорого оцінювання та відповідальності за результати, стимулює ініціативність і професійний розвиток працівників, сприяючи підвищенню загальної ефективності управління персоналом.

Впровадження KPI-підходу у поєднанні із сучасною системою контролінгу та звітності FlexiERP дозволяє інтегрувати дані з різних підрозділів та забезпечити прозорість управлінських процесів; автоматизувати бюджетування та прогнозування, скоротити час підготовки звітності; проводити багатовимірний аналіз ефективності працівників та структурних підрозділів; оцінювати економічний ефект від впровадження, що дозволяє прогнозувати окупність проєкту приблизно за 14–15 місяців.

Розрахунки показали, що очікуваний економічний ефект від впровадження KPI та системи FlexiERP складає 1 118,3 тис. грн на рік при загальних витратах 1 350 тис. грн. Це свідчить про високу ефективність і доцільність інвестування у цифровізацію та автоматизацію процесів управління персоналом.

Прогноз на 2026 рік показує позитивну динаміку важливих показників:

- зростання продуктивності праці та випередження темпів росту фонду оплати праці;
- підвищення кваліфікації та раціоналізаторської активності персоналу;
- збільшення питомої ваги управлінського персоналу зі стажем понад 5 років;
- покращення рентабельності витрат на управління та віддачі заробітної

- плати;
- оптимізація використання робочої сили та скорочення коефіцієнта змінності.

Ці зміни демонструють, що КРІ-підхід дозволяє системно впливати на ефективність управління та досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи баланс між продуктивністю, мотивацією та витратами.

Прогноз фінансових показників на 2026 рік підтверджує доцільність впровадження КРІ та системи FlexiERP. Дохід прогнозується на рівні 2157700 тис. грн, що на 6 % більше порівняно з 2024 роком. Чистий прибуток переходить із збитку в позитивну зону (85000 тис. грн). Активи зростають на 5 %, а зобов'язання – лише на 2 %, що покращує фінансову стійкість підприємства.

Таким чином, впровадження КРІ-підходу не лише оптимізує управлінські процеси, а й має прямий позитивний вплив на фінансові результати компанії. Запровадження КРІ та системи FlexiERP дозволяє підвищити прозорість процесів управління персоналом, скоротити адміністративні витрати; підвищити мотивацію та залученість працівників; забезпечити контроль та аналіз ключових показників в реальному часі; прогнозувати ефективність управління та економічний ефект від змін у структурі персоналу. Впровадження системи оцінювання ефективності управління персоналом на основі КРІ-підходу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» є економічно обґрунтованим, стратегічно доцільним та технічно здійсненним заходом. Реалізація даного проєкту дозволяє досягти системності управління персоналом, підвищення продуктивності та раціоналізації трудових ресурсів, покращення фінансових результатів, скорочення термінів окупності інвестицій у цифрові рішення (1,2 року). Таким чином, КРІ-підхід разом із впровадженням FlexiERP забезпечує комплексне управління ефективністю персоналу, підвищує стратегічну конкурентоспроможність підприємства та створює основу для подальшого сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. The Practice of Management. 1954. URL: tinyurl.com/22dps5qg <https://tinyurl.com/22dps5qg>
2. Zachosova N., Zyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. №4(35). P. 514-521.
3. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с URL: tinyurl.com/2a3kl64j <https://tinyurl.com/2a3kl64j>
4. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. URL: tinyurl.com/22n3z5vy <https://tinyurl.com/22n3z5vy>
5. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. [Видання друге, перероблене і доповнене]. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: tinyurl.com/2aqq9yuj <https://tinyurl.com/2aqq9yuj>
6. Бородієнко О., Мільто Л., Каменська І., Бокшиц О., Малихіна В. Підвищення ефективності розвитку регіональних ринків праці шляхом розв'язання проблеми підготовки кадрів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №3(38). С. 499–508
7. Гуржій Н., Гурман О., Леськова С., Тягунова З., Любецька М. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнеспроцесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №1(42). С. 484–492.
8. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах Четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. №2 (57). С.142-158.

9. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №1(54). С. 525–537
10. Кубиній Н., Маргітич В., Кубиній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: tinyurl.com/2cmbezpd <https://tinyurl.com/2cmbezpd>
11. Ковальов В. М. Економіка праці і соціально-трудова відносин: навч. посібник. Київ: Центр навч. літ., 2018. 256 с.
12. Кругляк А. П. Економічний аналіз підприємств: навч. посіб. Хмельницький: Хмельн. держ. ун-т, 2018. 420 с.
13. Морщенок Т. С. Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. Т. 2, № 5. С. 63–65. URL: nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_9
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_9
14. Семенда Д. Економіка підприємства: Навчально метод. посіб. Умань, 2020. 228 с.
15. Янковий Р. В., Попович Н. В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 1. С. 27–29. URL: tinyurl.com/248uzp9l <https://tinyurl.com/248uzp9l>
16. Кудактін С., Назаренко С. Управління розвитком персоналу для посилення кадрового потенціалу та стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. №2(49). С.413–425.
17. Ушенко Н. В. Сутність та тенденції зростання продуктивності праці в сучасних умовах розвитку економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 12. С. 175–178
18. Іванова Н., Кучеренко Д., Кузнецова Т., Расулова А., Салімон О. Креативний персонал як фактор успішності підприємства. *Financial and Credit*

Activity Problems of Theory and Practice. 2022. №3(44). С. 243–250.

19. Птащенко О., Чернобай, Л., Малихіна, С., Везомська І., Яремчук С. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №1(42). С. 406–414.

20. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2020. № 5. С. 87-90.

21. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38

22. ПрАТ «Концерн Хлібпром»: Офіційний сайт. URL: hlibprom.com.ua/

23. ПрАТ «Концерн Хлібпром»: Фінансові показники. URL: <https://opendatabot.ua/c/05511001>

24. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75

25. Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2021. Вип. 4. С. 85-95.

26. Байрачна О. К. Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 92-97.

27. Васюк Н.О., Котов О.О., Савіна Т.В. Формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні як складової кар'єрного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №2. С.139-144.

28. Домчук О.М., Носань Н.С. Сучасні аспекти ефективного підбору та розвитку управлінського персоналу. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів II*

Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2024 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С.384-386.

29. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

30. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Л.-Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

31. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

32. FlexiERP: Офіційна сторінка. URL: tinyurl.com/27fqsttd

33. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

34. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми : «Університетська книга», 2023. 592 с.

35. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с

36. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

37. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

38. Андріяш В. І., Костраба Є. Д. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. Інвестиції: практика та досвід № 18/2025. URL: orcid.org/0009-0008-7515-5724

39. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. економіка

- та суспільство. Випуск # 52 / 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-83
- 40.Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66
- 41.Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. 2022. № 12. С. 46–51.
- 42.Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
- 43.Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41

ДОДАТКИ

Додаток А

Тези з конференції

Матеріали апробації результатів кваліфікаційної роботи подано окремим додатком.

Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 702 061	1 474 880
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 126 074)	(1 011 340)
Валовий: прибуток	2090	575 987	463 540
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 022	5 522
Адміністративні витрати	2130	(167 077)	(149 088)
Витрати на збут	2150	(295 891)	(271 273)
Інші операційні витрати	2180	(15 991)	(8 996)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	104 050	39 705
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	12 635	2 412
Інші доходи	2240	-	8 352
Фінансові витрати	2250	(38 682)	(28 320)
Втрати від участі в капіталі	2255	(143)	(160)
Інші витрати	2270	(51 466)	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	26 394	21 989
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 297)	(4 931)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21 097	17 058
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	21 097	17 058

Середня кількість працівників: 2 792

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 року**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 420	3 030
первісна вартість	1001	12 495	12 188
накопичена амортизація	1002	(10 075)	(9 158)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 394	15 830
Основні засоби:	1010	496 029	499 466
первісна вартість	1011	758 386	800 178
знос	1012	(262 357)	(300 712)
Інвестиційна нерухомість	1015	1 088	859
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 088	859
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	550	407
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	576 128	581 239
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	129 808	202 126
Виробничі запаси	1101	94 552	112 964
Незавершене виробництво	1102	1 207	12 150
Готова продукція	1103	23 367	37 639
Товари	1104	10 682	39 373
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	118 423	78 348
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 893	15 167
з бюджетом	1135	29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 510	900
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	9 456	35 439
Готівка	1166	190	110
Рахунки в банках	1167	9 266	35 329
Витрати майбутніх періодів	1170	1 169	1 930
Інші оборотні активи	1190	1 396	5 165
Усього за розділом II	1195	274 684	339 104
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	850 812	920 343

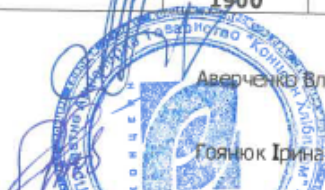
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405	218 549	216 553
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(92 664)	(69 571)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	301 352	322 449
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 402	19 699
Довгострокові кредити банків	1510	57 496	12 405
Інші довгострокові зобов'язання	1515	195 007	238 102
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	266 905	270 206
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8 309	63 496
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 057	54 600
товари, роботи, послуги	1615	162 759	117 949
розрахунками з бюджетом	1620	9 818	11 096
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 186	3 811
розрахунками з оплати праці	1630	13 695	16 013
одержаними авансами	1635	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	30 373	34 085
Доходи майбутніх періодів	1665	11 908	20 116
Інші поточні зобов'язання	1690	5 450	6 522
Усього за розділом III	1695	282 555	327 688
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	850 812	920 343

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



Додаток В

Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023 рік

Середня кількість працівників: 2 653

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	3 030	2 890
первісна вартість	1001	12 188	13 262
накопичена амортизація	1002	(9 158)	(10 372)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15 830	95 299
Основні засоби:	1010	499 466	635 103
первісна вартість	1011	800 178	960 375
знос	1012	(300 712)	(325 272)
Інвестиційна нерухомість	1015	859	539
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	859	539
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	407	313
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	61 647	-
Інші оборотні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	581 239	734 144
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	202 126	190 995
Виробничі запаси	1101	112 964	121 100
Незавершене виробництво	1102	12 150	4 929
Готова продукція	1103	37 639	28 308
Товари	1104	39 373	36 658
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	78 348	105 961
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15 167	21 342
з бюджетом	1135	29	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	900	1 123
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	35 439	8 534
Готівка	1166	110	278
Рахунки в банках	1167	35 329	8 256
Витрати майбутніх періодів	1170	1 930	2 808
Інші оборотні активи	1190	5 165	3 408
Усього за розділом II	1195	339 104	334 171
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	920 343	1 068 315

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405	216 553	325 384
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(69 571)	(107 576)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	322 449	393 275
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	19 699	47 397
Довгострокові кредити банків	1510	12 405	32 035
Інші довгострокові зобов'язання	1515	238 102	228 591
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	270 206	308 023
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	63 496	107 489
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	54 600	26 743
товари, роботи, послуги	1615	117 949	97 680
розрахунками з бюджетом	1620	11 096	21 972
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	462
розрахунками зі страхування	1625	3 811	6 981
розрахунками з оплати праці	1630	16 013	26 651
одержаними авансами	1635	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	34 085	52 853
Доходи майбутніх періодів	1665	20 116	19 125
Інші поточні зобов'язання	1690	6 522	7 523
Усього за розділом III	1695	327 688	367 017
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	920 343	1 068 315

Керівник

Головний бухгалтер



Аверченко Владислав Анатолійович

Гоянюк Ірина Богданівна

**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2023 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 894 700	1 702 061
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 204 104)	(1 126 074)
Валовий: прибуток	2090	690 596	575 987
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 668	7 022
Адміністративні витрати	2130	(257 865)	(167 077)
Витрати на збут	2150	(351 565)	(295 891)
Інші операційні витрати	2180	(17 855)	(15 991)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	73 979	104 050
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 334	12 635
Інші доходи	2240	883	-
Фінансові витрати	2250	(37 054)	(38 682)
Втрати від участі в капіталі	2255	(144)	(143)
Інші витрати	2270	(73 560)	(51 466)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	(32 562)	26 394
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 443)	(5 297)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	(38 005)	21 097
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	132 721	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	132 721	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(23 890)	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	108 831	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	70 826	21 097

Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2024 рік

пст ривалити о зиселт аннн

Середня кількість працівників: 2 601

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові

результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 890	2 380
первісна вартість	1001	13 262	21 336
накопичена амортизація	1002	(10 372)	(18 956)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	95 299	192 762
Основні засоби:	1010	635 103	671 032
первісна вартість	1011	960 375	1 058 613
знос	1012	(325 272)	(387 581)
Інвестиційна нерухомість	1015	539	539
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	539	539
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	313	20
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Інші оборотні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	734 144	866 733
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	190 995	194 513
Виробничі запаси	1101	121 100	127 053
Незавершене виробництво	1102	4 929	6 410
Готова продукція	1103	28 308	41 108
Товари	1104	36 658	19 942
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	105 961	108 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 342	5 060
з бюджетом	1135	-	136
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	136
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 123	1 099
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	8 534	5 277
Готівка	1166	278	499
Рахунки в банках	1167	8 256	4 778
Витрати майбутніх періодів	1170	2 808	2 875
Інші оборотні активи	1190	3 408	4 731
Усього за розділом II	1195	334 171	321 794
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	1 068 315	1 188 527

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405	325 384	325 327
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(107 576)	(175 088)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	393 275	325 706
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	47 397	32 657
Довгострокові кредити банків	1510	32 035	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	228 591	262 780
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	308 023	295 437
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	107 489	166 465
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	26 743	112 729
товари, роботи, послуги	1615	97 680	125 607
розрахунками з бюджетом	1620	21 972	26 497
у тому числі з податку на прибуток	1621	462	-
розрахунками зі страхування	1625	6 981	7 413
розрахунками з оплати праці	1630	26 651	27 381
одержаними авансами	1635	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	52 853	68 270
Доходи майбутніх періодів	1665	19 125	23 728
Інші поточні зобов'язання	1690	7 523	9 294
Усього за розділом III	1695	367 017	567 384
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 068 315	1 188 527

Керівник

Федьків Марта Орестівна

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2024 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 035 558	1 894 700
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 303 380)	(1 204 104)
Валовий: прибуток	2090	732 178	690 596
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 829	10 668
Адміністративні витрати	2130	(331 221)	(257 865)
Витрати на збут	2150	(410 297)	(351 565)
Інші операційні витрати	2180	(20 477)	(17 855)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	73 979
збиток	2195	(15 988)	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 491	3 334
Інші доходи	2240	316	883
Фінансові витрати	2250	(45 089)	(37 054)
Втрати від участі в капіталі	2255	(94)	(144)
Інші витрати	2270	(25 900)	(73 560)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(82 264)	(32 562)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14 695	(5 443)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(67 569)	(38 005)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	132 721
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	132 721
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	(23 890)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	108 831
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(67 569)	70 826

Питання анкети та кодування відповідей

Відповіді, для опитувальника:

А – повністю згоден/високий рівень,

Б – частково згоден/середній рівень,

В – не згоден/низький рівень.

1. Я задоволений рівнем організації робочих процесів на своєму робочому місці.
2. Моя заробітна плата відповідає обсягу виконаної роботи та внеску у результат підприємства.
3. Робоче навантаження розподіляється рівномірно та прозоро між працівниками.
4. Я отримую достатньо інформації про цілі, плани та результати діяльності підприємства.
5. На підприємстві ефективно впроваджуються заходи щодо підвищення кваліфікації та професійного розвитку.
6. Моя робота стимулює мене проявляти ініціативу та пропонувати нові ідеї.
7. Внутрішні комунікації між керівництвом та співробітниками є відкритими та конструктивними.
8. Я отримую своєчасний зворотний зв'язок щодо результатів своєї роботи.
9. На підприємстві підтримується баланс між якістю роботи та особистим часом працівників.
10. Моя участь у прийнятті рішень щодо виробничих чи організаційних процесів достатня.
11. Механізми оцінки ефективності праці співробітників зрозумілі та справедливі.
12. У мене є можливість кар'єрного зростання на підприємстві.
13. Я вважаю, що керівництво ефективно управляє людськими ресурсами.
14. Відношення колег у колективі сприяє продуктивній роботі та співпраці.
15. Моя робота приносить задоволення та відчуття професійного розвитку.

Таблиця 2.5 – Результати опитування ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Питання	% «А»	% «Б»	% «В»
1	Задоволеність організацією робочих процесів	46,87	41,33	11,80
2	Рівень оплати праці	39,57	47,12	13,31
3	Рівномірність розподілу навантаження	51,04	36,89	12,07
4	Інформованість про цілі та плани підприємства	53,21	34,88	11,91
5	Можливості підвищення кваліфікації	44,78	42,15	13,07
6	Стимулювання ініціативи	41,63	44,92	13,45
7	Відкритість комунікацій з керівництвом	47,25	40,61	12,14
8	Зворотний зв'язок щодо результатів роботи	49,88	37,46	12,66
9	Баланс між роботою та особистим часом	43,57	41,92	14,51
10	Участь у прийнятті рішень	36,48	46,23	17,29
11	Справедливість оцінки ефективності праці	45,92	41,08	13,00
12	Можливість кар'єрного зростання	37,85	45,74	16,41
13	Ефективність керівництва	50,12	38,33	11,55
14	Взаємодія та співпраця в колективі	51,69	37,47	10,84
15	Задоволеність роботою та розвиток	47,96	39,52	12,52

Джерело: побудовано автором за результатами анкетування.

Анкета 1**Вік:** 34 роки**Посада:** Інженер-технолог

1. А	2. А	3. А
4. Б	5. Б	6. Б
7. А	8. А	9. А
10.А	11.Б	12.А
13.Б	14.В	15.А

Анкета 2**Вік:** 45 років**Посада:** Майстер виробничої дільниці

1. Б	2. А	3. Б
4. А	5. А	6. Б
7. А	8. Б	9. Б
10.В	11.Б	12.В
13.Б	14.А	15.Б

Анкета 3**Вік:** 29 років**Посада:** Спеціаліст відділу кадрів

1. А	2. Б	3. А
4. А	5. А	6. А
7. А	8. А	9. Б
10.А	11.А	12.Б
13.А	14.Б	15.А

Анкета 4**Вік:** 52 роки**Посада:** Керівник відділу збуту

1. Б	2. Б	3. Б
4. А	5. Б	6. Б
7. А	8. Б	9. Б
10.А	11.А	12.Б
13.А	14.Б	15.Б

Анкета 5**Вік:** 38 років**Посада:** Оператор виробничої лінії

1. А	2. А	3. А
4. Б	5. Б	6. Б
7. Б	8. Б	9. А
10.В	11.Б	12.В
1. А	2. Б	3. Б