

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Спеціальність **Менеджмент**

Спеціалізація

Кваліфікаційний рівень **бакалавр**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **Управління результативністю діяльності організації**

студент **Марцішевський Дмитро Володимирович**

До захисту допущено:
завідувач кафедри економіки

«_____» _____ 202__ р.

Науковий керівник: старший
викладач кафедри економіки

«_____» _____ 202__ р.

Виконано студентом групи
ТУнк-12-21-Б₁М(4,бздс)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ.....	10
1.1 Сутність продуктивності праці як соціально-економічної категорії та об'єкта управління.....	10
1.2 Методичні підходи та система показників оцінювання продуктивності праці.....	21
1.3 Сучасні підходи та напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві.....	28
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ».....	40
2.1 Організаційна характеристика діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	40
2.2 Оцінка результатів економічної діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	51
2.3 Аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів підприємства.....	60
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПрАТ «МХП».....	70
3.1 Обґрунтування напрямів підвищення продуктивності праці та оцінювання ефективності системи професійного розвитку персонал.....	70
3.2 Економічне обґрунтування заходів підвищення продуктивності праці підприємства на ПрАТ «МХП»	78
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають формування ефективної кадрової політики, здатної оперативно реагувати на виклики ринкового середовища та забезпечувати стабільний розвиток суб'єкта господарювання. За умов посилення конкуренції, трансформації економічних процесів і динамічних змін на ринку праці особливого значення набуває забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, які володіють необхідними професійними компетентностями та здатні адаптуватися до сучасних вимог виробництва. Саме тому кадрова політика підприємства повинна бути орієнтована не лише на поточне забезпечення потреб у персоналі, а й на формування довгострокового кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

У сучасних економічних умовах ефективність господарської діяльності значною мірою визначається якістю системи управління персоналом, рівнем професійної підготовки працівників, їхньою мотивацією, здатністю до професійного розвитку та результативністю використання трудового потенціалу. Працівники виступають не лише безпосередніми виконавцями виробничих процесів, а й ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства. Від ефективності організації праці, рівня продуктивності персоналу та раціональності використання трудових ресурсів залежить фінансовий результат діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку.

Подолання кризових явищ в економіці та забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку держави безпосередньо пов'язане з ефективністю використання людського капіталу. Саме працівники, їхній професійний досвід, рівень освіти, кваліфікації, здатність до інноваційної діяльності та адаптації до змін формують основу економічного розвитку підприємств і суспільства загалом. Людський ресурс у сучасній економіці розглядається як один із найважливіших чинників виробництва, який

забезпечує створення матеріальних благ, впровадження інновацій та підвищення ефективності господарської діяльності.

Протягом останніх років в економіці України відбулися суттєві трансформаційні процеси, які значною мірою вплинули на стан трудових ресурсів та рівень продуктивності праці на підприємствах. Реформування економічних відносин, зміни у структурі власності, нестабільність соціально-економічного середовища, посилення міграційних процесів та демографічні проблеми спричинили виникнення низки негативних тенденцій на ринку праці. Серед основних проблем слід виокремити зростання плинності кадрів, відтік молодих спеціалістів за кордон, скорочення чисельності працездатного населення, старіння трудових ресурсів, а також зниження рівня народжуваності. Усі зазначені фактори суттєво впливають на забезпечення підприємств кваліфікованими працівниками та ефективність використання персоналу.

Водночас активний розвиток науки, техніки та сучасних технологій істотно змінює характер праці, поглиблює професійний поділ, підвищує вимоги до рівня кваліфікації працівників та змінює умови здійснення виробничої діяльності. Автоматизація, цифровізація та впровадження інноваційних технологій сприяють підвищенню вимог до професійної підготовки персоналу, а також формують необхідність постійного розвитку компетентностей працівників. За таких умов особливої актуальності набуває проблема підвищення продуктивності праці як одного з ключових показників ефективності функціонування підприємства.

Продуктивність праці характеризує ефективність використання трудових ресурсів та відображає здатність працівників створювати певний обсяг продукції або послуг за визначений проміжок робочого часу. Підвищення продуктивності праці забезпечує скорочення витрат виробництва, зростання прибутковості підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання. Саме тому

питання формування ефективної системи управління продуктивністю праці набуває особливого значення в умовах сучасного економічного розвитку.

Суттєвий вплив на систему управління персоналом мають також глобальні економічні перетворення, розвиток міжнародної конкуренції, трансформація соціально-трудових відносин та процеси глобалізації. Сучасні реформи в економічній сфері супроводжуються необхідністю перегляду підходів до управління персоналом, формування нових моделей організації праці та впровадження гнучких механізмів кадрового менеджменту. Нестабільність ринкового середовища та високий рівень конкуренції зумовлюють потребу підприємств у формуванні адаптивної системи управління персоналом, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Основними завданнями дослідження є:

- обґрунтування економічної сутності продуктивності праці та визначення її ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємства;
- дослідження теоретичних підходів до класифікації видів продуктивності праці;
- визначення основних показників і методичних підходів до оцінювання продуктивності праці;
- аналіз факторів впливу на рівень продуктивності праці та виявлення резервів її зростання;
- оцінювання рівня продуктивності праці на МХП;
- проведення аналізу фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідження стану та ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- обґрунтування основних напрямів підвищення продуктивності праці;
- визначення економічної ефективності запропонованих заходів щодо зростання продуктивності праці;

– оцінювання можливого економічного ефекту від реалізації запропонованих управлінських рішень.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці працівників МХП в умовах сучасного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання трудових ресурсів підприємства, а також рівень продуктивності праці персоналу МХП.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів підвищення продуктивності праці на підприємстві.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема діалектичний метод пізнання економічних процесів, методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних положень. Для дослідження практичних аспектів підвищення продуктивності праці застосовано методи статистичного, факторного, горизонтального та вертикального аналізу, методи групування, порівняння, класифікації, коефіцієнтного аналізу та вибіркового обстеження.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, офіційні дані державних органів статистики, фінансова та бухгалтерська звітність МХП, а також аналітичні матеріали та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні комплексу практичних рекомендацій і заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці працівників підприємства. Запропоновані напрями можуть бути використані у діяльності підприємств різних форм власності та сфер економічної діяльності з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1 Сутність продуктивності праці як соціально-економічної категорії та об'єкта управління

Продуктивність праці є однією з базових економічних категорій, яка характеризує ефективність використання трудових ресурсів у процесі виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг. Вона відображає результативність трудової діяльності працівників та виступає важливим індикатором рівня розвитку виробництва, ефективності господарювання та конкурентоспроможності підприємства. В умовах ринкової економіки продуктивність праці набуває особливого значення, оскільки саме від рівня її забезпечення залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати витрати виробництва, підвищувати прибутковість діяльності та забезпечувати стійкий економічний розвиток.

У науковій літературі продуктивність праці розглядається як складна соціально-економічна категорія, яка поєднує економічні, організаційні, технічні та соціальні аспекти функціонування підприємства. Її економічний зміст полягає у визначенні співвідношення між результатами праці та витратами робочого часу, необхідними для отримання певного обсягу продукції або послуг. Водночас продуктивність праці характеризує не лише кількісні результати трудової діяльності, а й рівень організації виробничих процесів, якість управління персоналом, ефективність використання виробничих ресурсів та ступінь впровадження інноваційних технологій.

Дослідження сутності продуктивності праці має важливе значення як для економічної науки, так і для практичної діяльності підприємств. Рівень продуктивності праці значною мірою визначає ефективність функціонування підприємства, оскільки забезпечує можливість збільшення обсягів виробництва без додаткового залучення ресурсів. Підвищення продуктивності

праці сприяє скороченню витрат виробництва, зниженню собівартості продукції, зростанню прибутку та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

На макроекономічному рівні продуктивність праці виступає одним із ключових факторів економічного зростання держави. Високий рівень продуктивності праці забезпечує збільшення національного доходу, сприяє розвитку виробничого потенціалу країни, підвищенню рівня зайнятості населення та покращенню соціального добробуту. Саме тому проблема забезпечення ефективного використання трудових ресурсів є одним із пріоритетних напрямів економічної політики більшості країн світу.

У наукових дослідженнях продуктивність праці часто розглядається у взаємозв'язку з категорією людського капіталу. Науковці підкреслюють, що рівень професійної підготовки працівників, їхні знання, навички, досвід та здатність до адаптації є важливими чинниками забезпечення високої результативності праці. В умовах технологічного розвитку та цифровізації економіки особливого значення набувають інтелектуальні ресурси, професійні компетентності персоналу та здатність працівників до використання сучасних інформаційних технологій.

Суттєвий вплив на рівень продуктивності праці здійснює організація праці на підприємстві. Раціональний розподіл функціональних обов'язків, ефективне використання робочого часу, належний рівень технічного оснащення виробництва та впровадження сучасних методів управління сприяють підвищенню результативності трудової діяльності. Водночас недосконалість системи управління, неефективна організація виробничих процесів та недостатній рівень мотивації персоналу можуть негативно впливати на ефективність використання трудового потенціалу.

Важливу роль у забезпеченні високого рівня продуктивності праці відіграє система мотивації персоналу. Науковці зазначають, що рівень зацікавленості працівників у результатах власної діяльності безпосередньо впливає на їхню трудову активність та ефективність роботи. Використання

сучасних систем матеріального та нематеріального стимулювання, забезпечення можливостей професійного розвитку, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та підтримка корпоративної культури сприяють підвищенню продуктивності праці та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

В умовах розвитку інформаційної економіки продуктивність праці дедалі більше залежить від рівня впровадження інноваційних технологій. Автоматизація виробничих процесів, цифровізація бізнес-процесів, використання інформаційних систем управління та сучасного програмного забезпечення дозволяють оптимізувати використання ресурсів, скоротити втрати робочого часу та підвищити ефективність виробництва. У зв'язку з цим продуктивність праці розглядається як один із ключових показників інноваційного розвитку підприємства.

На думку багатьох науковців, рівень продуктивності праці формується під впливом сукупності взаємопов'язаних економічних, організаційних, технічних та соціальних чинників. Зокрема, Фредерік Тейлор, Пітер Друкер, Майкл Портер, а також вітчизняні дослідники у сфері економіки праці та управління персоналом зазначають, що ефективність використання трудових ресурсів значною мірою залежить від рівня організації виробництва, технологічного розвитку підприємства, професійної компетентності працівників та якості системи управління персоналом. Основні фактори впливу на продуктивність праці відображені на рис. 1.1.

У науковій літературі продуктивність праці також розглядається як об'єкт управління. Управління продуктивністю праці являє собою сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів та досягнення високих результатів господарської діяльності. Основною метою управління продуктивністю праці є забезпечення оптимального співвідношення між витратами праці та результатами виробничої діяльності.



Рисунок 1.1 - Фактори впливу на продуктивність праці

Управління продуктивністю праці включає:

- планування та прогнозування трудових показників підприємства;
- організацію та оптимізацію виробничих процесів;
- удосконалення системи управління персоналом;
- впровадження сучасних технологій та автоматизацію виробництва;
- забезпечення ефективного використання робочого часу;
- розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- формування дієвої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- створення безпечних і комфортних умов праці;
- оцінювання результативності трудової діяльності працівників;
- розвиток корпоративної культури та підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- контроль і моніторинг рівня продуктивності праці;
- формування системи стимулювання інноваційної активності персоналу.

Науковці підкреслюють, що ефективне управління продуктивністю праці дозволяє підприємству забезпечити раціональне використання трудового потенціалу, скоротити непродуктивні витрати робочого часу, підвищити якість продукції та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Крім того, управління продуктивністю праці сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, професійному розвитку персоналу та забезпеченню стабільного економічного розвитку підприємства.

Дослідження сутності продуктивності праці займає важливе місце в економічній науці, оскільки дана категорія характеризує рівень ефективності використання трудових ресурсів та визначає можливості забезпечення економічного розвитку підприємства. У наукових працях поняття «продуктивність праці» розглядається з позицій економічної ефективності, організації праці, розвитку людського капіталу, інноваційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Різноманітність підходів до трактування продуктивності праці свідчить про багатогранність даної категорії та необхідність комплексного підходу до її дослідження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «продуктивність праці»

Автор	Трактування поняття
Адам Сміт	Розглядав продуктивність праці як результат поділу праці та спеціалізації виробництва, що забезпечує зростання обсягів виготовлення продукції за одиницю часу.
Девід Рікардо	Пов'язував продуктивність праці з ефективністю використання трудових ресурсів та їхнім впливом на формування вартості продукції і розвиток економіки.
Карл Маркс	Визначав продуктивність праці як показник розвитку виробничих сил, технічного прогресу та ефективності суспільної праці.
Джон Мейнард Кейнс	Розглядав продуктивність праці через рівень ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення зайнятості населення.
Фредерік Тейлор	Визначав продуктивність праці як результат раціональної організації праці, оптимізації виробничих процесів та ефективного використання робочого часу.

Пітер Друкер	Пов'язував продуктивність праці з ефективністю використання знань, професійних навичок та управлінських рішень у діяльності підприємства.
Майкл Портер	Розглядав продуктивність праці як основу формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення економічного розвитку держави.
Н. Кубіній	Визначає продуктивність праці як економічну категорію, що характеризує результативність використання людського потенціалу та ефективність функціонування економічної системи.
Л. Новіченко	Розглядає продуктивність праці як узагальнюючий показник ефективності використання трудових ресурсів і результативності виробничої діяльності підприємства.
С. Кучіна	Визначає продуктивність праці як критерій ефективності використання трудових ресурсів та один із ключових факторів забезпечення економічного зростання підприємства.
Ю. Бабик	Розглядає продуктивність праці як показник результативності трудової діяльності та ефективності функціонування виробничих процесів.
І. Бондар	Пов'язує продуктивність праці з рівнем конкурентоспроможності економіки, ефективністю зайнятості та забезпеченням сталого розвитку держави.
В. Дзюба	Визначає продуктивність праці як співвідношення між результатами виробничої діяльності та витратами робочого часу.
Г. Емерсон	Розглядав продуктивність праці як досягнення максимальної ефективності виробництва за умови мінімізації витрат часу та ресурсів.
А. Колот	Визначає продуктивність праці як інтегральну соціально-економічну категорію, що характеризує ефективність використання трудового потенціалу та якість організації праці.

Проведений аналіз наукових підходів до трактування поняття «продуктивність праці» дозволяє зробити висновок, що дана категорія характеризується багатогранністю та складністю економічного змісту. Узагальнення наукових підходів свідчить про те, що продуктивність праці необхідно розглядати не лише як показник результативності використання трудових ресурсів, а і як важливий елемент системи стратегічного управління підприємством, який визначає рівень його конкурентоспроможності,

ефективності функціонування та можливості забезпечення стабільного економічного розвитку.

Науковці зазначають, що в умовах посилення глобалізаційних процесів, технологічного розвитку та цифровізації економіки зміст категорії продуктивності праці суттєво розширюється. Якщо раніше продуктивність праці здебільшого асоціювалася з кількістю виробленої продукції за одиницю робочого часу, то сьогодні дана категорія охоплює також якість праці, рівень інноваційної активності, ефективність використання інтелектуального капіталу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На думку П. Друкера, продуктивність праці працівників інтелектуальної сфери стає ключовим фактором економічного розвитку, оскільки саме знання, професійні компетентності та інноваційне мислення визначають ефективність діяльності підприємства. У своїх дослідженнях науковець підкреслював, що управління продуктивністю праці повинно базуватися на розвитку людського капіталу, постійному професійному навчанні працівників та формуванні системи мотивації, орієнтованої на досягнення високих результатів діяльності.

Водночас М. Портер розглядав продуктивність праці як основу формування конкурентних переваг підприємства та держави загалом. Науковець зазначав, що високий рівень продуктивності праці забезпечує можливість ефективного використання ресурсів, підвищення якості продукції, зростання прибутковості підприємства та зміцнення його позицій на ринку. Саме продуктивність праці, на його думку, виступає одним із головних індикаторів економічного розвитку та конкурентоспроможності національної економіки.

У працях Ф. Тейлора значна увага приділялася проблемам наукової організації праці. Дослідник вважав, що підвищення продуктивності праці можливе за рахунок раціоналізації виробничих процесів, оптимізації робочого часу та ефективного розподілу трудових функцій між працівниками.

Запропоновані ним підходи стали основою розвитку сучасних систем управління персоналом та організації виробничої діяльності.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню продуктивності праці як соціально-економічної категорії. Зокрема, А. Колот визначає продуктивність праці як інтегральний показник ефективності використання трудового потенціалу, що формується під впливом економічних, організаційних, технічних і соціальних факторів.

На думку О. Грішнова, продуктивність праці безпосередньо залежить від якості людського капіталу, ефективності системи мотивації персоналу та рівня соціально-трудових відносин на підприємстві.

У наукових статтях значна увага приділяється також впливу цифровізації економіки на продуктивність праці. Дослідники підкреслюють, що автоматизація виробничих процесів, використання інформаційних технологій, цифрових платформ управління персоналом та сучасного програмного забезпечення дозволяють значно підвищити ефективність використання трудових ресурсів. За таких умов продуктивність праці дедалі більше залежить від рівня цифрових компетентностей працівників, їхньої здатності працювати з інформаційними системами та швидко адаптуватися до технологічних змін.

Крім того, науковці наголошують на важливості мотиваційних механізмів у системі управління продуктивністю праці. Ефективна система матеріального та нематеріального стимулювання, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підтримка професійного розвитку працівників та забезпечення можливостей кар'єрного зростання позитивно впливають на результативність трудової діяльності та сприяють підвищенню продуктивності праці.

У науковій літературі продуктивність праці розглядається не лише як економічний показник ефективності використання трудових ресурсів, а і як важливий інструмент оцінювання результативності господарської діяльності підприємства. Саме тому значна увага у працях вітчизняних і зарубіжних

науковців приділяється визначенню функцій продуктивності праці, через які розкривається її економічний та соціальний зміст. Дослідники зазначають, що функції продуктивності праці відображають напрями її впливу на результати діяльності підприємства, рівень економічного розвитку, конкурентоспроможність та ефективність використання трудового потенціалу. На основі узагальнення наукових підходів доцільно виокремити основні функції продуктивності праці (рис. 1.2).

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства та важливим фактором забезпечення результативності виробничої діяльності. Її рівень формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, організацію праці, рівень технічного забезпечення виробництва та результативність системи управління персоналом. Водночас підвищення продуктивності праці сприяє зниженню витрат виробництва, покращенню фінансових результатів діяльності підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності. Узагальнений взаємозв'язок між продуктивністю праці та ефективністю виробництва представлено на рис. 1.3.

Зростання продуктивності праці є важливою передумовою забезпечення економічного розвитку держави, підвищення ефективності функціонування підприємств та покращення рівня життя населення. Підвищення продуктивності праці сприяє збільшенню обсягів виробництва, зростанню валового внутрішнього продукту та національного доходу, а також виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності продукції та розвитку виробничого потенціалу економіки. Водночас зростання продуктивності праці забезпечує зниження витрат на виробництво продукції, підвищення якості товарів і послуг та створює передумови для зміцнення фінансової стійкості підприємств у конкурентному середовищі.

Науковці підкреслюють, що функції продуктивності праці є взаємопов'язаними та комплексно впливають на результати господарської діяльності підприємства.

Економічна функція. Полягає у забезпеченні зростання ефективності виробництва, скороченні витрат виробництва, підвищенні прибутковості підприємства та зміцненні його конкурентних позицій на ринку. Підвищення продуктивності праці сприяє більш раціональному використанню трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Соціальна функція. Відображає вплив продуктивності праці на рівень життя населення, умови праці, рівень зайнятості та соціального забезпечення працівників. Зростання продуктивності праці створює передумови для підвищення заробітної плати, професійного розвитку персоналу та покращення добробуту населення.

Стимулююча функція. Проявляється у формуванні мотивації працівників до підвищення результативності праці, професійного розвитку та досягнення високих результатів діяльності. Ефективна система стимулювання сприяє підвищенню трудової активності персоналу та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Управлінська функція. Полягає у використанні показників продуктивності праці для прийняття управлінських рішень, оцінювання ефективності діяльності персоналу, планування трудових показників та визначення резервів підвищення ефективності виробництва.

Оціночна функція. Передбачає використання продуктивності праці як критерію оцінювання результативності використання трудових ресурсів, ефективності виробничих процесів та рівня організації праці на підприємстві.

Конкурентна функція. Відображає вплив продуктивності праці на формування конкурентних переваг підприємства. Високий рівень продуктивності праці забезпечує можливість зниження собівартості продукції, підвищення її якості та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Інноваційна функція. Проявляється у стимулюванні впровадження нових технологій, автоматизації виробництва, цифровізації бізнес-процесів та розвитку інноваційної діяльності підприємства. Підвищення продуктивності праці тісно пов'язане з технологічним розвитком виробництва та використанням сучасних інформаційних систем.

Ресурсозберігаюча функція. Полягає у забезпеченні ефективного використання трудових, матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів підприємства, скороченні непродуктивних витрат та оптимізації виробничих процесів.

Стратегічна функція. Визначає роль продуктивності праці у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства, підвищенні його економічної стійкості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Рисунок 1.2 - Основні функції продуктивності праці

Ефективне управління продуктивністю праці дозволяє забезпечити раціональне використання трудового потенціалу, підвищити ефективність виробництва та сформувані передумови для стабільного економічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

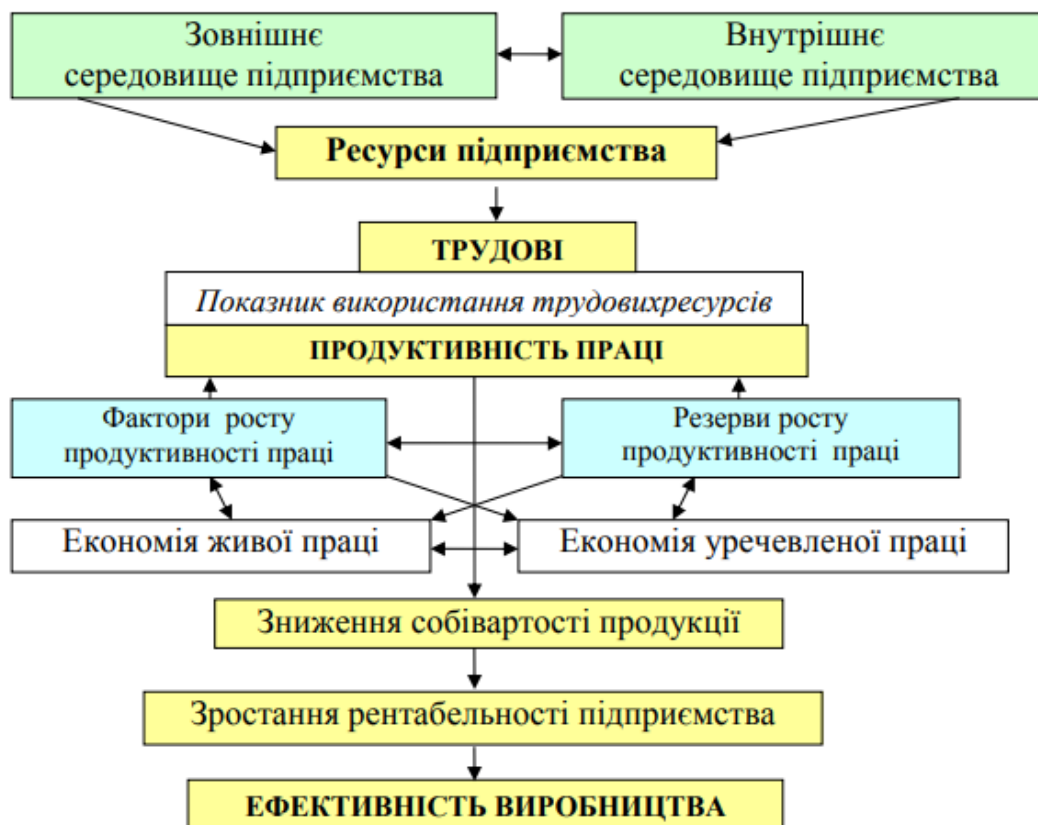


Рисунок 1.3 - Узагальнена схема впливу продуктивності праці на ефективність виробництва

Як видно з рис. 1.3., продуктивність праці займає центральне місце у системі забезпечення ефективності виробництва, оскільки саме вона характеризує результативність використання трудових ресурсів підприємства. На рівень продуктивності праці впливають фактори її зростання та наявні резерви підвищення ефективності праці, що у сукупності забезпечує економію живої та уречевленої праці. Наслідком цього є зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності підприємства та загальне зростання ефективності виробничої діяльності. Отже, управління продуктивністю праці

виступає важливим напрямом забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства та підвищення результативності його функціонування в умовах конкурентного середовища.

1.2 Методичні підходи та система показників оцінювання продуктивності праці

Важливе значення у системі управління трудовими ресурсами підприємства належить оцінюванню продуктивності праці, оскільки саме система показників і методів аналізу дозволяє визначити рівень ефективності використання персоналу, виявити резерви підвищення результативності праці та обґрунтувати напрями вдосконалення виробничої діяльності. У науковій літературі зазначається, що оцінювання продуктивності праці є складним багатофакторним процесом, який потребує комплексного підходу та врахування економічних, організаційних, соціальних і технологічних аспектів функціонування підприємства.

Науковці підкреслюють, що вибір методів оцінювання продуктивності праці залежить від особливостей діяльності підприємства, специфіки виробничих процесів, поставлених цілей аналізу та інформаційного забезпечення дослідження.

Оцінювання продуктивності праці є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки дає змогу визначити рівень ефективності використання трудових ресурсів, оцінити результативність виробничих процесів та виявити резерви підвищення ефективності праці. У наукових працях зазначається, що продуктивність праці вимірюється через співвідношення між результатами виробництва та витратами праці, а основними узагальнюючими показниками її оцінювання є виробіток і трудомісткість. Виробіток характеризує обсяг продукції, робіт або послуг, що припадає на одного працівника чи одиницю робочого часу, тоді як

трудомісткість відображає витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції.

Методи оцінювання продуктивності праці можуть класифікуватися за різними ознаками залежно від мети аналізу, характеру виробничої діяльності підприємства, складу використовуваних трудових ресурсів та доступності інформаційної бази. У науковій літературі традиційно виокремлюють натуральний, трудовий і вартісний методи вимірювання продуктивності праці (рис. 1.4).

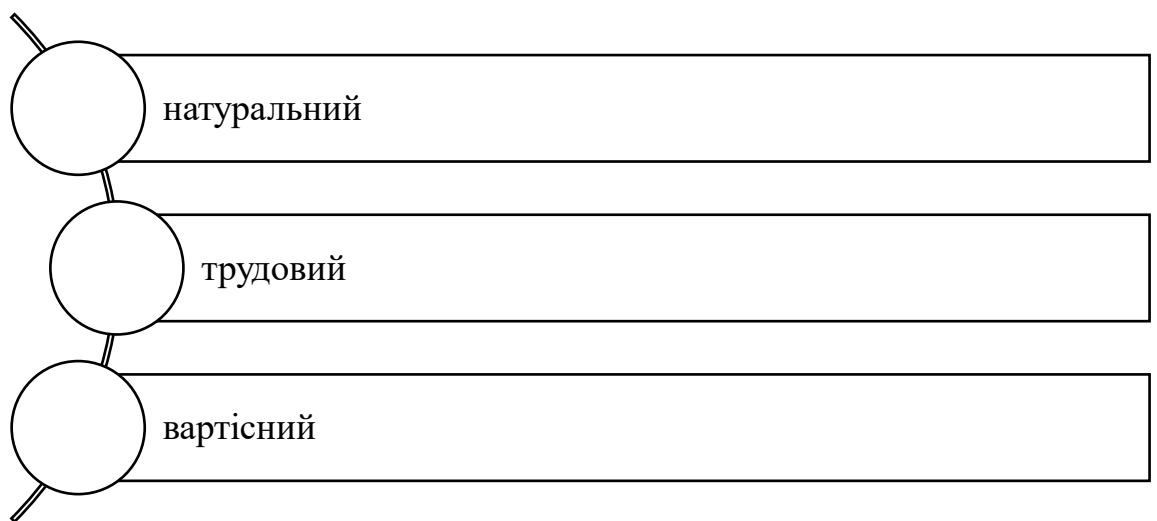


Рисунок 1.4 – Методи вимірювання продуктивності праці

Натуральний метод застосовується переважно тоді, коли підприємство виробляє однорідну продукцію, вартісний є більш універсальним і дозволяє оцінювати продуктивність праці за грошовим виміром результатів діяльності, а трудовий метод ґрунтується на використанні нормованих витрат робочого часу.

Водночас для більш ґрунтовного аналізу продуктивності праці доцільно використовувати не лише базові показники виробітку та трудомісткості, а й систему допоміжних коефіцієнтів, що характеризують стан трудового потенціалу, рух персоналу, ефективність використання робочого часу, рівень професійної структури кадрів та результативність кадрової політики

підприємства. Такий підхід дає можливість не лише оцінити фактичний рівень продуктивності праці, а й визначити причини її зміни, виявити слабкі місця в організації праці та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання персоналу.

У наукових публікаціях також підкреслюється, що оцінювання трудового потенціалу та продуктивності праці не повинно обмежуватися лише кількісними показниками. О. М. Серікова зазначає, що поряд із кількісними результатами трудової діяльності важливо враховувати якісні характеристики працівників, зокрема трудові якості, організаторські здібності, кваліфікаційний потенціал, психологічне співробітництво та соціальну відповідальність. Такий підхід дає змогу сформувати більш повну інформаційну базу для управління персоналом і виявлення резервів підвищення трудової активності працівників.

Для забезпечення об'єктивного оцінювання результативності діяльності підприємства у сучасних умовах господарювання важливого значення набуває формування комплексної системи показників ефективності. У наукових дослідженнях зазначається, що оцінювання ефективності діяльності підприємства не повинно обмежуватися лише фінансовими результатами, оскільки значний вплив на конкурентоспроможність та стабільність функціонування суб'єкта господарювання мають також виробничі, організаційні, кадрові та соціальні показники. Саме тому сучасні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства базуються на використанні системи фінансових і нефінансових індикаторів, які дозволяють комплексно оцінити рівень використання ресурсного потенціалу підприємства та результативність управлінських рішень.

Значна увага у науковій літературі приділяється взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками ефективності діяльності підприємства. Зокрема, ефективність використання трудових ресурсів, рівень продуктивності праці, якість виробничих процесів, ступінь використання виробничих потужностей та інноваційна активність підприємства

безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності та формування конкурентних переваг. Узагальнену систему показників оцінювання ефективності діяльності підприємства представлено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Показники діяльності, що характеризують його економічну ефективність

Як видно з рисунка, система оцінювання ефективності діяльності підприємства охоплює як фінансові, так і нефінансові показники, що дозволяє комплексно оцінити результати функціонування підприємства. До фінансових показників належать показники прибутковості, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності, які характеризують фінансовий стан підприємства та ефективність використання фінансових ресурсів. Нефінансові показники включають показники ефективності використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці, якості продукції, використання

виробничих потужностей, організації виробничих процесів та рівня задоволеності персоналу.

Комплексне використання фінансових і нефінансових показників забезпечує можливість більш повного аналізу результативності діяльності підприємства, дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти функціонування та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. У сучасних умовах господарювання саме інтегрований підхід до оцінювання ефективності діяльності підприємства створює передумови для забезпечення стабільного економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Узагальнену систему показників стану та ефективності використання трудового потенціалу підприємства доцільно подати у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Показники стану та ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Умовні позначення
1. Показники стану трудового потенціалу підприємства		
Середньооблікова чисельність персоналу	$\frac{\text{Чпоч} + \text{Чкін}}{2}$	Чсс - середньооблікова чисельність персоналу; Чпоч - чисельність працівників на початок періоду; Чкін - чисельність працівників на кінець періоду
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	$\frac{\text{Чпр}}{\text{Чсс}}$	Чпр - кількість прийнятих працівників за період
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	$\frac{\text{Чвиб}}{\text{Чсс}}$	Чвиб - кількість працівників, які вибули за період

Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сс}}$	Ч _{зв} - чисельність звільнених працівників за власним бажанням або з причин порушення трудової дисципліни
Коефіцієнт загального обороту персоналу	$K_{заг} = \frac{(Ч_{пр} + Ч_{виб})}{Ч_{сс}}$	К заг - характеризує загальний рух персоналу на підприємстві
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост} = \frac{Ч_{ст}}{Ч_{сс}}$	Ч _{ст} - чисельність працівників, які працювали протягом усього періоду
Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$K_{ос/доп} = \frac{Ч_{осн}}{Ч_{доп}}$	Ч _{осн} - чисельність основного персоналу; Ч _{доп} - чисельність допоміжного персоналу
Коефіцієнт кваліфікаційного складу персоналу	$K_{квал} = \frac{Ч_{квал}}{Ч_{сс}}$	Ч _{квал} - чисельність працівників відповідного кваліфікаційного рівня
Зміна кількості робочих місць	$\Delta РМ = \frac{РМ_{кін} - РМ_{поч}}{РМ_{поч}}$	РМ _{кін} , РМ _{поч} - кількість робочих місць на кінець і початок періоду
Коефіцієнт еластичності чисельності персоналу від обсягу діяльності	$K_{ел} = \frac{\Delta Ч\%}{\Delta Q\%}$	ΔЧ% - темп зміни чисельності персоналу; ΔQ% - темп зміни обсягу виробництва або реалізації
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
Продуктивність праці	$ПП = \frac{Q}{Ч_{сс}}$	Q - обсяг виробленої або реалізованої продукції
Середньорічний виробіток одного працівника	$V_p = \frac{Q}{Ч_{сс}}$	V _p - виробіток одного працівника за рік

Середньоденний виробіток	$V_d = Q / D_{вдп}$	$D_{вдп}$ - кількість відпрацьованих людино-днів
Середньогодинний виробіток	$V_g = Q / G_{вдп}$	$G_{вдп}$ - кількість відпрацьованих людино-годин
Трудомісткість продукції	$T_m = T / Q$	T - витрати робочого часу на виробництво продукції
Індекс продуктивності праці	$I_{пп} = ПП_1 / ПП_0$	$ПП_1$ - продуктивність праці у звітному періоді; $ПП_0$ - продуктивність праці у базовому періоді
Індекс трудомісткості продукції	$I_{тм} = T_{м1} / T_{м0}$	$T_{м1}, T_{м0}$ - трудомісткість продукції у звітному та базовому періодах
Темп зростання продуктивності праці	$T_{зр} = (ПП_1 / ПП_0) \times 100\%$	$T_{зр}$ - показує зміну продуктивності праці у відсотках
Приріст продуктивності праці	$\Delta ПП = ПП_1 - ПП_0$	$\Delta ПП$ - характеризує абсолютне зростання продуктивності праці
Рентабельність персоналу	$R_{п} = П / Ч_{сс}$	$П$ - прибуток підприємства
Частка витрат на оплату праці в собівартості	$\text{Ч}_{воп} = \text{ВОП} / C \times 100\%$	ВОП - витрати на оплату праці; C - собівартість продукції
Фондовіддача праці	$\text{Фп} = Q / \text{ВОП}$	Фп - характеризує обсяг продукції, що припадає на 1 грн витрат на оплату праці
3. Якісні показники оцінювання трудового потенціалу		
Рівень професійної компетентності	$K_{пк} = O_{факт} / O_{мах}$	$O_{факт}$ - фактична оцінка компетентності; $O_{мах}$ - максимально можлива оцінка

Рівень трудової дисципліни	$K_d = 1 - \frac{Ппор}{Чсс}$	Ппор - кількість порушень трудової дисципліни
Рівень мотивації персоналу	$K_m = \frac{Бфакт}{Бмах}$	Бфакт - фактична бальна оцінка мотивації; Бмах - максимальна бальна оцінка
Рівень соціально-психологічного клімату	$K_{спк} = \frac{Бспк}{Бмах}$	Бспк - бальна оцінка соціально-психологічного клімату
Інтегральний показник використання трудового потенціалу	$I_{тп} = \sum(K_i \times W_i)$	K_i - окремий коефіцієнт оцінювання; W_i - вагомість відповідного показника

Наведена система показників дозволяє комплексно оцінити стан і результативність використання трудового потенціалу підприємства. Показники першої групи характеризують кількісний склад персоналу, його рух, стабільність кадрового складу та структуру трудових ресурсів. Друга група показників безпосередньо відображає ефективність використання праці через виробіток, трудомісткість, індекси продуктивності та рентабельність персоналу. Третя група доповнює кількісну оцінку якісними характеристиками, що дає змогу врахувати професійну компетентність, мотивацію, трудову дисципліну та соціально-психологічні умови праці.

1.3 Сучасні підходи та напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві

Сучасні підходи до підвищення продуктивності праці формуються під впливом цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції, розвитку інноваційних технологій та зміни підходів до управління персоналом. У сучасних умовах продуктивність праці розглядається як інтегральний показник ефективності використання трудового потенціалу підприємства, що відображає результативність поєднання людських, матеріальних, фінансових

та інформаційних ресурсів у процесі виробничої діяльності. Саме тому забезпечення стабільного зростання продуктивності праці стає одним із ключових стратегічних завдань розвитку підприємства.

Сучасна практика господарювання свідчить, що підвищення продуктивності праці неможливе без комплексного вдосконалення системи управління підприємством. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій, автоматизація виробничих процесів, цифровізація управлінської діяльності та використання сучасних інформаційних систем. Використання цифрових платформ управління виробництвом, автоматизованих систем контролю, ERP-систем, HR-аналітики та електронного документообігу сприяє скороченню непродуктивних витрат робочого часу, підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та покращенню координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

Одним із найбільш важливих напрямів підвищення продуктивності праці є вдосконалення організації праці. Раціональна організація робочих місць, оптимізація виробничих процесів, удосконалення нормування праці та скорочення витрат робочого часу дозволяють забезпечити більш ефективне використання трудових ресурсів. Значна увага у сучасних концепціях управління приділяється впровадженню принципів Lean-management, Kaizen, Agile та інших систем безперервного вдосконалення виробничих процесів, спрямованих на мінімізацію витрат і підвищення результативності діяльності підприємства.

Важливим фактором забезпечення високого рівня продуктивності праці є розвиток людського капіталу. У сучасних умовах підприємства потребують працівників, які володіють високим рівнем професійної підготовки, здатністю до швидкої адаптації, навичками роботи з інформаційними технологіями та готовністю до постійного професійного розвитку. У зв'язку з цим особливого значення набуває система професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Інвестиції у розвиток кадрового потенціалу сприяють підвищенню якості праці, формуванню інноваційного

мислення працівників та забезпеченню ефективного використання трудових ресурсів підприємства.

Суттєвий вплив на рівень продуктивності праці має система мотивації персоналу. Ефективна мотиваційна політика підприємства повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на підвищення результативності праці та зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. Матеріальна мотивація охоплює систему оплати праці, преміювання, бонусні програми та соціальні гарантії, тоді як нематеріальна мотивація включає можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, формування позитивного соціально-психологічного клімату та забезпечення комфортних умов праці.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває інноваційний напрям підвищення продуктивності праці. Впровадження нових технологій, модернізація обладнання, автоматизація виробництва, використання роботизованих систем та елементів штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, скороченню трудомісткості продукції та покращенню якості виробництва. Крім того, інноваційний розвиток підприємства забезпечує формування конкурентних переваг та підвищує адаптивність суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища.

Одним із перспективних напрямів підвищення продуктивності праці є використання гнучких форм організації праці. Дистанційна зайнятість, гнучкий режим робочого часу, проєктні форми організації діяльності та використання цифрових засобів комунікації дозволяють оптимізувати використання робочого часу, підвищити мобільність працівників та забезпечити більш ефективне поєднання професійної діяльності і особистого життя працівників.

Важливим напрямом підвищення продуктивності праці є також формування безпечних та комфортних умов праці. Поліпшення умов праці, дотримання вимог охорони праці, зниження рівня виробничого травматизму

та професійних захворювань сприяють збереженню працездатності персоналу, підвищенню трудової активності працівників та покращенню результативності їх діяльності.

Сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про необхідність забезпечення екологічної орієнтації виробництва та впровадження принципів сталого розвитку підприємства. Використання ресурсозберігаючих технологій, енергоефективного обладнання, систем екологічного менеджменту та екологічно безпечних виробничих процесів дозволяє не лише скоротити виробничі витрати, а й підвищити ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Ефективне управління продуктивністю праці потребує системного та послідовного підходу, який охоплює всі етапи організації трудової діяльності на підприємстві. У сучасних умовах господарювання процес управління продуктивністю праці повинен бути орієнтований не лише на досягнення високих виробничих результатів, а й на забезпечення раціонального використання трудового потенціалу, розвиток кадрових компетентностей, впровадження інноваційних технологій та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме тому підвищення продуктивності праці доцільно розглядати як безперервний процес, що поєднує аналітичні, організаційні, економічні, мотиваційні та контрольні функції управління.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що результативність управління продуктивністю праці значною мірою залежить від послідовності реалізації управлінських етапів та комплексності використання сучасних методів управління персоналом. Застосування системного підходу дозволяє своєчасно виявляти резерви зростання продуктивності праці, підвищувати ефективність використання робочого часу та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Функціональні етапи управління продуктивністю праці на підприємстві наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Функціональні етапи управління продуктивністю праці на підприємстві

Назва етапу	Стисла характеристика
1 етап – вимірювання та оцінювання продуктивності праці	На даному етапі здійснюється збір, систематизація та аналіз інформації щодо кількісних і якісних показників продуктивності праці. Проводиться оцінювання рівня використання трудових ресурсів, ефективності використання робочого часу, трудомісткості продукції, виробітку працівників та фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Визначаються проблемні аспекти використання трудового потенціалу та фактори, що впливають на продуктивність праці.
2 етап – планування підвищення продуктивності праці	Передбачає формування стратегічних і поточних цілей підвищення продуктивності праці, визначення резервів її зростання та розроблення комплексу організаційних, економічних, технологічних і соціальних заходів. На цьому етапі здійснюється прогнозування результатів реалізації запланованих заходів, визначаються необхідні ресурси та очікуваний економічний ефект.
3 етап – організація процесу управління продуктивністю праці	Включає практичну реалізацію запланованих заходів щодо підвищення продуктивності праці. Відбувається удосконалення організації праці, оптимізація виробничих процесів, впровадження нових технологій, автоматизація виробництва, модернізація обладнання та вдосконалення системи управління персоналом. Визначаються відповідальні особи та координаційні механізми реалізації заходів.
4 етап – мотивація та	На даному етапі формується система матеріального та нематеріального стимулювання працівників, спрямована

<p>стимулювання персоналу</p>	<p>на підвищення результативності праці. Використовуються інструменти преміювання, бонусних програм, соціального стимулювання, професійного розвитку та кар'єрного зростання. Особлива увага приділяється формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та підвищенню зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства.</p>
<p>5 етап – контроль і моніторинг результатів</p>	<p>Передбачає постійний контроль за реалізацією заходів щодо підвищення продуктивності праці, аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих показників та оцінювання ефективності прийнятих управлінських рішень. Здійснюється моніторинг динаміки продуктивності праці, ефективності використання робочого часу та рівня досягнення поставлених цілей.</p>
<p>6 етап – аналіз ефективності та коригування управлінських рішень</p>	<p>На завершальному етапі проводиться комплексне оцінювання результативності реалізованих заходів, визначається економічний, соціальний та організаційний ефект від підвищення продуктивності праці. На основі отриманих результатів здійснюється коригування управлінських рішень, уточнення стратегічних напрямів розвитку підприємства та формування нових заходів щодо вдосконалення системи управління продуктивністю праці.</p>
<p>7 етап – цифровізація та автоматизація управління</p>	<p>Передбачає впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління підприємством, використання ERP-систем, HR-аналітики, електронного документообігу та автоматизованих систем контролю виробничих процесів. Використання цифрових</p>

продуктивністю праці	інструментів дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, оптимізувати використання трудових ресурсів та скоротити непродуктивні витрати праці.
8 етап – розвиток кадрового потенціалу та професійних компетентностей	Охоплює процес професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація даного етапу спрямована на формування інноваційного мислення працівників, розвиток цифрових навичок, адаптацію персоналу до змін виробничого середовища та підвищення рівня професійної мобільності працівників.
9 етап – забезпечення соціальної та екологічної ефективності праці	Передбачає створення безпечних і комфортних умов праці, впровадження принципів сталого розвитку, використання ресурсозберігаючих технологій та дотримання екологічних стандартів виробництва. Даний етап спрямований на підвищення якості трудового життя працівників, зниження професійних ризиків та забезпечення довгострокової ефективності функціонування підприємства.

Побудована система етапів управління продуктивністю праці дозволяє забезпечити комплексний підхід до підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Важливою особливістю сучасного управління продуктивністю праці є поєднання традиційних методів організації праці з цифровими технологіями, інноваційними підходами до управління персоналом та сучасними мотиваційними механізмами. Реалізація зазначених етапів сприяє підвищенню результативності праці, скороченню непродуктивних витрат робочого часу, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Крім того, системне управління продуктивністю праці створює передумови для формування ефективної кадрової політики підприємства,

розвитку професійного потенціалу працівників та забезпечення стабільного економічного розвитку суб'єкта господарювання. У сучасних умовах особливого значення набувають цифровізація виробничих процесів, автоматизація управлінських функцій, використання HR-аналітики та впровадження інноваційних технологій управління персоналом, що дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати довгострокове зростання продуктивності праці.

В умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкурентного середовища важливого значення набуває впровадження сучасних інноваційних технологій у систему управління продуктивністю праці підприємства. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління, інтелектуальних технологій обробки даних та сучасних методів організації праці дозволяє підприємствам забезпечувати ефективніше використання трудового потенціалу, підвищувати якість продукції та скорочувати непродуктивні витрати часу. У сучасних умовах продуктивність праці дедалі більше залежить не лише від рівня технічного оснащення виробництва, але й від швидкості адаптації підприємства до інноваційних змін та здатності персоналу ефективно використовувати новітні технології.

Наукові дослідження свідчать, що інноваційні технології у сфері управління продуктивністю праці доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних, цифрових і соціально-управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності праці та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Особливого значення набувають технології цифровізації виробництва, автоматизації управлінських процесів, використання HR-аналітики, систем електронного документообігу, дистанційного навчання персоналу та сучасних платформ управління трудовими ресурсами. Сучасні інноваційні технології у сфері управління продуктивністю праці на підприємстві наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Сучасні інноваційні технології у сфері управління продуктивністю праці на підприємстві

Назва блоку	Характеристика сучасних технологій
1 блок – виробничо-організаційна сфера	Включає використання цифрових виробничих платформ, автоматизованих систем планування ресурсів підприємства (ERP-систем), технологій «індустрії 4.0», роботизації виробництва, цифрового моніторингу виробничих процесів, систем управління якістю продукції, технологій ощадливого виробництва (Lean Production), Kaizen та Agile-методологій.
2 блок – управлінська сфера	Передбачає впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем), електронного документообігу, систем бізнес-аналітики (BI-систем), технологій штучного інтелекту, Big Data та хмарних сервісів для підтримки управлінських рішень і підвищення ефективності координації трудових процесів.
3 блок – сфера розвитку персоналу	Охоплює дистанційне навчання працівників, цифрові освітні платформи, системи корпоративного навчання, онлайн-тренінги, адаптивні програми розвитку професійних компетентностей, технології управління талантами та цифрові системи оцінювання ефективності персоналу.
4 блок – мотиваційно-комунікаційна сфера	Включає сучасні інструменти матеріального та нематеріального стимулювання, цифрові системи оцінювання результативності праці (KPI), гейміфікацію трудових процесів, корпоративні комунікаційні платформи, системи внутрішнього

	зворотного зв'язку та цифрові інструменти підтримки командної роботи.
5 блок – технологічна сфера	Передбачає автоматизацію виробничих операцій, використання робототехніки, 3D-моделювання, цифрових двійників виробничих процесів, адитивних технологій, енергоощадного обладнання, систем технічного моніторингу та інтелектуальних систем контролю виробництва.
6 блок – соціально-екологічна сфера	Спрямований на забезпечення безпечних умов праці, використання екологічно орієнтованих технологій, цифрових систем моніторингу умов праці, управління професійними ризиками, програм підтримки добробуту працівників та формування соціально відповідального управління підприємством.
7 блок – цифрова аналітика та прогнозування	Охоплює використання HR-аналітики, систем прогнозування продуктивності праці, інтелектуального аналізу даних, математичного моделювання, систем оцінювання ризиків та цифрових інструментів підтримки стратегічного планування розвитку підприємства.

Впровадження сучасних інноваційних технологій у систему управління продуктивністю праці сприяє формуванню нової моделі організації праці, орієнтованої на підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності функціонування підприємства. Застосування цифрових технологій дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів, прискорити обробку інформації, підвищити точність управлінських рішень та забезпечити більш високий рівень контролю виробничих процесів.

Крім того, інноваційні технології створюють передумови для формування сучасного трудового середовища, що базується на безперервному

професійному розвитку працівників, автоматизації рутинних операцій та підвищенні рівня мотивації персоналу. У результаті підприємства отримують можливість забезпечити стійке зростання продуктивності праці, підвищити конкурентоспроможність продукції та зміцнити свої позиції на внутрішньому й міжнародному ринках.

Підвищення продуктивності праці потребує врахування значної кількості чинників, які формують умови функціонування підприємства та визначають результативність використання трудових ресурсів. Рівень продуктивності праці змінюється під впливом як зовнішнього середовища, так і внутрішніх особливостей організації виробництва, системи управління, кадрового забезпечення та технологічного розвитку підприємства. У сучасних умовах ці процеси суттєво ускладнюються через економічну нестабільність, прискорення технологічних змін, цифровізацію бізнес-процесів та посилення конкуренції на ринку.

Суттєвий вплив на продуктивність праці мають економічні фактори, серед яких рівень інвестиційної активності, фінансовий стан підприємства, податкова політика держави, рівень інфляції та купівельної спроможності населення. За несприятливих економічних умов підприємства змушені скорочувати витрати, оптимізувати чисельність персоналу та переглядати організацію праці. Водночас стабільне економічне середовище створює можливості для оновлення виробництва, модернізації обладнання та розвитку трудового потенціалу.

Не менш важливими є технологічні фактори. Використання сучасного обладнання, автоматизованих систем управління виробництвом, цифрових платформ та інформаційних технологій дозволяє скоротити трудомісткість виробничих процесів, зменшити втрати робочого часу та підвищити якість продукції. Технологічне оновлення виробництва змінює зміст праці працівників, підвищує вимоги до їх кваліфікації та сприяє формуванню нових підходів до організації трудової діяльності.

Важливе місце у системі факторів підвищення продуктивності праці займає кадрова складова. Рівень освіти працівників, професійна підготовка, досвід роботи, здатність до навчання та адаптації безпосередньо впливають на ефективність виробничої діяльності. Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, професійне навчання та підвищення кваліфікації, мають більше можливостей для забезпечення стабільного зростання продуктивності праці та впровадження інновацій.

Окремої уваги потребують організаційно-управлінські фактори. Раціональний розподіл обов'язків, ефективна координація роботи структурних підрозділів, удосконалення нормування праці та оптимізація виробничих процесів створюють умови для більш ефективного використання трудових ресурсів. Від якості управлінських рішень залежить рівень організації праці, мотивація персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах вагомого значення набуває також соціальний аспект продуктивності праці. Умови праці, рівень соціального забезпечення, психологічний клімат у колективі, система мотивації та можливості професійного розвитку впливають на трудову активність працівників і рівень їх зацікавленості у результатах праці. Працівник, який має належні умови праці та відчуває професійну стабільність, як правило, демонструє вищу результативність та якість виконання роботи.

Система управління продуктивністю праці повинна враховувати взаємозв'язок усіх зазначених факторів. Підвищення ефективності праці неможливе лише за рахунок окремих організаційних або технічних заходів. Результативність досягається через комплексне поєднання модернізації виробництва, розвитку персоналу, удосконалення системи управління та впровадження сучасних технологій організації праці. Саме такий підхід дозволяє забезпечити не лише зростання виробничих показників, а й формування стійких конкурентних переваг підприємства.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1 Організаційна характеристика діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є одним із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України, діяльність якого охоплює виробництво продукції птахівництва, вирощування сільськогосподарських культур, виробництво комбикормів, м'ясопереробку, логістику та реалізацію готової харчової продукції. Підприємство є одним із найбільших агропромислових холдингів України, діяльність якого розпочалася наприкінці 1990-х років із розвитку підприємств у сфері птахівництва та виробництва продуктів харчування. Початково діяльність підприємства була зосереджена на виробництві м'яса птиці, однак у подальшому компанія поступово розширювала масштаби діяльності шляхом формування вертикально інтегрованої структури управління. У процесі розвитку МХП об'єднав аграрне виробництво, комбикормові заводи, птахофабрики, м'ясопереробні комплекси, логістичні центри та власні торговельні мережі, що дозволило забезпечити повний цикл виробництва продукції.

Важливим етапом розвитку підприємства стало активне впровадження сучасних технологій, модернізація виробничих потужностей та вихід на міжнародні ринки. Компанія поступово перетворилася на одного з провідних експортерів продукції птахівництва в Україні та зміцнила свої позиції на ринках країн Європейського Союзу, Близького Сходу й Африки. Сьогодні ПрАТ «МХП» є багатопрофільною міжнародною компанією, яка поєднує аграрний, виробничий, логістичний та торговельний напрями діяльності. Підприємство активно впроваджує принципи сталого розвитку, цифровізації

та інноваційного управління, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Ефективність діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» значною мірою забезпечується використанням вертикально інтегрованої моделі управління бізнесом. Такий підхід передбачає об'єднання всіх ключових етапів виробничого процесу в межах єдиної системи управління — від вирощування сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. Вертикальна інтеграція дозволяє підприємству здійснювати контроль якості на всіх стадіях виробництва, оптимізувати витрати, забезпечувати стабільність постачання сировини та підвищувати рівень конкурентоспроможності продукції. Модель вертикально інтегрованої системи діяльності ПрАТ «МХП» наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Модель вертикально інтегрованої системи діяльності ПрАТ «МХП»

Представлена модель демонструє взаємозв'язок між основними функціональними напрямками діяльності підприємства, що охоплюють

агровиробництво, виробництво продукції, логістику, експортну діяльність, ритейл, кулінарний напрям та систему контролю якості. Важливе значення у структурі діяльності підприємства має власна сировинна база, яка забезпечує стабільність виробничих процесів та зменшує залежність від зовнішніх постачальників. Крім того, наявність власної логістичної інфраструктури та мережі реалізації продукції сприяє підвищенню ефективності управління товарними потоками та скороченню виробничо-збутових витрат.

Система управління якістю, що функціонує на всіх етапах виробничого циклу, дозволяє підприємству забезпечувати відповідність продукції міжнародним стандартам безпечності та якості харчових продуктів. Водночас поєднання виробничих, логістичних, маркетингових та експортних процесів у межах єдиної інтегрованої системи формує основу для підвищення продуктивності праці, ефективного використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Характеристика	Інформація
Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (ПрАТ «МХП»)
Рік заснування	1998 р.
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	25412361
Юридична адреса	Україна, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158
Основні види діяльності	Виробництво та переробка м'яса птиці; вирощування зернових і олійних культур; виробництво комбікормів; м'ясопереробка; логістична та експортна діяльність
Основна галузь діяльності	Агропромисловий комплекс та харчова промисловість

Основна продукція	Курятина, м'ясні напівфабрикати, ковбасні вироби, кулінарна продукція, комбікорми, рослинницька продукція
Географія діяльності	Україна, країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Азії та Африки
Кількість працівників	понад 25 тис. осіб
Особливості діяльності	Вертикально інтегрована структура виробництва, що охоплює повний цикл — від вирощування сировини до реалізації готової продукції
Основні торговельні марки	«Наша Ряба», «Легко!», «Бащинський», «Qualiko»
Напрями інноваційного розвитку	Автоматизація виробництва, цифровізація управління, енергоефективні технології, розвиток логістичної інфраструктури
Місія підприємства	Забезпечення споживачів якісною та безпечною харчовою продукцією відповідно до міжнародних стандартів
Стратегічні напрями розвитку	Розширення експортних ринків, модернізація виробництва, підвищення продуктивності праці та впровадження інноваційних технологій

Важливою складовою діяльності підприємства є формування широкого асортименту продукції, орієнтованого як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Компанія активно розвиває власні торговельні марки, що забезпечує підвищення впізнаваності бренду, зміцнення конкурентних позицій та розширення цільової аудиторії споживачів.

Основні види продукції ПрАТ «МХП», представлені на українському ринку, наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні види продукції ПрАТ «МХП» на українському ринку

Торгова марка	Характеристика продукції	Особливості та асортимент
«Наша Ряба»	Основний бренд охолодженого та	Асортимент включає філе, стегна, гомілки, крильця, фарш,

	замороженого м'яса курятини	субпродукти, ковбаски, котлети та готові рішення для приготування страв. Продукція виготовляється із дотриманням міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів.)
«Апетитна»	Лінійка маринованої курятини швидкого приготування	Продукція представлена різними видами маринадів та смакових поєднань. Бренд орієнтований на споживачів, які надають перевагу зручності та економії часу під час приготування їжі.
«Бащинський»	Ковбасні вироби та м'ясні делікатеси	Асортимент охоплює варені, копчені та сирокопчені ковбаси, сосиски, шинки, паштети та м'ясні снеки. Продукція орієнтована на сегмент готових до споживання м'ясних виробів.
«Легко!»	Напівфабрикати та готові кулінарні рішення	Бренд спеціалізується на виробництві готових страв, напівфабрикатів, панірованої продукції та рішень для швидкого приготування. Асортимент постійно оновлюється відповідно до споживчих тенденцій.
«Секрети Шефа»	Маринади, приправи та кулінарні рішення	Продукція розробляється із використанням авторських рецептів бренд-шефів та спрямована на

		спрощення процесу приготування м'ясних страв у домашніх умовах.
Skott Smeat	М'ясні снеки та інноваційна продукція	Бренд орієнтований на сегмент сучасних м'ясних снєків і продуктів швидкого споживання, що відповідають сучасним тенденціям ринку food-tech.
РЯБСНІСК	Продукція швидкого харчування	Лінійка продукції для сегмента street-food та fast-food, що включає готові курячі снеки та страви швидкого приготування.
Qualiko	Експортний бренд курятини	Продукція орієнтована переважно на міжнародні ринки та експортується до країн Європи, Близького Сходу та Африки.

Аналіз асортиментної структури продукції підприємства свідчить про високий рівень диверсифікації виробництва та орієнтацію компанії на сучасні тенденції споживчого ринку. Поряд із традиційною продукцією з м'яса птиці підприємство активно розвиває сегмент готових страв, напівфабрикатів, м'ясних снєків та продукції швидкого приготування. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін споживчих потреб, підвищувати ефективність збутової діяльності та забезпечувати стабільне зростання економічних результатів діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових напрямів розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», оскільки підприємство займає провідні позиції серед українських експортерів агропромислової продукції. Компанія здійснює постачання продукції до багатьох країн світу, що дозволяє диверсифікувати ринки збуту, зменшити залежність від внутрішнього ринку та забезпечити стабільність фінансових результатів діяльності. Високий рівень

якості продукції, відповідність міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів та модернізація виробничих процесів сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства на світовому ринку.

Основні види експортної продукції ПрАТ «МХП» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні види експортної продукції ПрАТ «МХП»

Вид продукції	Характеристика продукції	Основні ринки експорту
Охолоджене та заморожене м'ясо птиці	Основний експортний продукт компанії, що включає куряче філе, стегна, гомілки, крила та інші частини тушки	Країни ЄС, Саудівська Аравія, ОАЕ, Нідерланди, Німеччина, Словаччина
Продукція бренду Qualiko	Експортний бренд курятини, орієнтований на міжнародний ринок	Близький Схід, Африка, країни Європи
Напівфабрикати та кулінарна продукція	Панірована продукція, котлети, готові м'ясні вироби та продукти швидкого приготування	Країни Європейського Союзу та Близького Сходу
Ковбасні вироби та м'ясні делікатеси	Продукція м'ясопереробки з доданою вартістю	Країни СНД, окремі країни Європи
Соняшникова олія	Продукція рослинництва та переробки олійних культур	Європейський Союз, Туреччина, Азія
Зернові культури	Пшениця, кукурудза та інші зернові культури власного виробництва	Країни ЄС, Північна Африка, Азія

Комбікорми	Корми для тваринництва та птахівництва	Країни ближнього зарубіжжя та окремі ринки Європи
Продукція глибокої переробки	Продукція з високим рівнем доданої вартості, що виготовляється із застосуванням сучасних технологій переробки	Європейський Союз, Близький Схід

Аналіз структури експортної продукції свідчить про переважання продукції птахівництва та продуктів її переробки у загальному обсязі зовнішніх поставок підприємства. Водночас компанія активно розвиває експорт продукції з високою доданою вартістю, що сприяє підвищенню прибутковості діяльності та зміцненню міжнародної конкурентоспроможності. Розширення географії експорту, впровадження інноваційних технологій та адаптація продукції до вимог міжнародних ринків створюють передумови для подальшого зростання експортного потенціалу підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Виробничі потужності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» формують основу його конкурентоспроможності та забезпечують можливість здійснення повного виробничого циклу в межах вертикально інтегрованої моделі управління. Підприємство об'єднує численні виробничі комплекси, птахофабрики, комбікормові заводи, м'ясопереробні підприємства, елеватори, логістичні центри та аграрні підрозділи, що дозволяє контролювати всі етапи створення продукції — від вирощування зернових культур до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві.

Основу виробничої діяльності компанії становлять сучасні птахокомплекси, зокрема «Вінницька птахофабрика», «Миронівська птахофабрика» та «Оріль-Лідер», які належать до найбільших виробничих потужностей не лише в Україні, а й у Європі. Підприємства оснащені автоматизованими системами годівлі, контролю мікроклімату, переробки та

пакування продукції, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва та забезпеченню стабільної якості продукції.

Важливим елементом виробничої структури ПрАТ «МХП» є власна кормова база. Компанія здійснює вирощування зернових та олійних культур на значних площах сільськогосподарських угідь, а також має мережу елеваторів і комбикормових заводів. Це забезпечує підприємству незалежність від зовнішніх постачальників сировини та мінімізує ризики перебоїв у виробничому процесі. Використання сучасних агротехнологій, систем точного землеробства та автоматизованого контролю виробництва дозволяє підвищувати ефективність використання ресурсів і зменшувати собівартість продукції.

Значна увага на підприємстві приділяється модернізації виробничих потужностей та впровадженню інноваційних технологій. Компанія інвестує у цифровізацію виробничих процесів, автоматизацію логістики, енергоефективне обладнання та системи екологічного контролю. Виробничі потужності підприємства відповідають міжнародним стандартам якості та безпечності харчових продуктів, зокрема HACCP, ISO та вимогам європейського ринку. Це створює передумови для розширення експортної діяльності та зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку.

Сталий розвиток є одним із ключових стратегічних напрямів діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та базується на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У сучасних умовах господарювання підприємство орієнтується не лише на забезпечення стабільних фінансових результатів, а й на формування довгострокової моделі розвитку, яка враховує вплив виробничої діяльності на навколишнє середовище, суспільство та трудовий потенціал.

Одним із пріоритетних напрямів сталого розвитку МХП є екологічна модернізація виробництва. Підприємство впроваджує енергоефективні технології, системи раціонального використання природних ресурсів, сучасні очисні споруди та технології переробки виробничих відходів. Значна увага

приділяється розвитку біоенергетики, зокрема використанню біогазових комплексів, що дозволяє зменшити рівень енергозалежності підприємства та скоротити негативний вплив на навколишнє середовище. Використання сучасних екологічних технологій сприяє скороченню викидів парникових газів, підвищенню енергоефективності виробництва та дотриманню міжнародних екологічних стандартів.

Важливою складовою політики сталого розвитку підприємства є соціальна відповідальність. Компанія реалізує програми підтримки працівників, розвитку місцевих громад, освітніх та соціальних ініціатив. Значна увага приділяється створенню безпечних умов праці, професійному розвитку персоналу, підвищенню рівня соціального захисту працівників та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Підприємство також бере участь у реалізації інфраструктурних, благодійних та гуманітарних проєктів, спрямованих на підтримку регіонів присутності компанії.

У межах економічної складової сталого розвитку МХП здійснює модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та цифровізацію бізнес-процесів. Компанія активно інвестує у розвиток аграрного виробництва, автоматизацію виробничих процесів, логістичну інфраструктуру та підвищення ефективності використання ресурсів. Такий підхід дозволяє забезпечувати стабільність виробничої діяльності, підвищувати продуктивність праці та зміцнювати конкурентні позиції підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках.

Окрему увагу підприємство приділяє питанням продовольчої безпеки та забезпечення високої якості продукції. Виробничі процеси МХП відповідають міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів, що забезпечує високий рівень довіри споживачів та розширює можливості експорту продукції на міжнародні ринки. Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробничого циклу - від вирощування сировини до реалізації готової продукції.

В умовах повномасштабної війни ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» здійснює активну підтримку держави, працівників, територіальних громад та Збройних Сил України. Незважаючи на складні економічні умови, логістичні обмеження та ризики для виробничої діяльності, підприємство продовжує забезпечувати безперервність виробничих процесів, підтримувати продовольчу безпеку країни та реалізовувати соціально-гуманітарні ініціативи.

Одним із ключових напрямів діяльності підприємства в умовах воєнного стану стала підтримка українських військових та гуманітарних програм. Компанія здійснює постачання продуктів харчування для військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, лікарень, благодійних організацій та населення постраждалих регіонів. Значна увага приділяється забезпеченню безперервного виробництва харчової продукції, що має важливе значення для підтримання продовольчої стабільності держави.

Підприємство також реалізує програми фінансової, матеріально-технічної та гуманітарної допомоги Збройним Силам України. Підтримка включає закупівлю технічного обладнання, транспортних засобів, генераторів, медичного обладнання, засобів індивідуального захисту та іншого необхідного оснащення. Крім того, компанія бере участь у відновленні інфраструктури громад, підтримці медичних установ та реалізації благодійних проєктів у регіонах присутності.

Особливу увагу МХП приділяє підтримці власних працівників в умовах війни. Підприємство забезпечує збереження робочих місць, виплату заробітної плати, надання соціальної допомоги працівникам і членам їхніх сімей, а також організацію безпечних умов праці. Для працівників, які були змушені змінити місце проживання, підприємство надає допомогу з релокацією, житлом та соціальною адаптацією. Окремі програми підтримки реалізуються для працівників, які проходять військову службу або постраждали внаслідок бойових дій.

Важливим напрямом діяльності підприємства у період війни стало забезпечення стабільності виробничих і логістичних процесів. Компанія адаптувала систему управління до кризових умов, диверсифікувала логістичні маршрути, посилила систему безпеки виробничих об'єктів та впровадила антикризові механізми управління. Це дозволило забезпечити безперервність виробництва, зберегти експортний потенціал та підтримати економічну стабільність підприємства.

2.2 Оцінка результатів економічної діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Оцінка результатів економічної діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є необхідною складовою дослідження, оскільки дозволяє визначити загальний фінансовий стан підприємства, динаміку його доходів, активів, зобов'язань, фінансових результатів та ефективність використання ресурсного потенціалу. Для аналізу використано показники фінансової звітності підприємства за 2022–2025 рр., що дає змогу простежити зміни в діяльності компанії в умовах воєнного стану, нестабільності економічного середовища, логістичних ризиків та трансформації агропромислового ринку.

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «МХП» за 2022–2025 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «МХП» у 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022	Темп зміни, %
Дохід, млн дол. США	2642	3021	3046	3766	+1124	142,5

ЕВІТДА, млн дол. США	454	549	566	569	+115	125,3
Чистий прибуток, млн дол. США	144	142	144	187	+43	129,9
ЕВІТДА-маржа, %	17,2	18,2	18,6	15,1	-2,1	87,8
Експортна виручка, млн дол. США	1507	1636	1840	2069	+562	137,3
Капітальні інвестиції, млн дол. США	166	228	333	410	+244	247,0
Чистий борг / ЕВІТДА	3,0	2,7	2,5	2,5	-0,5	83,3

Проведений аналіз свідчить про поступове відновлення економічної діяльності МХП в умовах воєнного стану та високої нестабільності зовнішнього середовища. У 2022–2025 рр. компанія демонструвала стійку тенденцію до зростання доходу, який збільшився на 42,5 %, що було забезпечено розширенням експортних поставок, диверсифікацією ринків збуту та розвитком міжнародного сегмента діяльності. Найбільше зростання спостерігалось у 2025 р., коли виручка перевищила 3,7 млрд дол. США. Це свідчить про високий рівень адаптивності підприємства до кризових умов та ефективність антикризового управління.

Позитивною тенденцією є також збільшення ЕВІТДА та чистого прибутку підприємства. Незважаючи на зростання логістичних витрат, валютні ризики та складність функціонування в умовах війни, компанії вдалося забезпечити стабільний рівень операційної ефективності. Водночас у 2025 р. спостерігається зниження ЕВІТДА-маржі до 15,1 %, що пояснюється збільшенням витрат на енергоресурси, оплату праці, логістику та інвестиційною активністю підприємства. Значне зростання капітальних

інвестицій свідчить про орієнтацію МХП на довгостроковий розвиток, модернізацію виробництва, автоматизацію бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій.

Графічне відображення динаміки основних фінансово-економічних показників МХП за 2022–2025 рр. наведено на рис. 2.2.

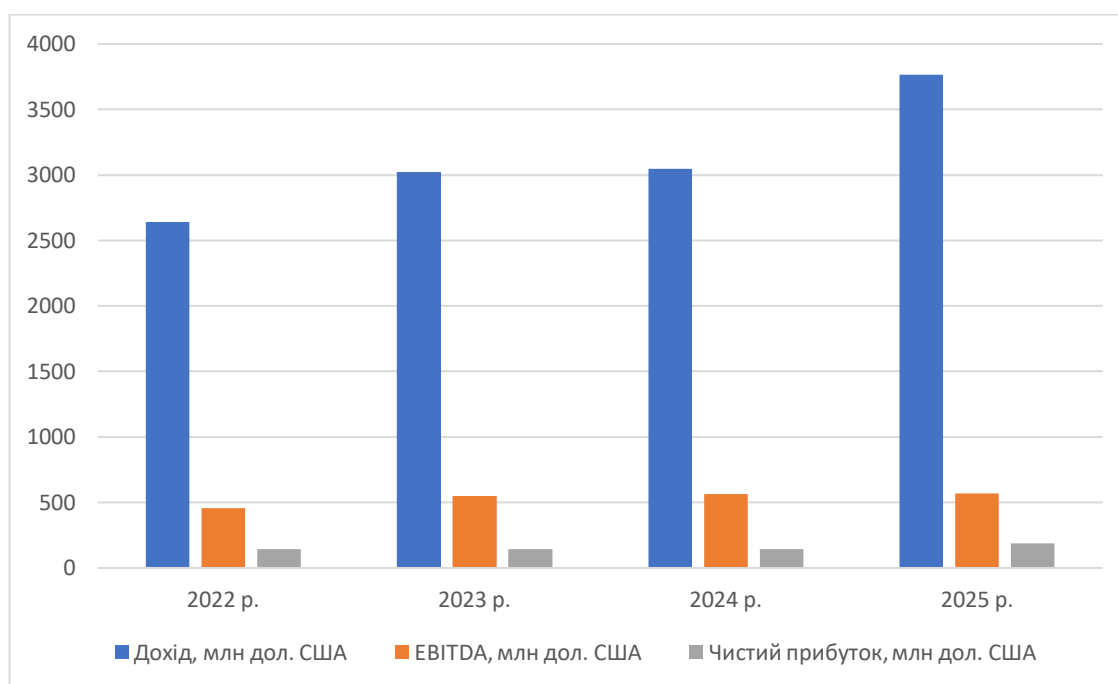


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників

Проведений аналіз свідчить про наявність загальної тенденції до зростання доходів підприємства протягом досліджуваного періоду. Найбільший приріст спостерігається у 2025 р., що обумовлено активізацією експортної діяльності, розширенням міжнародних ринків збуту, відновленням виробничих процесів та підвищенням операційної ефективності компанії. Позитивною тенденцією є також поступове збільшення показника ЕВІТДА, що характеризує здатність підприємства генерувати операційний прибуток та підтримувати стабільний рівень рентабельності навіть в умовах зростання витрат.

Для оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства доцільно проаналізувати стан та рух основних засобів ПрАТ

«Миронівський хлібопродукт». Основні засоби формують матеріально-технічну базу підприємства та безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці, обсяги виробництва, собівартість продукції й загальну конкурентоспроможність підприємства. Особливого значення в сучасних умовах набуває оцінка процесів оновлення виробничих потужностей, рівня їх фізичного зносу та інтенсивності вибуття активів (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Майновий стан ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт зносу	0,377	0,394	0,401	0,405
Коефіцієнт оновлення	0,056	0,073	0,099	0,113
Коефіцієнт вибуття	0,004	0,003	0,001	0,002

Проведені розрахунки свідчать про поступове збільшення вартості основних засобів МХП упродовж 2022–2025 рр., що пов'язано з активною інвестиційною діяльністю підприємства, модернізацією виробництва та впровадженням інноваційних технологій. Найвищий рівень надходження основних засобів спостерігається у 2025 р., коли обсяг капітальних вкладень досяг 410 млн дол. США. Це свідчить про орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток та технологічне оновлення виробничої бази.

Водночас коефіцієнт зносу основних засобів демонструє помірне зростання - з 0,377 у 2022 р. до 0,405 у 2025 р., що вказує на поступове старіння частини виробничих активів. Проте зростання коефіцієнта оновлення свідчить про достатньо високі темпи модернізації виробничих потужностей підприємства. Низькі значення коефіцієнта вибуття підтверджують стабільність функціонування виробничої системи МХП та відсутність суттєвого скорочення активів навіть в умовах воєнного стану.

Для оцінки рівня фінансової стійкості та незалежності підприємства доцільно провести аналіз системи відносних показників, які характеризують структуру капіталу, рівень фінансового ризику та здатність підприємства

забезпечувати стабільність господарської діяльності в довгостроковій перспективі. Дослідження фінансових коефіцієнтів дозволяє визначити ефективність управління власним і залученим капіталом, а також оцінити рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники фінансової стійкості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2022–2025 рр.

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	BK / A	0,380	0,403	0,444	0,407
Коефіцієнт фінансової залежності	A / BK	2,634	2,480	2,251	2,459
Коефіцієнт фінансової стійкості	$(BK + ДЗ) / A$	0,861	0,781	0,849	0,700
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(BK - HA) / BK$	-0,558	-0,466	-0,404	-0,482
Коефіцієнт фінансового левериджу (ризик)	$З / BK$	1,647	1,486	1,265	1,483
Коефіцієнт фінансової стабільності	$BK / З$	0,607	0,673	0,790	0,674

Проведені розрахунки свідчать, що упродовж 2022–2025 рр. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» підтримувало достатній рівень фінансової автономії. Значення коефіцієнта автономії коливалося в межах 0,38–0,44, що свідчить про прийнятний рівень забезпеченості активів власним капіталом. Водночас коефіцієнт фінансової залежності перевищував нормативне значення 2,0, що характерно для великих агропромислових компаній, діяльність яких потребує значних обсягів залучених фінансових ресурсів.

Коефіцієнт фінансового левериджу демонструє поступове зниження фінансового ризику у 2022–2024 рр., однак у 2025 р. спостерігається його

незначне зростання внаслідок активізації інвестиційної діяльності та збільшення обсягів залученого капіталу. Від’ємне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про високу частку необоротних активів у структурі власного капіталу підприємства, що є характерним для капіталомістких виробничих підприємств агропромислового сектору. Загалом результати аналізу підтверджують достатній рівень фінансової стабільності МХП та його здатність забезпечувати безперервність виробничо-господарської діяльності навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Для оцінки ефективності господарської діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» важливе значення має аналіз показників рентабельності, які характеризують рівень прибутковості підприємства, ефективність використання активів, капіталу та виробничих ресурсів. Показники рентабельності дозволяють оцінити здатність підприємства генерувати прибуток у процесі здійснення виробничо-господарської діяльності та визначити ефективність управління фінансовими ресурсами (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Показники рентабельності та ефективності діяльності ПрАТ «МХП» у 2022–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність активів (за прибутком до оподаткування), %	$\text{Пдо} / \text{А} \times 100$	5,2	4,9	5,4	6,1
Рентабельність активів (за чистим прибутком), %	$\text{ЧП} / \text{А} \times 100$	3,6	3,1	3,2	3,9
Рентабельність операційної діяльності, %	$\text{ОП} / \text{Д} \times 100$	11,8	13,4	14,1	12,6

Рентабельність власного капіталу, %	$\text{ЧП} / \text{ВК} \times 100$	9,4	7,7	7,2	9,5
Рентабельність виробничих засобів, %	$\text{ЧП} / \text{ВЗ} \times 100$	6,3	5,9	6,1	6,8
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, %	$\text{ПР} / \text{СР} \times 100$	14,2	15,1	15,7	13,8
Рентабельність витрат, %	$\text{ЧП} / \text{В} \times 100$	4,1	3,8	4,0	4,5
Коефіцієнт реінвестування	$\text{НП} / \text{ЧП}$	0,71	0,74	0,78	0,82
Період окупності капіталу, років	$\text{А} / \text{ЧП}$	27,8	32,4	31,2	25,6
Період окупності власного капіталу, років	$\text{ВК} / \text{ЧП}$	10,6	12,9	13,8	10,5

Проведені розрахунки свідчать, що упродовж 2022–2025 рр. підприємство забезпечувало відносно стабільний рівень прибутковості діяльності. Рентабельність активів за прибутком до оподаткування зросла з 5,2 % у 2022 р. до 6,1 % у 2025 р., що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності активів за чистим прибутком, яка у 2025 р. досягла 3,9 %.

Позитивною тенденцією є також достатньо високий рівень рентабельності операційної діяльності, що коливався в межах 11,8–14,1 %. Це свідчить про ефективність основної діяльності підприємства та здатність генерувати операційний прибуток навіть в умовах зростання витрат і нестабільності зовнішнього середовища. Рентабельність реалізованої продукції також залишалася на високому рівні, що характеризує ефективність цінової політики та виробничої діяльності підприємства.

Коефіцієнт реінвестування демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про спрямування значної частини прибутку на розвиток виробництва,

модернізацію основних засобів та реалізацію інвестиційних програм. Водночас скорочення періоду окупності капіталу у 2025 р. порівняно з 2023–2024 рр. свідчить про поступове підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства важливе значення мають показники ділової активності та прибутковості, які характеризують рівень ефективності використання активів, капіталу та здатність підприємства генерувати прибуток. Аналіз зазначених показників дозволяє визначити рівень фінансової результативності підприємства, оцінити швидкість обороту ресурсів та ефективність структури фінансування діяльності (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Показники ділової активності та прибутковості ПрАТ «МХП» у 2022–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чиста маржа прибутку, %	$\text{ЧП} / \text{Д} \times 100$	5,45	4,70	4,73	4,96
Коефіцієнт оборотності активів	$\text{Д} / \text{А}$	0,92	0,95	0,93	0,99
Фінансовий леверидж	$\text{А} / \text{ВК}$	2,63	2,48	2,25	2,46
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$\text{ЧП} / \text{ВК} \times 100$	14,34	11,65	11,88	12,59

Проведені розрахунки свідчать, що чиста маржа прибутку ПрАТ «МХП» упродовж 2022–2025 рр. залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 4,7–5,45 %. Це свідчить про здатність підприємства забезпечувати достатній рівень чистого прибутку відносно обсягів реалізації продукції навіть в умовах зростання виробничих витрат та нестабільності зовнішнього середовища. Незначне зниження показника у 2023–2024 рр. було пов'язане з

підвищенням логістичних витрат, коливанням валютного курсу та ускладненням експортної діяльності.

Коефіцієнт оборотності активів у досліджуваному періоді перебував на рівні 0,92–0,99, що свідчить про достатньо ефективне використання активів підприємства для формування доходу. Найвище значення показника спостерігалось у 2025 р., що характеризує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та покращення результативності господарської діяльності.

Показник фінансового левериджу упродовж аналізованого періоду залишався на рівні 2,25–2,63, що свідчить про значну частку залученого капіталу у структурі фінансування діяльності підприємства. Для великих агропромислових компаній така структура капіталу є характерною, оскільки реалізація масштабних інвестиційних проєктів та модернізація виробничих потужностей потребують значних фінансових ресурсів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструвала достатньо високий рівень ефективності використання власного капіталу підприємства. У 2022 р. показник становив 14,34 %, у 2023 р. — 11,65 %, у 2024 р. — 11,88 %, а у 2025 р. зріс до 12,59 %. Це свідчить про здатність підприємства забезпечувати прибутковість вкладеного капіталу та підтримувати інвестиційну привабливість навіть в умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» упродовж 2022–2025 рр. забезпечувало стабільне функціонування та зберігало високий рівень економічної активності навіть в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища. Підприємство демонструвало позитивну динаміку доходів, експортної виручки, інвестиційної активності та показників прибутковості, що свідчить про ефективність системи управління, модернізацію виробничих потужностей і здатність адаптуватися до сучасних викликів. Проведені розрахунки показали достатній рівень фінансової стійкості, ефективне використання

активів і власного капіталу, а також високий потенціал подальшого розвитку підприємства. Водночас зростання фінансового навантаження, виробничих витрат і вплив зовнішніх ризиків зумовлюють необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення системи управління персоналом та пошуку резервів зростання продуктивності праці, що обумовлює доцільність проведення подальшого аналізу трудових ресурсів підприємства.

2.3 Аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Трудові ресурси є одним із ключових факторів забезпечення ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме персонал формує виробничий потенціал, забезпечує реалізацію стратегічних цілей та впливає на результати господарської діяльності. В умовах трансформації економіки, цифровізації виробничих процесів, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває ефективне управління трудовими ресурсами, раціональне використання кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці. Для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», яке є одним із найбільших агропромислових підприємств України, питання ефективного використання трудових ресурсів має стратегічне значення, оскільки діяльність компанії характеризується значними масштабами виробництва, високим рівнем автоматизації та складною організаційною структурою.

У процесі аналізу трудових ресурсів підприємства доцільно оцінити динаміку чисельності персоналу, продуктивність праці, ефективність використання фонду оплати праці, кадрову стабільність та рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами. Аналіз здійснюється на основі офіційної фінансової та нефінансової звітності МХП за 2022–2025 рр.

Основні показники стану та використання трудових ресурсів ПрАТ «МХП» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Показники стану та ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «МХП» у 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32000	32000	31000	30 500
Дохід, млн дол. США	2 642	3 021	3 046	3 766
Дохід на одного працівника, тис. дол. США/особу	82,6	94,4	98,3	123,5
ЕВІТДА на одного працівника, тис. дол. США/особу	14,2	17,2	18,3	18,7
Чистий прибуток на одного працівника, тис. дол. США/особу	4,5	4,4	4,6	6,1
Витрати на оплату праці, млн дол. США	412	468	523	601
Середні витрати на одного працівника, тис. дол. США/особу	12,9	14,6	16,9	19,7
Темп зміни продуктивності праці, %	100,0	114,3	104,1	125,6

Проведений аналіз свідчить, що чисельність персоналу МХП упродовж 2022–2025 рр. поступово скорочувалася. Якщо у 2022–2023 рр. середньооблікова чисельність працівників становила близько 32 тис. осіб, то у 2025 р. вона знизилася до 30,5 тис. осіб. Така тенденція пояснюється автоматизацією виробничих процесів, цифровізацією управлінської діяльності, оптимізацією виробничої структури та впливом воєнного стану на ринок праці України. Водночас скорочення чисельності персоналу не призвело до зниження ефективності діяльності підприємства, що свідчить про

підвищення рівня продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Одним із ключових показників ефективності використання персоналу є продуктивність праці, яка характеризується обсягом доходу, отриманого в розрахунку на одного працівника. У 2022 р. дохід на одного працівника становив 82,6 тис. дол. США, у 2023 р. — 94,4 тис. дол. США, у 2024 р. — 98,3 тис. дол. США, а у 2025 р. зріс до 123,5 тис. дол. США. Отже, за досліджуваний період продуктивність праці зросла майже на 50 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення організації праці та активне впровадження сучасних технологій у виробничий процес.

Позитивною тенденцією є також зростання показника EBITDA на одного працівника, який у 2025 р. досяг 18,7 тис. дол. США. Це свідчить про підвищення операційної ефективності діяльності підприємства та здатність персоналу забезпечувати формування стабільного операційного прибутку. Аналогічна тенденція спостерігається щодо чистого прибутку на одного працівника, що характеризує підвищення загальної результативності використання кадрового потенціалу підприємства.

Важливим напрямом аналізу є оцінка витрат на оплату праці та їх співвідношення з результатами діяльності підприємства. Проведені розрахунки свідчать про поступове зростання фонду оплати праці МХП, що пов'язано зі збільшенням середнього рівня заробітної плати, необхідністю утримання кваліфікованих працівників, інфляційними процесами та підвищенням соціальних стандартів. Якщо у 2022 р. витрати на оплату праці становили 412 млн дол. США, то у 2025 р. вони зросли до 601 млн дол. США. Водночас темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи збільшення витрат на персонал, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості трудовими ресурсами, професійної структури персоналу, рівня кваліфікації працівників та ефективності кадрової політики. Для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» кадровий потенціал є одним із ключових елементів забезпечення стабільності виробничих процесів, розвитку інноваційної діяльності та підтримання конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках. У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають питання професійного розвитку персоналу, формування безпечних умов праці, автоматизації виробництва та адаптації системи управління персоналом до умов цифрової трансформації та воєнного стану. З метою оцінки стану кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку чисельності працівників, структуру персоналу, віковий склад, витрати на персонал та показники професійного розвитку працівників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Характеристика кадрового потенціалу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2022–2025 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2025/2022	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32000	32000	31000	30500	-1500	95,3
Частка жінок у загальній чисельності персоналу, %	39	40	40	41	+2	105,1
Частка чоловіків у загальній чисельності персоналу, %	61	60	60	59	-2	96,7

Управлінський персонал, осіб	2650	2720	2780	2840	+190	107,2
Частка управлінського персоналу, %	8,3	8,5	9,0	9,3	+1,0	112,0
Фахівці та спеціалісти, осіб	5250	5430	5610	5780	+530	110,1
Частка спеціалістів, %	16,4	17,0	18,1	18,9	+2,5	115,2
Виробничий персонал, осіб	24100	23850	22610	21880	-2220	90,8
Частка виробничого персоналу, %	75,3	74,5	72,9	71,7	-3,6	95,2
Працівники віком до 30 років, %	19	18	18	17	-2	89,5
Працівники віком 30–50 років, %	57	58	58	59	+2	103,5
Працівники віком понад 50 років, %	24	24	24	24	0	100,0
Витрати на оплату праці, млн дол. США	412	468	523	601	+189	145,9
Середні витрати на одного працівника, тис. дол. США	12,9	14,6	16,9	19,7	+6,8	152,7
Кількість працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації, осіб	4850	5420	6180	6950	+2100	143,3

Витрати на охорону праці та безпеку персоналу, млн дол. США	18	22	27	31	+13	172,2
---	----	----	----	----	-----	-------

Проведений аналіз показників використання трудових ресурсів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2022–2025 рр. свідчить про поступову трансформацію кадрової структури підприємства в умовах автоматизації виробництва, цифровізації бізнес-процесів та адаптації до складних умов функціонування. Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період скоротилася з 32,0 тис. осіб у 2022 р. до 30,5 тис. осіб у 2025 р., тобто на 1,5 тис. осіб або на 4,7 %. Водночас структура персоналу за статтю залишалася відносно стабільною: частка жінок зросла з 39 % до 41 %, тоді як частка чоловіків скоротилася з 61 % до 59 %. Це свідчить про поступове збільшення ролі жінок у системі управління, фінансово-аналітичній та адміністративній діяльності підприємства.

Аналіз функціональної структури персоналу показав зростання чисельності управлінського персоналу з 2650 до 2840 осіб, або на 7,2 %, а його частка у загальній чисельності працівників зросла з 8,3 % до 9,3 %. Кількість фахівців та спеціалістів збільшилася на 530 осіб і у 2025 р. становила 5780 осіб, що свідчить про посилення потреби підприємства у кваліфікованих кадрах, здатних забезпечувати цифровізацію, аналітичний супровід діяльності та впровадження інноваційних технологій. Одночасно чисельність виробничого персоналу скоротилася на 2220 осіб — з 24 100 до 21 880 осіб, а його частка знизилася з 75,3 % до 71,7 %. Така тенденція пояснюється автоматизацією окремих виробничих процесів, модернізацією обладнання та оптимізацією виробничої структури підприємства.

Вікова структура персоналу характеризується домінуванням працівників віком від 30 до 50 років, частка яких зросла з 57 % у 2022 р. до 59 % у 2025 р. Частка молодих працівників віком до 30 років скоротилася з 19 %

до 17 %, що може свідчити про складність залучення молодих спеціалістів в умовах демографічних змін та міграційних процесів. Частка працівників віком понад 50 років залишалася стабільною на рівні 24 %, що свідчить про збереження значної частини досвідченого персоналу в системі виробництва та управління підприємством.

Важливим показником ефективності кадрової політики є динаміка витрат на персонал та професійний розвиток працівників. Витрати на оплату праці за 2022–2025 рр. зросли з 412 до 601 млн дол. США, або на 45,9 %, що обумовлено підвищенням рівня заробітної плати, інфляційними процесами та необхідністю збереження кадрового потенціалу підприємства. Середні витрати на одного працівника збільшилися з 12,9 до 19,7 тис. дол. США, тобто на 52,7 %. Крім того, кількість працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації, зросла на 2100 осіб і у 2025 р. становила 6950 осіб. Водночас витрати на охорону праці та безпеку персоналу збільшилися з 18 до 31 млн дол. США, або на 72,2 %, що свідчить про посилення уваги підприємства до безпеки працівників, особливо в умовах воєнного стану та підвищених виробничих ризиків.

Для оцінки вікової структури персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» побудовано рис. 2.3.

На рисунку 2.3 представлено динаміку вікової структури персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» упродовж 2022–2025 рр. Аналіз свідчить, що найбільшу частку персоналу стабільно становлять працівники віком від 30 до 50 років, чисельність яких у 2025 р. досягла 17904 осіб. Така тенденція характеризує кадровий склад підприємства як професійно сформований і достатньо досвідчений для забезпечення безперервності виробничих процесів.

Водночас спостерігається поступове зростання чисельності молодих працівників віком до 30 років, що свідчить про активізацію політики омолодження персоналу, залучення молодих спеціалістів та розвиток кадрового резерву.

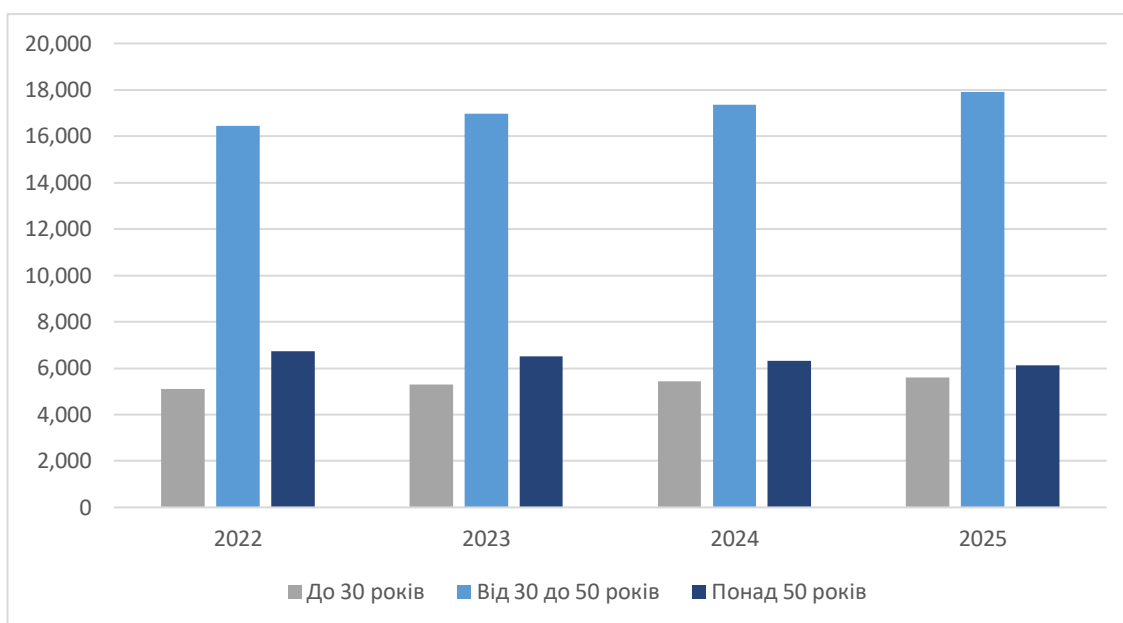


Рисунок 2.3 - Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «МХП» у 2022–2025 рр., осіб

Кількість працівників старше 50 років поступово скорочується, що пов'язано з модернізацією виробництва, автоматизацією окремих операцій та трансформацією вимог до професійних компетентностей персоналу. Загалом сформована вікова структура забезпечує баланс між професійним досвідом і інноваційним потенціалом працівників, що позитивно впливає на ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

На рисунку 2.4 представлена структура персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за статтю за 2022–2025 рр. На рисунку 2.4 представлено структуру персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за статтю у 2022–2025 рр. Проведений аналіз свідчить, що в структурі персоналу підприємства переважають чоловіки, частка яких у 2025 р. становила 58,0 %. Така ситуація обумовлена специфікою виробничої діяльності компанії, значною часткою виробничих, логістичних та техніко-технологічних процесів, що потребують фізичної праці та роботи на виробничих об'єктах.

Водночас упродовж досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання частки жінок у структурі персоналу — з 39,0 % у 2022 р. до 42,0 % у 2025 р.

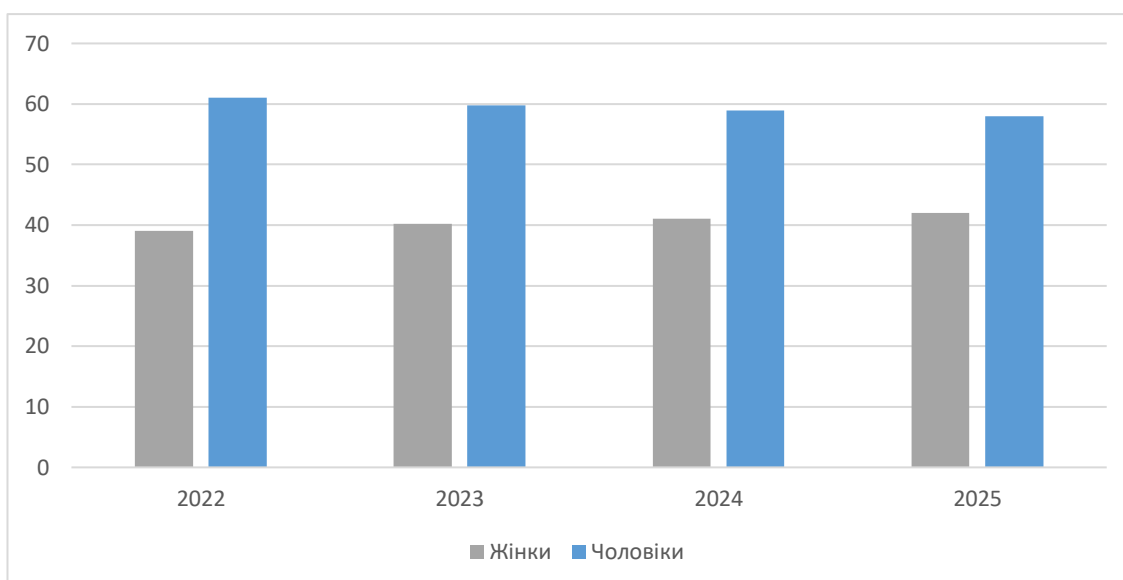


Рисунок 2.4 - Структура персоналу ПрАТ «МХП» за статтю у 2022–2025 рр., %

Це свідчить про активне залучення жінок до управлінської, адміністративної, фінансової, маркетингової та аналітичної діяльності підприємства. Загалом кадрова політика МХП орієнтована на забезпечення гендерної рівності, професійного розвитку працівників та формування сучасного трудового середовища, що позитивно впливає на ефективність використання трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці.

На рисунку 2.9 представлено структуру виробничого та адміністративного персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» упродовж 2022–2025 рр. Проведений аналіз свідчить, що у структурі персоналу переважають працівники виробничого напрямку, частка яких у 2025 р. досягла 71,2 %. Така тенденція пояснюється виробничою специфікою діяльності підприємства, значними масштабами агропромислового виробництва, логістичних процесів та необхідністю забезпечення безперервного функціонування виробничих комплексів.

Водночас частка адміністративного та невиробничого персоналу поступово скорочується - з 31,6 % у 2022 р. до 28,8 % у 2025 р. Це свідчить про підвищення рівня автоматизації управлінських процесів, цифровізацію документообігу, оптимізацію організаційної структури та впровадження сучасних інформаційних технологій управління.

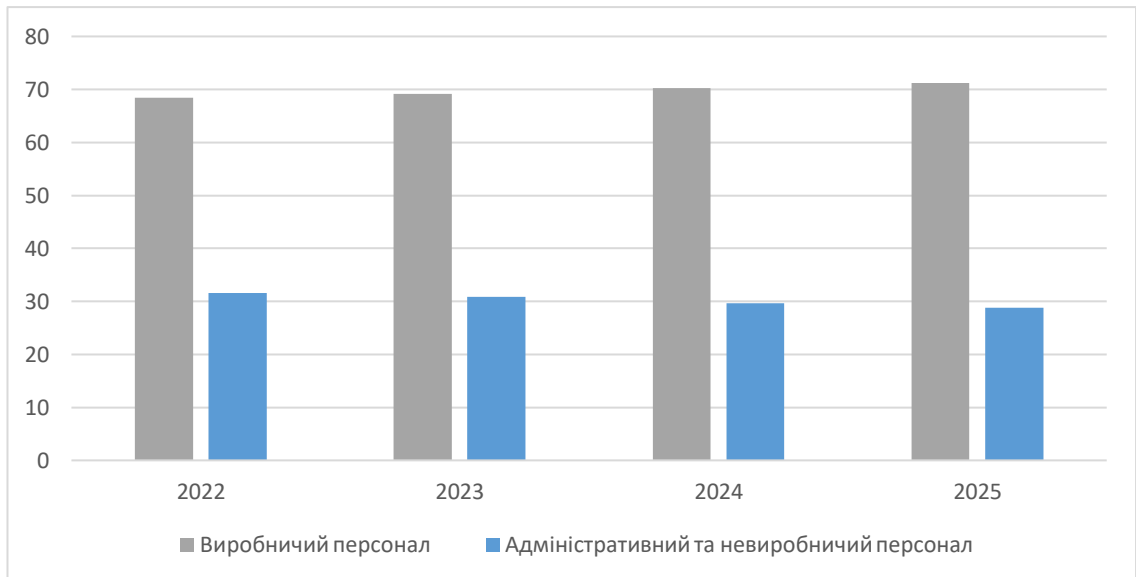


Рисунок 2.5 - Структура виробничого та адміністративного персоналу
ПрАТ «МХП» у 2022–2025 рр., %

Загалом така структура персоналу є позитивною для підприємства, оскільки забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, зниження адміністративних витрат та підвищення ефективності виробничої діяльності.

Дослідження стану та ефективності використання трудових ресурсів підприємства засвідчило, що кадрова політика МХП спрямована на забезпечення стабільності персоналу, професійного розвитку працівників та підтримання належного рівня продуктивності праці. Аналіз структури персоналу за віком, статтю та функціональним розподілом показав наявність збалансованої кадрової структури з переважанням виробничого персоналу та значною часткою працівників працездатного віку. Поступове впровадження цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів і розвиток системи мотивації персоналу сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Загалом результати проведеного аналізу підтверджують наявність достатнього ресурсного, кадрового та виробничого потенціалу ПрАТ «МХП» для подальшого підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПрАТ «МХП»

3.1 Обґрунтування напрямів підвищення продуктивності праці та оцінювання ефективності системи професійного розвитку персонал

У сучасних умовах функціонування агропромислових підприємств питання підвищення продуктивності праці набуває стратегічного значення, оскільки саме ефективність використання трудових ресурсів визначає рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» проблема забезпечення стабільного зростання продуктивності праці є особливо актуальною в умовах воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності модернізації виробничих процесів.

Важливою передумовою підвищення продуктивності праці є вдосконалення системи професійного розвитку персоналу, оскільки сучасне виробництво потребує працівників, здатних працювати із цифровими технологіями, автоматизованими системами управління та інноваційним обладнанням.

З огляду на результати проведеного аналізу доцільно виділити кілька ключових напрямів підвищення продуктивності праці на підприємстві (рис. 3.1).

Перший напрям підвищення продуктивності праці на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» пов'язаний із техніко-технологічною модернізацією виробництва, автоматизацією виробничих процесів та цифровою трансформацією систем управління підприємством. Необхідність реалізації цього напрямку обумовлена високим рівнем конкуренції на світовому агропродовольчому ринку, зростанням виробничих витрат, дефіцитом кваліфікованих кадрів, а також потребою забезпечення стабільності

виробничих процесів в умовах зовнішніх ризиків. У сучасних умовах саме рівень технологічного оснащення підприємства визначає ефективність використання трудових ресурсів, швидкість виконання виробничих операцій та рівень виробничої продуктивності.

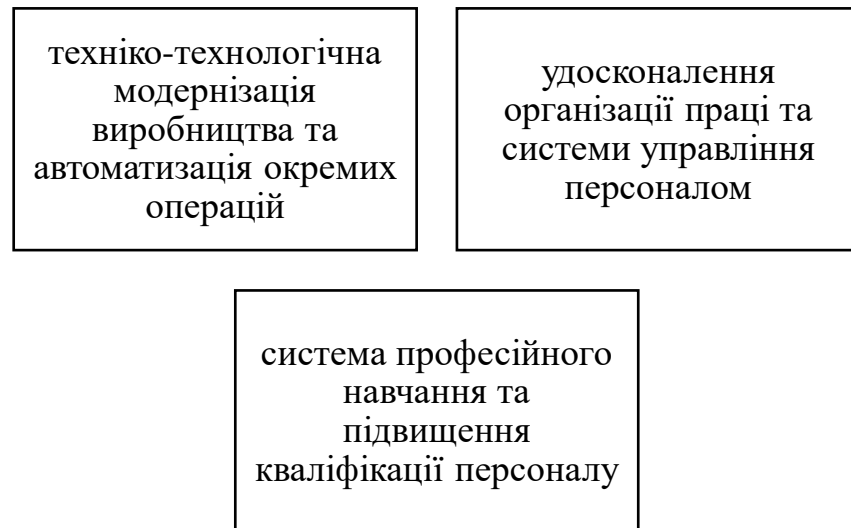


Рисунок 3.1 - Ключові напрями підвищення продуктивності праці

Для ПрАТ «МХП» техніко-технологічна модернізація повинна охоплювати всі ключові виробничі етапи - від вирощування сировини та комбікормового виробництва до переробки продукції, логістики та систем контролю якості. Насамперед доцільним є оновлення виробничого обладнання шляхом впровадження автоматизованих ліній переробки, високопродуктивних фасувальних систем, роботизованих комплексів сортування продукції та цифрових систем моніторингу виробничих параметрів. Використання сучасного обладнання дозволить скоротити тривалість виробничого циклу, зменшити втрати сировини та енергетичних ресурсів, а також забезпечити стабільність технологічних процесів.

Важливим елементом модернізації є впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, ERP-платформ та цифрових інструментів оперативного планування. Такі системи забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових, логістичних та кадрових процесів у єдине інформаційне

середовище, що дозволяє оперативно контролювати виробничі показники, аналізувати завантаженість виробничих потужностей та своєчасно реагувати на відхилення від планових параметрів. Автоматизація управлінських процесів сприятиме скороченню непродуктивних витрат часу, зниженню кількості помилок у процесі обробки інформації та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

Особливого значення набуває використання елементів штучного інтелекту та аналітичних цифрових платформ у виробничій діяльності підприємства. Застосування систем прогнозування попиту, автоматизованого планування виробництва, моніторингу технічного стану обладнання та прогнозування виробничих ризиків дозволить підприємству мінімізувати простої, ефективніше використовувати матеріальні та трудові ресурси, а також знизити витрати на обслуговування виробничої інфраструктури. Крім того, цифрові системи контролю якості продукції забезпечують постійний моніторинг технологічних параметрів і дозволяють оперативно виявляти відхилення на всіх етапах виробництва.

Автоматизація виробничих операцій сприятиме також оптимізації структури персоналу підприємства. У результаті впровадження роботизованих систем та автоматизованого обладнання зменшиться потреба у виконанні важкої фізичної праці та рутинних операцій, що дозволить переорієнтувати трудові ресурси на виконання більш складних виробничих і управлінських функцій. Одночасно це створить передумови для підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та розвитку цифрових компетентностей працівників.

Важливим напрямом техніко-технологічної модернізації є підвищення енергоефективності виробництва. Для підприємства доцільним є впровадження сучасних енергозберігаючих технологій, автоматизованих систем контролю споживання енергоресурсів, використання альтернативних джерел енергії та модернізація систем вентиляції, охолодження й освітлення виробничих приміщень. Реалізація таких заходів сприятиме скороченню

виробничих витрат, зменшенню енергомісткості продукції та підвищенню екологічної ефективності діяльності підприємства.

Другим важливим напрямом підвищення продуктивності праці на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є удосконалення організації праці та системи управління персоналом, оскільки саме ефективне використання трудового потенціалу визначає рівень результативності виробничої діяльності підприємства.

У сучасних умовах діяльності агропромислових підприємств традиційні підходи до організації праці вже не забезпечують необхідного рівня продуктивності, тому особливого значення набуває впровадження сучасних цифрових HR-технологій, гнучких моделей організації праці та систем управління результативністю персоналу. Для ПрАТ «МХП» доцільним є створення інтегрованої системи управління трудовими ресурсами, яка поєднуватиме кадрове планування, оцінювання ефективності працівників, мотивацію, навчання та професійний розвиток у єдиному цифровому середовищі.

Одним із ключових напрямів удосконалення організації праці є впровадження сучасних автоматизованих HRM-систем, які дозволяють забезпечити ефективне управління персоналом на всіх рівнях діяльності підприємства. Використання таких систем дає можливість автоматизувати процеси кадрового обліку, планування робочого часу, контролю продуктивності праці, оцінювання результатів роботи працівників та аналізу кадрової ефективності. Важливою перевагою цифрових HR-систем є можливість оперативного аналізу продуктивності окремих працівників, структурних підрозділів та виробничих напрямів, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для підприємства доцільним є впровадження системи оцінювання ефективності праці на основі ключових показників результативності (KPI). Така система повинна базуватися на чітко визначених критеріях оцінювання діяльності персоналу залежно від специфіки виконуваних функцій. Для

виробничого персоналу ключовими показниками можуть бути рівень виробітку, дотримання технологічних норм, якість продукції, мінімізація виробничих втрат та ефективність використання обладнання. Для управлінського персоналу та спеціалістів важливими КРІ можуть виступати виконання виробничих планів, рівень оптимізації витрат, ефективність організації роботи підрозділів, швидкість прийняття управлінських рішень та результативність реалізації інноваційних проєктів.

Впровадження КРІ-системи дозволить забезпечити тісний взаємозв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх матеріального стимулювання. Такий підхід сприятиме підвищенню відповідальності персоналу за результати своєї діяльності, формуванню орієнтації на досягнення конкретних виробничих результатів та посиленню зацікавленості працівників у підвищенні ефективності роботи підприємства. Одночасно система КРІ створює умови для більш об'єктивного оцінювання трудового внеску кожного працівника та дозволяє мінімізувати суб'єктивний вплив у процесі визначення рівня преміювання та кар'єрного просування.

Особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню системи мотивації персоналу. В умовах зростання конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси підприємству необхідно формувати комплексну мотиваційну систему, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи гнучкого преміювання, яка враховуватиме індивідуальні результати праці, рівень професійної кваліфікації, дотримання виробничої дисципліни, ефективність використання ресурсів та участь працівників у процесах удосконалення виробництва. Важливим елементом мотиваційної політики повинно стати заохочення працівників до подання інноваційних пропозицій щодо оптимізації виробничих процесів, економії ресурсів та підвищення якості продукції.

Поряд із матеріальним стимулюванням важливу роль відіграють нематеріальні форми мотивації, зокрема можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у корпоративних програмах навчання, створення

безпечних і комфортних умов праці, підтримання позитивного психологічного клімату в колективі та розвитку корпоративної культури. Для ПрАТ «МХП» особливо актуальним є формування системи безперервного професійного розвитку персоналу, оскільки сучасні виробничі процеси потребують постійного оновлення знань і компетентностей працівників.

Крім того, важливим напрямом удосконалення організації праці є розвиток гнучких форм зайнятості та багатофункціональності персоналу. Підготовка працівників суміжних професій дозволить забезпечити взаємозамінність персоналу, зменшити ризики простоїв виробництва та підвищити адаптивність підприємства до змін виробничого навантаження. У сучасних умовах така гнучкість трудових ресурсів є одним із важливих факторів забезпечення стабільності виробничої діяльності підприємства.

Третім напрямом підвищення продуктивності праці на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є розвиток системи професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Актуальність цього напряму зумовлена тим, що модернізація виробництва, автоматизація технологічних операцій, цифровізація управлінських процесів і впровадження сучасного обладнання змінюють вимоги до професійних компетентностей працівників. За таких умов підприємству недостатньо лише залучати нові кадри; важливо забезпечувати постійне оновлення знань і практичних навичок наявного персоналу, оскільки саме рівень професійної підготовки працівників визначає якість виконання виробничих завдань, швидкість адаптації до нових технологій і здатність підприємства підтримувати стабільну продуктивність праці.

Для ПрАТ «МХП» розвиток системи професійного навчання має бути спрямований передусім на підготовку працівників до роботи в умовах технологічно складного виробництва. Це передбачає навчання персоналу роботі з автоматизованими лініями, цифровими системами контролю, виробничим програмним забезпеченням, обладнанням для пакування, сортування, переробки та логістичного супроводу продукції. Особливого

значення набуває підготовка виробничого персоналу до роботи з новими стандартами якості, безпеки харчових продуктів, енергоефективності та охорони праці, оскільки помилки на виробничих ділянках можуть призводити до втрат сировини, зниження якості продукції, простоїв обладнання та додаткових витрат.

Доцільним є формування на підприємстві багаторівневої системи професійного розвитку персоналу. Перший рівень має охоплювати первинне навчання та адаптацію нових працівників, які залучаються до виробничих, логістичних, адміністративних і технічних підрозділів. На цьому етапі важливо забезпечити ознайомлення працівників із технологічними процесами, корпоративними стандартами, правилами охорони праці, вимогами до якості продукції та внутрішніми регламентами підприємства. Другий рівень повинен передбачати періодичне підвищення кваліфікації працівників відповідно до змін у технологіях, обладнанні та організації праці. Третій рівень доцільно спрямувати на розвиток управлінських, цифрових і аналітичних компетентностей спеціалістів та керівників структурних підрозділів.

Важливим інструментом професійного розвитку персоналу є впровадження корпоративних програм навчання. Такі програми мають бути орієнтовані не лише на теоретичну підготовку, а й на практичне відпрацювання навичок безпосередньо на робочих місцях. Для виробничого персоналу доцільно запроваджувати короткострокові практичні тренінги з експлуатації обладнання, дотримання технологічних режимів, запобігання виробничим втратам, контролю якості продукції та безпечного виконання робіт. Для фахівців і управлінського персоналу важливими є програми з управління виробничими процесами, аналізу даних, цифрового планування, управління командами, логістики, фінансового контролю та впровадження інновацій.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку цифрових компетентностей працівників. В умовах цифровізації виробництва працівники повинні вміти працювати з електронними системами обліку, автоматизованими програмами

управління виробництвом, цифровими панелями контролю обладнання, HRM- та ERP-системами. Недостатній рівень цифрової підготовки персоналу може знижувати ефективність використання сучасних технологій і стримувати зростання продуктивності праці. Тому підприємству доцільно запровадити систематичне навчання цифровій грамотності, роботі з виробничими інформаційними системами, аналізу показників результативності та використанню цифрових інструментів у щоденній роботі.

Доцільним також є розвиток системи внутрішнього наставництва. Працівники з високим рівнем професійного досвіду можуть передавати практичні знання новим або менш досвідченим співробітникам, що дозволить скоротити період адаптації, зменшити кількість помилок і підвищити якість виконання виробничих операцій. Наставництво особливо важливе для виробничих професій, де значна частина знань формується через практичний досвід, розуміння технологічних особливостей обладнання та вміння швидко реагувати на нестандартні ситуації.

Ефективною формою підвищення кваліфікації може бути впровадження онлайн-платформ професійного розвитку. Їх використання дозволить забезпечити доступ працівників до навчальних матеріалів незалежно від місця роботи, графіка змінності або виробничого навантаження. Онлайн-навчання доцільно поєднувати з очними практичними заняттями, виробничими інструктажами та підсумковим тестуванням. Такий підхід дасть змогу контролювати рівень засвоєння знань, формувати індивідуальні освітні траєкторії працівників і оцінювати результативність навчання.

Розвиток професійного навчання повинен бути безпосередньо пов'язаний із системою оцінювання продуктивності праці. Після проходження навчання доцільно аналізувати, як змінилися виробіток працівника, якість виконання операцій, кількість виробничих помилок, рівень браку, тривалість простоїв, дотримання норм охорони праці та ефективність використання обладнання. Це дозволить оцінити не лише кількість працівників, які пройшли навчання, а й реальний економічний результат від підвищення кваліфікації.

3.2 Економічне обґрунтування заходів підвищення продуктивності праці підприємства на ПрАТ «МХП»

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «МХП» показав, що підприємство володіє значними виробничими потужностями та має високий рівень вертикальної інтеграції виробництва, однак зростання виробничих витрат і скорочення чисельності виробничого персоналу потребують впровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Техніко-технологічна модернізація передбачає:

- автоматизацію виробничих ліній;
- впровадження роботизованих систем пакування та сортування продукції;
- модернізацію обладнання для контролю технологічних параметрів;
- цифровізацію виробничих процесів;
- впровадження систем моніторингу продуктивності обладнання;
- автоматизоване управління виробничими потоками.

Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити втрати робочого часу, знизити частку ручної праці, зменшити кількість виробничих помилок, підвищити рівень використання виробничих потужностей та забезпечити зростання продуктивності праці.

Для оцінювання ефективності заходів техніко-технологічної модернізації використано показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2025 рік.

Таблиця 3.1 - Вихідні показники для оцінювання ефективності модернізації виробництва ПрАТ «МХП»

Показник	Значення
Дохід від реалізації продукції, млн дол. США	57748,9

Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	30500
Чисельність виробничого персоналу, осіб	21880
Частка виробничого персоналу, %	71,7
Витрати на оплату праці, млн дол. США	601
Середні витрати на одного працівника, тис. дол. США	19,7
Поточна продуктивність праці, млн дол. США/працівника	1,893
Плановий обсяг інвестицій у модернізацію, млн дол. США	185
Планове скорочення непродуктивних витрат часу, %	8
Очікуване зростання продуктивності праці, %	12
Очікуване скорочення виробничого персоналу, %	5
Очікуване скорочення виробничих витрат, %	4

Оцінювання ефективності запропонованих заходів техніко-технологічної модернізації доцільно здійснювати через аналіз зміни рівня продуктивності праці, економії витрат на персонал та скорочення виробничих витрат. Продуктивність праці на підприємстві визначається як співвідношення доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності персоналу. За результатами проведених розрахунків встановлено, що у 2025 р. рівень продуктивності праці на ПрАТ «МХП» становив 1,893 млн дол. США на одного працівника.

Поточний рівень продуктивності праці

$$\text{ПП } 2025 = 57748,9 / 30500 = 1,893 \text{ млн дол. США/особу}$$

У результаті впровадження автоматизованих виробничих ліній, цифрових систем контролю та модернізації обладнання прогнозується зростання продуктивності праці на 12 %.

$$\text{ППплан} = 1,893 \times 1,12 = 2,120 \text{ млн дол. США/особу}$$

За таких умов очікуваний рівень виробітку на одного працівника становитиме 2,120 млн дол. США. Таким чином, прогнозований приріст продуктивності праці дорівнюватиме 0,227 млн дол. США на одного працівника, або 227 тис. дол. США.

$$2,120 - 1,893 = 0,227 \text{ млн дол. США/особу}$$

Отримані результати свідчать про те, що впровадження сучасних технологічних рішень дозволить суттєво підвищити ефективність використання трудових ресурсів без необхідності пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Важливим результатом автоматизації окремих виробничих процесів стане також оптимізація структури виробничого персоналу. Проведені розрахунки показали, що за рахунок скорочення частки ручної праці та підвищення рівня механізації виробничих операцій чисельність виробничого персоналу може бути зменшена на 5 %, що становить 1094 особи.

$$Ч_{\text{скор}} = 21880 \times 0,05 = 1094 \text{ особи}$$

Враховуючи, що середні витрати на одного працівника у 2025 р. становили 19,7 тис. дол. США, прогнозована річна економія витрат на оплату праці становитиме 21,55 млн дол. США. Це дозволить підприємству не лише скоротити поточні витрати, але й спрямувати частину вивільнених фінансових ресурсів на подальший розвиток виробництва, цифровізацію та підвищення кваліфікації персоналу.

$$E_{\text{оп}} = 1094 \times 19,7 = 21551,8 \text{ тис. дол. США}$$

Крім того, модернізація виробничого обладнання та впровадження цифрових систем моніторингу виробничих процесів сприятимуть зниженню виробничих втрат, пов'язаних із простоем обладнання, неефективним використанням сировини, енергоресурсів та порушенням технологічних режимів. Для оцінювання економічного ефекту було враховано, що виробничі втрати підприємства становлять орієнтовно 9 % собівартості продукції.

$$В_{\text{т}} = 57748,9 \times 0,09 = 5197,4 \text{ млн дол. США}$$

За результатами розрахунків встановлено, що впровадження сучасних технологій дозволить скоротити ці втрати на 4 %, що забезпечить додатковий економічний ефект у розмірі 207,9 млн дол. США.

$$E_{\text{втрат}} = 5197,4 \times 0,04 = 207,9 \text{ млн дол. США}$$

Отже, техніко-технологічна модернізація виробництва створює передумови не лише для підвищення продуктивності праці, але й для загального зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Сумарний економічний ефект від реалізації заходів техніко-технологічної модернізації визначається як сукупність економії витрат на оплату праці та ефекту від скорочення виробничих витрат. Проведені розрахунки показали, що загальний річний економічний ефект становитиме 229,45 млн дол. США.

$$E_{заг}=21,55+207,9=229,45 \text{ млн дол. США}$$

Отриманий результат свідчить про значний потенціал запропонованих заходів щодо підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства та покращення використання трудових ресурсів. Основна частка економічного ефекту формується за рахунок скорочення виробничих витрат, що підтверджує важливість модернізації обладнання, автоматизації контролю технологічних процесів та мінімізації непродуктивних витрат ресурсів.

Важливим показником оцінювання ефективності інвестицій є коефіцієнт економічної ефективності, який характеризує співвідношення отриманого економічного ефекту до обсягу інвестованих коштів. Проведені розрахунки показали, що значення цього коефіцієнта становить 1,24. Отриманий результат свідчить про те, що кожен інвестований долар забезпечує понад 1,2 дол. США економічного ефекту.

$$K_{ef}=229,45/185=1,24$$

Це підтверджує високий рівень результативності запропонованих заходів та їх значний вплив на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 - Показники економічної ефективності техніко-технологічної модернізації ПрАТ «МХП»

Показник	Значення
----------	----------

Прогнозне зростання продуктивності праці, %	12
Приріст продуктивності праці, млн дол. США/особу	0,227
Скорочення чисельності виробничого персоналу, осіб	1 094
Річна економія витрат на оплату праці, млн дол. США	21,55
Економічний ефект від скорочення виробничих витрат, млн дол. США	207,9
Загальний економічний ефект, млн дол. США	229,45
Обсяг інвестицій, млн дол. США	185
Строк окупності інвестицій, років	0,81
Коефіцієнт економічної ефективності	1,24

Отже, реалізація заходів техніко-технологічної модернізації та автоматизації виробництва на ПрАТ «МХП» є економічно обґрунтованою та доцільною. Запропоновані заходи забезпечують не лише зростання продуктивності праці та скорочення витрат, але й формують передумови для довгострокового інноваційного розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення позицій підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках.

Для оцінювання результативності заходів, спрямованих на удосконалення організації праці та системи управління персоналом на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», доцільно провести розрахунок основних економічних показників ефективності. Реалізація цього напрямку передбачає впровадження цифрових HRM-систем, автоматизацію кадрових процесів, удосконалення системи оцінювання результативності працівників, оптимізацію використання робочого часу та зниження адміністративних витрат. В умовах зростання складності виробничих процесів та необхідності швидкого прийняття управлінських рішень ефективна організація праці виступає важливим фактором підвищення продуктивності праці та загальної результативності діяльності підприємства. Результати проведених розрахунків наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники економічної ефективності удосконалення організації праці та системи управління персоналом ПрАТ «МХП»

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	30500
Управлінський персонал, осіб	2840
Фахівці та спеціалісти, осіб	5780
Поточний рівень продуктивності праці, млн дол. США/особу	1,893
Прогнозне зростання продуктивності праці, %	7
Прогнозний рівень продуктивності праці, млн дол. США/особу	2,026
Приріст продуктивності праці, млн дол. США/особу	0,133
Скорочення непродуктивних витрат робочого часу, %	6
Економія витрат за рахунок ефективнішого використання робочого часу, млн дол. США	10,19
Скорочення адміністративних витрат, %	4
Економія адміністративних витрат, млн дол. США	16,8
Загальний економічний ефект, млн дол. США	26,99
Обсяг інвестицій у цифровізацію HR-процесів та управління персоналом, млн дол. США	38
Строк окупності інвестицій, років	1,41
Коефіцієнт економічної ефективності	0,71

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження заходів удосконалення організації праці та системи управління персоналом забезпечить підвищення продуктивності праці на 7 %, у результаті чого прогнозний рівень виробітку на одного працівника зросте до 2,026 млн дол. США. Водночас автоматизація кадрових та управлінських процесів дозволить скоротити непродуктивні витрати робочого часу та забезпечити щорічну економію понад 10 млн дол. США. Додатковий економічний ефект буде досягнуто за рахунок зниження адміністративних витрат, економія яких

становитиме 16,8 млн дол. США на рік. Загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів прогнозується на рівні 26,99 млн дол. США, а строк окупності інвестицій становитиме близько 1,4 року. Отримані результати підтверджують економічну доцільність удосконалення системи управління персоналом та свідчать про значний потенціал цього напрямку щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

В умовах технологічної трансформації агропромислового виробництва та посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства виступає рівень професійної підготовки персоналу. Для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» питання розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників набуває особливого значення у зв'язку з активним впровадженням автоматизованих виробничих ліній, цифрових систем управління, сучасного технологічного обладнання та нових підходів до організації виробничих процесів. Проведений аналіз кадрового потенціалу підприємства показав, що упродовж 2022–2025 рр. кількість працівників, які проходили професійне навчання та підвищення кваліфікації, зросла з 4850 до 6950 осіб, що свідчить про поступове посилення уваги підприємства до розвитку людського капіталу та формування сучасної системи управління знаннями.

Розвиток системи професійного навчання персоналу передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення професійних компетентностей працівників, розвиток цифрових навичок, підготовку персоналу до роботи із сучасним обладнанням та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Для підприємства доцільним є впровадження корпоративних програм навчання, онлайн-платформ професійного розвитку, системи внутрішнього наставництва, спеціалізованих виробничих тренінгів та програм розвитку управлінських компетентностей. Особливого значення набуває навчання виробничого персоналу роботі з автоматизованими

системами контролю технологічних процесів, цифровими платформами управління виробництвом та сучасним обладнанням, оскільки саме рівень професійної підготовки працівників визначає ефективність використання технологічного потенціалу підприємства.

З метою оцінювання економічної доцільності впровадження заходів розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу було проведено розрахунок прогнозного економічного ефекту, який враховує вплив підвищення професійної компетентності працівників на продуктивність праці, скорочення виробничих помилок, зменшення втрат робочого часу та покращення результативності виробничої діяльності підприємства. Результати проведених розрахунків наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Показники економічної ефективності розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «МХП»

Показник	Значення
Прогнозне зростання продуктивності праці, %	5
Приріст продуктивності праці, млн дол. США/особу	0,095
Скорочення виробничих помилок, %	7
Економічний ефект від скорочення виробничих помилок, млн дол. США	121,3
Скорочення непродуктивних витрат робочого часу, %	4
Економія робочого часу, млн дол. США	24,04
Загальний економічний ефект, млн дол. США	145,34
Обсяг інвестицій у навчання та розвиток персоналу, млн дол. США	24
Строк окупності інвестицій, років	0,17
Коефіцієнт економічної ефективності	6,06

Проведені розрахунки свідчать, що реалізація заходів розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу забезпечить

суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів на ПрАТ «МХП». У результаті вдосконалення професійної підготовки працівників прогнозується зростання продуктивності праці на 5 %, що дозволить збільшити виробіток на одного працівника на 95 тис. дол. США. Підвищення рівня професійних компетентностей персоналу сприятиме більш ефективному використанню виробничого обладнання, покращенню якості виконання технологічних операцій та скороченню виробничих втрат, пов'язаних із браком продукції та помилками персоналу.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане також скорочення непродуктивних витрат робочого часу та зниження рівня виробничих помилок. За результатами проведених розрахунків встановлено, що економічний ефект від скорочення виробничих втрат становитиме 121,3 млн дол. США, тоді як економія за рахунок ефективнішого використання робочого часу досягне 24,04 млн дол. США на рік. Загальний економічний ефект від реалізації заходів професійного розвитку персоналу прогнозується на рівні 145,34 млн дол. США, що свідчить про високий рівень економічної результативності запропонованого напряму підвищення продуктивності праці.

Необхідно також зазначити, що розвиток системи професійного навчання має не лише економічний, але й стратегічний характер. Формування висококваліфікованого персоналу забезпечує підвищення адаптивності підприємства до технологічних змін, сприяє розвитку інноваційної активності, зменшує ризики виробничих збоїв та підвищує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та дефіциту кваліфікованих трудових ресурсів професійний розвиток персоналу стає одним із ключових факторів забезпечення довгострокової ефективності діяльності ПрАТ «МХП».

Розрахований строк окупності інвестицій у розвиток системи професійного навчання становить лише 0,17 року, тобто менше трьох місяців, що підтверджує високу ефективність інвестування у людський капітал

підприємства. Коефіцієнт економічної ефективності на рівні 6,06 свідчить про те, що кожен інвестований долар забезпечує понад 6 дол. США економічного ефекту. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого розвитку системи професійного навчання персоналу та необхідність інтеграції сучасних освітніх технологій у систему управління трудовими ресурсами підприємства.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів підвищення продуктивності праці на підприємстві ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Проведений аналіз дозволив поглибити розуміння економічної сутності продуктивності праці як одного з ключових показників ефективності використання трудових ресурсів та визначити основні чинники, що впливають на її рівень у сучасних умовах функціонування агропромислових підприємств.

У першому розділі роботи на основі опрацювання наукових джерел систематизовано теоретичні підходи до трактування поняття продуктивності праці, визначено її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та досліджено основні фактори впливу на ефективність використання трудового потенціалу. Встановлено, що продуктивність праці формується під впливом комплексу техніко-технологічних, організаційно-управлінських, соціально-економічних та кадрових чинників. Обґрунтовано, що підвищення продуктивності праці в сучасних умовах неможливе без упровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів, цифровізації управління персоналом та розвитку системи професійного навчання працівників.

У другому розділі проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «МХП» та оцінено ефективність використання трудових ресурсів підприємства у 2022–2025 роках. Встановлено, що підприємство зберігає провідні позиції на ринку агропромислової продукції України та характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції виробництва, значними виробничими потужностями та активною експортною діяльністю. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив зростання доходу від реалізації продукції з 46 726,2 млн дол. США у 2022 році до 57 749,0 млн дол. США у 2025 році, що свідчить про збереження масштабів виробничої діяльності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Дослідження стану трудових ресурсів підприємства показало, що упродовж досліджуваного періоду середньооблікова чисельність персоналу скоротилася з 32,0 тис. осіб у 2022 році до 30,5 тис. осіб у 2025 році. Одночасно спостерігалось зростання частки управлінського персоналу та спеціалістів, що свідчить про поступове посилення ролі управлінських, цифрових та аналітичних функцій у структурі зайнятості підприємства. Встановлено, що витрати на оплату праці та професійне навчання працівників систематично зростали, що підтверджує орієнтацію підприємства на розвиток людського капіталу та підвищення рівня професійної компетентності персоналу.

Проведений аналіз показників продуктивності праці засвідчив наявність резервів її подальшого зростання за рахунок модернізації виробництва, удосконалення організації праці та розвитку системи професійного навчання працівників. Виявлено, що ключовими проблемами підприємства залишаються значна залежність виробничих процесів від людського фактора, високий рівень виробничих витрат, необхідність оновлення окремих технологічних процесів та потреба у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів.

У третьому розділі роботи обґрунтовано основні напрями підвищення продуктивності праці на ПрАТ «МХП». Перший напрям передбачає техніко-технологічну модернізацію виробництва та автоматизацію окремих операцій шляхом упровадження сучасного обладнання, цифрових систем контролю виробничих процесів та елементів штучного інтелекту. Проведені розрахунки показали, що реалізація зазначених заходів дозволить підвищити продуктивність праці на 12 %, скоротити виробничі втрати та забезпечити річний економічний ефект у розмірі 229,45 млн дол. США.

Другий напрям пов'язаний з удосконаленням організації праці та системи управління персоналом. Запропоновано впровадження цифрових HR-систем, системи оцінювання результативності працівників на основі KPI, а також удосконалення мотиваційного механізму шляхом поєднання матеріального стимулювання з програмами професійного розвитку та

кар'єрного зростання. Результати економічних розрахунків підтвердили, що впровадження запропонованих заходів забезпечить зростання продуктивності праці та скорочення непродуктивних витрат робочого часу.

Третій напрям стосується розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Обґрунтовано доцільність створення корпоративних програм навчання, впровадження онлайн-платформ професійного розвитку, системи внутрішнього наставництва та спеціалізованих тренінгів для виробничого персоналу. Розрахунки показали, що підвищення рівня професійної підготовки працівників сприятиме зменшенню кількості виробничих помилок, підвищенню ефективності використання обладнання та забезпечить додатковий економічний ефект для підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що підвищення продуктивності праці на ПрАТ «МХП» повинно базуватися на комплексному поєднанні техніко-технологічних, організаційно-управлінських та кадрових заходів. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить забезпечити ефективніше використання трудового потенціалу підприємства, підвищити конкурентоспроможність продукції, зміцнити фінансову стійкість підприємства та створити передумови для його стабільного довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич М. М., Загребаленко Ю. Ю. Продуктивність праці в сільському господарстві як фактор забезпечення продовольчої безпеки. *Агросвіт*. 2016. № 13—14, С. 24-29.
2. Державна служба статистики: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Кожем'якіна С. М., Патица Н. І. Процеси підвищення продуктивності праці в сільському господарстві. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 10, 2014
4. Височин .І. і Адаменко V. 2024. Продуктивність праці в роздрібній торгівлі. *Scientia fructuosa*. 154, 2 (Квіт 2024), 38–62. DOI:[https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)03](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)03).
5. Гарбузюк, О.О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php
6. Гринчуцький, В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
7. Гринько Т. В., Настинченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53—57.4
8. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Київ: Знання, 2004. 535 с.
9. Гук Л. П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 224—231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231.3>
10. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 46. С. 45–50.

11. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 300 с.
12. Згалат-Лозинська Л.О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки. 2018. Вип. 56 (2). С. 56—65
13. Зленко, А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів». Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/potapova/library/zlenko.pdf>
14. І. В. Заюков, «Макроекономічна оцінка продуктивності праці в Україні за видами економічної діяльності», *Вісник ВПП*, вип. 1, с. 23–31, Лют. 2020.
15. Іванілов, О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
16. Карпенко, Н & Галан, О. (2022). Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 10.54929/2786-5738-2022-6-07-02.
17. Касич А. О. Продуктивність праці як індикатор ефективної економічної політики держави. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 119-129.
18. Качан Є. П, Дяків О. П., Островерхов В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 407 с.
19. Коваленко, Н., & Малахова, Ю. (2025). Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
20. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 8—35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_3
21. Костенко, О.Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. Теоретичні та прикладні

- питання економіки. Режим доступу:
http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf
22. Кубіній, Н., Маргітич, В., & Кубіній, В. (2022). Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*, (43).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>
23. Кучіна, С., & Майстро, Р. (2022). Продуктивність праці та ефективність виробництва. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (1), 37–40.
<https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.37>
24. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2008. 248 с.
25. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 305-306.
26. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія у трьох томах. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 951 с.
27. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 1. С. 82–92.
28. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Офіційний сайт. URL:
<https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
29. Семикіна М. В., Волчкова Г. К. Соціальний капітал в умовах трансформації зайнятості. Кропивницький: В-во ТОВ "КОД", 2018. 296 с.
30. Хоменко, О.Б. 2024. Продуктивність праці в ІТ-компаніях: поняття, способи оцінки та основні напрями її підвищення. *Economic Synergy*. 2 (Jun. 2024), 156–169. DOI:<https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-11>.
31. Чумак О. Мистецтво постановки задач - запорука досягнення цілей компанії. *Управління персоналом*. 2020. No 3. С. 34—50
32. Шахно А. Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 3 С. 139—143.

33. Шульга В. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати? Jurliga, 2022.

URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-varto-znati

34. Янковий Р. В. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. Економіка: реалії часу. 2013. № 1 (6). С. 23-26.