

**Міністерство освіти і науки України**  
**Одеський національний технологічний університет**

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна  
Кафедра економіки промисловості  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Економіка підприємства»



## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему «Продуктивність праці та шляхи її підвищення на ДП  
«Куліндорівський КХП»**

ШИФР КРБ.ЕП.1.612-03.4.1

Здобувачки \_\_\_\_\_ *Билинець Т.О.*

Керівник \_\_\_\_\_ *д.е.н., проф. Дідух С.М.*

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 16 червня 2025 р., протокол № 17

Завідувач кафедри  
економіки промисловості \_\_\_\_\_

**Тетяна КУЛАКОВСЬКА**

Одеса – 2025 рік

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна  
Кафедра економіки промисловості  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Економіка підприємства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. зав. кафедри  
економіки промисловості

---

«04» листопада 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачці

---

Білинець Тетяні Олександрівні

(ПІБ)

1. Тема роботи «Продуктивність праці та шляхи її підвищення на ДП «Куліндорівський КХП»  
Затверджена наказом ОНТУ від 01.10.2024 № 612-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 16.06.2025 р.
3. Вихідні дані роботи: фінансова звітність підприємства за два роки; історія підприємства, наукові статті, монографії та інші публікації за темою конкурентоспроможності продукції, інформація з мережі Інтернет.
4. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретико-методичні основи вимірювання продуктивності праці та шляхи її підвищення; діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Куліндорівський КХП»; обґрунтування заходу щодо підвищення продуктивності праці.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 34, рисунків – 5.
6. Дата видачі завдання 04.11.2024

Керівник \_\_\_\_\_ проф. Дідух С.М.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Білинець Т.О.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Підбір літературних джерел	04.11.2024 – 31.10.2024	<i>виконано</i>
2	Підготовка теоретичної частини випускної роботи	01.11.2024 – 30.11.2024	<i>виконано</i>
3	Діагностика внутрішнього стану та зовнішнього середовища підприємства	01.12.2024 – 15.12.2024	<i>виконано</i>
4	Аналіз показників продуктивності праці підприємства	16.12.2024 – 31.01.2025	<i>виконано</i>
5	Розробка і обґрунтування проекту	01.02.2025 – 31.03.2025	<i>виконано</i>
6	Оформлення роботи	01.04.2025 – 16.06.2025	<i>виконано</i>

Здобувач-бакалавр \_\_\_\_\_ *Билинець Т.О.*

Керівник роботи \_\_\_\_\_ *проф. Дідух С.М.*

*Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.*

*Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.*

Здобувач-бакалавр Билинець Т.О. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали) (підпис)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 103 сторінки, 34 таблиці, 4 рисунки, список літератури з 34 найменувань.

Метою виконання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад підвищення продуктивності праці, а також розробка практичного проекту щодо її зростання на прикладі діяльності ДП «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів».

Мета роботи обумовила вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність, значення та фактори впливу на продуктивність праці в умовах ринкової економіки;
- проаналізувати актуальний стан ринку консервної продукції України;
- зробити діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Куліндорівський КХП»;
- дослідити поточний рівень продуктивності праці підприємства та виявити його резерви;
- визначити напрями та заходи підвищення продуктивності праці;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованого заходу з урахуванням специфіки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес визначення факторів та реалізації резервів підвищення продуктивності праці ДП «Куліндорівський КХП».

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні основи визначення факторів та реалізації резервів підвищення продуктивності праці ДП «Куліндорівський КХП».

За результатами виконаної роботи сформульовані висновки та пропозиції з підвищення продуктивності праці на ДП «Куліндорівський КХП».

Отримані результати можуть бути використані підприємством у подальшій виробничо-господарській діяльності.

Рік виконання роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИМІРЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	8
1.1. Економічна сутність продуктивності праці	8
1.2. Методи вимірювання та показники рівня продуктивності праці	13
1.3. Фактори, резерви та шляхи підвищення продуктивності праці на підприємствах агропромислового комплексу	23
Висновок за розділом 1	32
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДП «КУЛІНДОРІВСЬКИЙ КХП»	34
2.1. Галузевий огляд ринку переробки зернових та виробництва борошна в Україні	34
2.2. Техніко-економічна характеристика та перспективи розвитку ДП «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів»	43
2.3. Діагностика внутрішнього середовища та продуктивності праці на підприємстві	46
Висновок до розділу 2	79
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДУ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ДП «КУЛІНДОРІВСЬКИЙ КХП»	81
3.1. Техніко-економічне обґрунтування доцільності впровадження проекту	81
3.2. Розрахунок ефективності впровадження проекту	83
3.3. Оцінка впливу запропонованого проекту на основні техніко-економічні показники підприємства	90
Висновки за розділом 3	95
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	104

## ВСТУП

Проблематика підвищення продуктивності праці є однією з ключових у системі забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах сучасної економіки. Продуктивність праці безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, фінансову стійкість підприємств, динаміку економічного зростання країни та добробут населення. Особливого значення це питання набуває в умовах трансформаційних змін, адаптації підприємств до ринкових умов господарювання та зростаючої конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Перехід до ринкової економіки сформував нові вимоги до організації виробництва та управління трудовими ресурсами, змінив пріоритети управлінських підходів до використання трудового потенціалу. Зниження продуктивності праці негативно позначається на ключових економічних показниках, зокрема на динаміці валового внутрішнього продукту, рівні зайнятості населення, інвестиційній привабливості підприємств та конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Натомість зростання продуктивності дозволяє підвищити обсяги виробництва за рахунок зменшення витрат праці на одиницю продукції, сприяє раціональному використанню ресурсів, зміцненню фінансового стану підприємств і забезпечує зростання доходів працівників.

В умовах посиленої конкуренції та технологічного оновлення виробництва особливої актуальності набуває розробка та впровадження дієвих заходів щодо підвищення продуктивності праці на рівні конкретних підприємств. Це особливо важливо для підприємств агропромислового комплексу, зокрема харчової промисловості, де високий рівень продуктивності забезпечує стабільність постачання продуктів харчування, сприяє продовольчій безпеці країни та ефективному використанню сировинних ресурсів.

Вагоме значення продуктивність праці має й у контексті міжнародної торгівлі. Саме продуктивність визначає собівартість продукції, формує конкурентні переваги на зовнішніх ринках і дозволяє вітчизняним виробникам зберігати позиції в умовах глобалізації. Низька продуктивність, навпаки, зумовлює підвищення витрат і цін, ускладнюючи вихід продукції на зовнішні ринки без зниження прибутковості або заробітної плати.

З теоретичної точки зору, продуктивність праці є інтегральним показником ефективності використання трудових ресурсів і характеризує співвідношення між результатами виробничої діяльності та витратами праці. Водночас сучасна економічна наука вказує на складність точного визначення внеску окремих факторів виробництва, що зумовлює використання показника продуктивності праці як ключового критерію оцінки ефективності. Особливої уваги потребує вивчення чинників, що впливають на продуктивність, механізмів їх регулювання та практичних шляхів реалізації потенціалу трудових ресурсів.

Метою даної випускної роботи є дослідження теоретико-методичних засад підвищення продуктивності праці, а також розробка практичного проєкту щодо її зростання на прикладі діяльності ДП «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі науково-прикладні завдання:

1. Розкрити сутність, значення та фактори впливу на продуктивність праці в умовах ринкової економіки.
2. Проаналізувати актуальний стан та тенденції розвитку ринку борошномельної продукції України.
3. Зробити діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Куліндорівський КХП».
4. Дослідити поточний рівень продуктивності праці підприємства та виявити його резерви.
5. Визначити напрями та заходи підвищення продуктивності праці.

6. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованого заходу з урахуванням специфіки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес визначення факторів та реалізації резервів підвищення продуктивності праці ДП «Куліндорівський КХП».

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні основи визначення факторів та реалізації резервів підвищення продуктивності праці ДП «Куліндорівський КХП».

Інформаційна база дослідження. Основними джерелами інформації при написанні даної роботи стали наукові праці з економіки праці, продуктивності та ефективності виробництва, підручники та монографії провідних українських і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, аналітичні доповіді і статистичні збірники Державної служби статистики України, нормативно-правові документи. Важливим джерелом стали первинні та вторинні дані, отримані в результаті аналізу фінансової, статистичної та управлінської звітності ДП «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів».

Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків та списку використаних джерел. У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, визначено методологічну основу. У першому розділі розглядаються теоретико-методичні основи продуктивності праці та особливості її підвищення на підприємствах агропродовольчого комплексу. Другий розділ присвячено аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, організаційно-економічного стану ДП «Куліндорівський КХП» та оцінці рівня продуктивності праці на підприємстві. У третьому розділі розроблено практичні напрями підвищення продуктивності праці та обґрунтовано їх економічну ефективність. У висновках подано узагальнення результатів дослідження та рекомендації щодо їх впровадження в господарську діяльність підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИМІРЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

#### 1.1. Економічна сутність продуктивності праці

Продуктивність праці – це ключовий показник ефективності трудової діяльності, який відображає співвідношення виробленої продукції до витраченого робочого часу. Її підвищення сприяє сталому розвитку підприємства, економічному зростанню та підвищенню рівня життя населення.

Для забезпечення зростання продуктивності необхідно комплексно враховувати науково-технічні, технологічні, соціально-економічні та організаційні фактори. На основі детального аналізу слід розробляти й реалізовувати програми управління продуктивністю, що базуються на виявлених резервах. Лише системний і всебічний підхід гарантує сталий розвиток продуктивності праці на підприємствах.

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва товарів і послуг. Вона визначається як «кількість виробленої продукції за одиницю витрат праці». Це поняття має глибокі економічні корені та є предметом дискусій серед науковців, що зумовлює різні методологічні підходи до її вимірювання.

Перші теорії продуктивності факторів виробництва були сформульовані французькими економістами Б. Сей та Ф. Бастіа. Наприкінці ХІХ століття з'явилася «теорія граничної продуктивності», основні принципи якої розробив Д.Б. Кларк. Подальший розвиток цього напрямку відображено в роботах Д. Кендрика та Р. Солоу, які досліджували вплив ефективного використання факторів виробництва на економічне зростання.

Згідно з визначенням О.А. Грішної, «продуктивність праці є узагальнюючим показником використання робочої сили, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат» [1]. С.В. Мочерний трактує

продуктивність праці як «ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг» [2]. Г.Т. Завіновська визначає продуктивність як «ефективність використання ресурсів – праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва товарів і надання послуг» [3].

Сучасна економічна теорія стверджує, що точно визначити роль і частку тих чи інших ресурсів, витрачених на виробництво продукції, неможливо. Тому для оцінки ефективності найчастіше використовується показник продуктивності праці, хоча це не означає, що тільки праця є джерелом продуктивності.

Продуктивність праці залежить від низки факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать рівень механізації та автоматизації виробництва, якість сировини та матеріалів, організація праці та управління. Зовнішні фактори включають політичні, соціальні та економічні аспекти розвитку суспільства, урядові рішення та інституційні механізми.

На думку Л.І. Шваб, «продуктивність праці як економічна категорія характеризує ефективність трудових витрат і показує здатність праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ» [4]. Р.В. Янковий розрізняє поняття «індивідуальної» (живої праці) та «суспільної» (живої та уречевленої) праці, пов'язуючи продуктивність праці з її інтенсивністю [5].

Продуктивність праці є «фундаментальним показником економічного розвитку», що визначає ефективність використання трудових ресурсів. Її зростання сприяє економії робочого часу, зниженню витрат на виробництво та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Враховуючи різноманітність підходів до трактування продуктивності праці, важливо розглядати її в широкому контексті, враховуючи вплив технологічних, соціально-економічних та організаційних факторів.

На основі аналізу літературних джерел узагальнено підходи до трактування сутності категорії «продуктивність праці» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення сутності поняття «продуктивність праці» у наукових дослідженнях**

Автор	Визначення продуктивності праці
Кучіна С.О., Майстро Р. [6]	Продуктивність праці – критерій ефективності використання трудових ресурсів; визначається як обсяг продукції на одного працівника у підсумковому періоді
Олійник Т.І., Олійник І.О. [7]	Продуктивність праці – показник, що вимірює пряму затрату живої праці на одиницю продукції
Kitov I.O., Kitov O.I. [8]	Продуктивність праці – функція входу праці і капіталу, що вимірює результат виходу
Мантур-Чубата О.С., Саламаха Д.В. [9]	Продуктивність праці – ключовий показник стимулювання трудових ресурсів і розвитку економіки України.
Мусієнко В.Д., Панчук А.Г., Павлюк Л.М. [10]	Продуктивність – фактор вартості промислового підприємства; є показником ефективності використання праці
Пасінович І.І., Кіндзюр О.С. [11]	Продуктивність праці – фактор стабільного розвитку екорегіонів і держави
Притула К.А. [12]	Продуктивність праці – базовий індикатор індексу людського розвитку
Д.С. Сінк [13]	Продуктивність праці – це відношення кількості продукції, вироблено системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створ продукції за той же період часу

*Джерело: складено автором*

Проблема вимірювання продуктивності праці та визначення ефективних шляхів її підвищення є центральною у сучасній економічній науці та управлінській практиці. Вчені і практики акцентують увагу на тому, що продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання основного виробничого ресурсу – праці, що впливає на конкурентоспроможність підприємств і розвиток економіки загалом.

У сучасній літературі наголошується, що оцінка продуктивності праці повинна враховувати не лише кількісні, а й якісні характеристики праці. Це означає необхідність інтегрувати показники якості продукції, інноваційного потенціалу та рівня мотивації персоналу [14]. Такий комплексний підхід дозволяє більш повно відобразити реальну ефективність праці та потенціал її підвищення.

Шляхи підвищення продуктивності праці, що обговорюються у наукових працях, включають: удосконалення організації виробництва, впровадження новітніх технологій і автоматизації, підвищення кваліфікації працівників, застосування систем мотивації та стимулювання. Особливу увагу приділяють розробці програм управління продуктивністю, які базуються на аналізі резервів та ефективному використанні трудових ресурсів.

Значною є роль державного регулювання у створенні умов для підвищення продуктивності праці, що проявляється у стимулюванні інноваційної діяльності, підтримці освіти і професійної підготовки, а також у формуванні сприятливого інвестиційного клімату.

Отже, наукова література свідчить, що продуктивність праці є багатовимірною категорією, вимірювання якої потребує застосування як кількісних, так і якісних методів. Для ефективного підвищення продуктивності необхідна системна робота на всіх рівнях управління, що включає технічне оновлення, соціально-економічні стимули та інноваційні підходи.

В економічній літературі рівень продуктивності праці зазвичай визначають двома основними показниками:

- виробіток – кількість продукції, виготовленої за одиницю робочого часу;
- трудомісткість – кількість часу, витраченого на виготовлення одиниці продукції.

Питання підвищення продуктивності праці на макро- та мікроекономічному рівнях привертає значну увагу у всіх країнах світу. Підвищення продуктивності є складним і багатогранним процесом, проте воно є необхідною передумовою сталого економічного розвитку підприємств і національної економіки загалом.

Підвищення продуктивності праці виступає важливим джерелом зростання обсягів виробництва та одночасно сприяє зменшенню затрат праці на виробництво одиниці продукції. Це, в свою чергу, приводить до:

- економії робочого часу;
- зниження витрат на оплату праці на одиницю продукції;
- скорочення загальних виробничих витрат.

Таким чином, зростання продуктивності праці є відображенням загального економічного закону та соціальної необхідності розвитку суспільства.

Підвищення продуктивності праці має дві основні цілі:

- Стратегічна мета – підвищення життєвого рівня населення.
- Тактична мета – підвищення ефективності діяльності галузей і підприємств, а також реальне зростання доходів працівників.

Без стійкого зростання продуктивності праці неможливо забезпечити конкурентні переваги країни та її сталий соціально-економічний розвиток.

За твердженням А. В. Мерзляк, Є. П. Михайлова, М. Х. Корецького та Г. О. Михайлової є кілька сценаріїв підвищення продуктивності праці [15]:

- збільшення обсягу продукції при одночасному зменшенні витрат (класичний варіант);
- приріст обсягу продукції швидший за приріст витрат;
- незмінний обсяг продукції при зниженні витрат;
- зростання обсягу продукції за стабільних витрат;
- зменшення обсягу продукції повільніше, ніж скорочення витрат.

Ці підходи відображають різні механізми, які можуть сприяти покращенню ефективності праці.

У численних наукових джерелах продуктивність праці розглядається як ключовий показник ефективності використання основного виробничого ресурсу – праці. Узагальнюючи думки різних авторів, можна визначити продуктивність праці як:

1. Загальний показник ефективності використання ресурсів у виробництві товарів і послуг.
2. Відображення взаємозв'язку між кількістю й якістю виробленої продукції та витратами ресурсів на її створення.

3. Засіб порівняння виробничих результатів на різних рівнях економіки – від підприємства до національного рівня.

Водночас продуктивність праці є дискусійною категорією, що вимагає комплексного підходу до її оцінки та аналізу.

## **1.2. Методи вимірювання та показники рівня продуктивності праці**

Продуктивність праці виступає ключовим фактором соціально-економічного розвитку, оскільки вона безпосередньо впливає не лише на ефективність функціонування підприємств, а й на макроекономічні показники, включаючи рівень зайнятості населення. У сучасних умовах цифровізації, інтелектуалізації виробництва та зміни структури економіки, підвищення продуктивності праці не завжди супроводжується зростанням чисельності робочих місць. Це породжує певні соціальні ризики, які держава має враховувати при формуванні політики стимулювання продуктивності праці. На сучасному етапі важливо забезпечити такий баланс, коли підвищення ефективності праці супроводжується зростанням зайнятості завдяки розвитку нових галузей, модернізації та впровадженню інновацій.

Методологія вимірювання продуктивності праці в умовах ринкової економіки набула широкого розвитку. У теорії виділяють два основні способи її вимірювання: натуральний (прямий) та вартісний (опосередкований). Натуральний метод передбачає обчислення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або навпаки – часу, витраченого на одиницю продукції. Цей підхід є простим і зручним для галузей, де продукція є однорідною, однак має суттєві обмеження при аналізі складного або різнорідного виробництва [1].

З огляду на зростаючу частку сектора послуг та високотехнологічного виробництва у формуванні валового внутрішнього продукту, більшу поширеність отримали вартісні методи вимірювання продуктивності праці. Вони ґрунтуються на розрахунках, що виражаються у грошових одиницях: обсяг реалізованої продукції, додана вартість або чистий прибуток, поділені

на кількість зайнятих або витрачений робочий час. Теоретичне обґрунтування такого підходу було запропоноване А. Маршаллом, засновником неокласичної економіки [16]. Такий метод дозволяє враховувати гетерогенність продукту, а також здійснювати міжгалузеві порівняння та агрегування даних.

Значна увага у вимірюванні продуктивності праці приділяється рівню аналізу. Залежно від цього виділяють:

- індивідуальний рівень (окремі працівники, робочі місця, бригади);
- виробничий рівень (цехи, ділянки, підрозділи підприємства);
- організаційний рівень (підприємства, галузі, регіони, національна економіка).

На кожному з цих рівнів можуть застосовуватися різні методи розрахунку продуктивності. Для працівників найчастіше використовують показник виробітку (вироблена продукція на одного працівника), для підприємств – показники валової доданої вартості на одного працівника або одного відпрацьованого людино-годину [17; 18].

Показники продуктивності праці повинні відповідати кільком ключовим вимогам [19]:

- враховувати фактичний обсяг робіт та витрати часу;
- базуватися на єдиній методологічній основі;
- забезпечувати зіставність у просторі та часі;
- бути універсальними для різних видів діяльності;
- не допускати спотворення економічного змісту оцінки результатів праці.

У сучасних системах управління продуктивністю праці важливу роль відіграють інтегральні показники, такі як загальний індекс продуктивності, який може враховувати одночасно ефекти інтенсивності праці, ефективності управління, ступінь автоматизації та інноваційності виробництва [20]. Значне місце також посідає методика оцінки продуктивності за допомогою Data Envelopment Analysis (DEA), яка дозволяє порівнювати ефективність

працівників або підприємств на основі множини вхідних і вихідних параметрів [21].

Не менш важливим є питання зв'язку продуктивності праці із системою мотивації персоналу. Відповідно до теорії граничної продуктивності праці, яку розвинув Дж. Б. Кларк, рівень заробітної плати має відповідати продуктивності граничного працівника, тобто того, внесок якого у виробництво є мінімальним, але ще ефективним [22]. Такий підхід дозволяє економічно обґрунтовано встановлювати мінімальний рівень заробітної плати та уникати надмірної нерівності доходів.

В умовах агропродовольчого комплексу України, особливо в умовах війни, оцінка продуктивності праці має набувати комплексного характеру. З огляду на зростання ролі ручної праці, непередбачуваність виробничих циклів та коливання обсягів сільськогосподарського виробництва, важливим є застосування не лише загальних показників, а й індивідуальних оцінок продуктивності праці з урахуванням мобільності персоналу, сезонності та умов виконання робіт.

Застосування методів вимірювання продуктивності праці потребує як наукового підґрунтя, так і адаптації до умов конкретного підприємства або сектора. Правильне вибір та інтерпретація показників є необхідною передумовою ефективного управління трудовими ресурсами.

Для оцінювання продуктивності праці на підприємствах агропродовольчого комплексу використовуються різні підходи, що враховують специфіку продукції, технологій і організації праці. У науковій літературі виділяють чотири основні методи: натуральний, умовно-натуральний, трудовий та вартісний.

1. Натуральний метод. Продуктивність визначається як обсяг виробленої продукції (в тоннах, штуках, літрах тощо), що припадає на одиницю часу або працівника. Має два варіанти:

– часовий виробіток – обсяг продукції, виготовлений за одну нормо-годину;

– персоніфікований виробіток – обсяг продукції на одного працівника.

Цей метод є зрозумілим і зручним, особливо для одноманітного виробництва, але не враховує якість продукції або асортимент .

2. Умовно-натуральний метод. Застосовується при виробництві різноманітної продукції. Різні її види переводять у загальну умовну одиницю через коефіцієнти, що дозволяє на основі натурального виміру обчислювати загальний виробіток.

3. Трудовий метод. Продуктивність розраховується як співвідношення трудовитрат (людино-годин, нормо-годин) до обсягу виробленої продукції. Цей метод дозволяє аналізувати ефективність організації праці, однак вимагає наявності точних норм робочого часу.

4. Вартісний метод. Базується на визначенні співвідношення обсягу продукції у вартісному вираженні (виручка, валова продукція) до кількості праці (чисельність персоналу або відпрацьований час). Дає змогу порівнювати різноманітну продукцію та виконувати аналіз на макрорівні, але чутливий до змін цінової кон'юнктури .

У таблиці 1.2 представлено порівняння основних методів вимірювання продуктивності праці.

Застосування різних методів оцінювання продуктивності праці зумовлене як особливостями виробничої діяльності підприємства, так і цілями аналізу. Кожен з методів має як переваги, так і обмеження, тому вибір інструменту оцінювання повинен бути обґрунтованим з урахуванням рівня аналізу (мікро-, мезо- або макроекономічний), однорідності продукції, доступності даних та точності, необхідної для управлінських рішень.

Натуральний метод є найпростішим і найзрозумілішим – він використовується там, де об'єктами вимірювання є однорідні продукти, такі як тонни зерна, штуки виробів або квадратні метри побудованої площі. Його суттєвим недоліком є неможливість застосування у випадках різноманітної або послугової продукції, що значно обмежує

Таблиця 1.2

### Порівняння основних методів вимірювання продуктивності праці

Метод вимірювання	Суть методу	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Натуральний	Визначення кількості продукції на одиницю часу або навпаки	Промисловість, сільське господарство, будівництво	Простота розрахунку; чіткість оцінки	Обмежена застосовність при різномірній продукції
Вартісний	Обсяг реалізованої або виробленої продукції в грошовому вираженні на одного працівника	Універсальний, у т.ч. для сфери послуг	Можливість порівняння різних видів діяльності; агрегованість	Залежить від цінкових коливань; може викривлювати реальну продуктивність
Трудовий	Кількість витраченого часу на одиницю продукції	Індивідуальні робочі місця, операційне управління	Точність на мікрорівні; придатність для нормування праці	Важко застосовувати у великих масштабах
Індексний (індекс продуктивності)	Співвідношення продуктивності у динаміці (до базового періоду)	Статистичний аналіз, планування	Можливість динамічного аналізу	Не показує абсолютного рівня продуктивності
Метод доданої вартості	Обсяг доданої вартості на одного працівника або витрачену годину	Підприємства, галузі, макрорівень	Відображає економічну ефективність; придатний для міжнародних порівнянь	Складність у точному визначенні доданої вартості
Метод DEA (Data Envelopment Analysis)	Порівняння ефективності об'єктів за набором вхідних/вихідних параметрів	Економічна оцінка підприємств, установ, регіонів	Об'єктивність; врахування множини факторів	Вимагає складних обчислень; потребує повної та достовірної інформації

*Джерело: складено автором*

його застосовність у сучасній економіці.

Вартісний метод дозволяє подолати це обмеження за рахунок переведення різних видів продукції у грошовий еквівалент. Його універсальність робить його особливо зручним для міжгалузевого та міжнародного порівняння, а також для використання у сфері послуг. Водночас вартісний метод є чутливим до зовнішніх цінкових впливів, таких як інфляція

чи валютні коливання, що може спотворювати реальний рівень продуктивності праці.

Трудовий метод базується на нормуванні витрат робочого часу і дозволяє здійснювати детальну оцінку на рівні окремих робочих місць або операцій. Цей підхід забезпечує високу точність, особливо у поєднанні з інженерно-технічним нормуванням. Однак його масштабування на рівень підприємства або галузі є проблематичним через обмеження в стандартизації та уніфікації праці.

Індексний метод продуктивності слугує інструментом для аналізу динаміки у часі. Він дозволяє відстежувати зміни відносно базового періоду, однак не дає уявлення про абсолютний рівень продуктивності, що робить його допоміжним методом, придатним радше для статистичних порівнянь, ніж для оперативного управління.

Метод доданої вартості використовується здебільшого на рівні підприємств, галузей і національної економіки. Він дозволяє визначити внесок праці у створення економічного результату і зручний для макроекономічного аналізу та міжнародних порівнянь (наприклад, у межах OECD або Євростату). Водночас він вимагає точного визначення обсягів доданої вартості, що часто є методологічно складним і залежить від достовірності фінансової звітності.

Нарешті, метод DEA (Data Envelopment Analysis) є сучасним підходом, який ґрунтується на математичному моделюванні множини вхідних і вихідних параметрів. Його перевагою є здатність оцінити ефективність багатьох однотипних об'єктів (підприємств, підрозділів, регіонів) без потреби у попередньому нормуванні. Проте цей метод є інформаційно і обчислювально ємним, тому потребує високої якості вихідних даних і спеціалізованого програмного забезпечення.

Ефективне використання методів оцінки продуктивності праці полягає не лише у правильному виборі конкретного підходу, а й у можливості їх поєднання для досягнення більш повного й об'єктивного розуміння рівня та динаміки продуктивності в конкретних умовах господарювання.

Загалом управління трудовими ресурсами є ключовою складовою економічної стратегії будь-якого підприємства. Саме тому важливо правильно підібрати показники для оцінки продуктивності праці персоналу в залежності від галузевих та інших особливостей.

У таблиці 1.3 представлено основні показники, які дозволяють комплексно оцінити ефективність використання персоналу.

Таблиця 1.3

### Основні показники ефективності трудових ресурсів підприємства

Показник	Формула	Аналітичне призначення та особливості застосування
Виріток на одного працівника	$\frac{\text{Кількість виробленої продукції}}{\text{Кількість працівників}}$	Оцінка продуктивності праці на рівні підприємства або підрозділу; дозволяє визначити середній внесок одного працівника у виробництво продукції.
Трудомісткість продукції	$\frac{\text{Затрати праці}}{\text{Кількість виробленої продукції}}$	Визначає кількість робочого часу, затраченого на одиницю продукції; дає змогу аналізувати ефективність використання праці та виявляти резерви.
Рівень зайнятості персоналу	$\frac{\text{Фактична кількість працівників}}{\text{Планова кількість працівників}} \times 100\%$	Показує відповідність фактичної чисельності персоналу плановим завданням; використовується для контролю за дотриманням штатної чисельності.
Коефіцієнт продуктивності праці	$\frac{\text{Фактичний обсяг виробництва}}{\text{Нормативний обсяг виробництва}}$	Порівнює фактичний та нормативний рівні продуктивності; дозволяє оцінити виконання планових завдань та ефективність праці.
Середній розмір заробітної плати на одиницю продукції	$\frac{\text{Загальні витрати на оплату праці}}{\text{Кількість виробленої продукції}}$	Оцінює ефективність використання фонду оплати праці в розрізі одиниці продукції; важливий для контролю собівартості та планування витрат.
Рівень використання робочого часу	$\frac{\text{Фактичний робочий час}}{\text{Нормативний робочий час}} \times 100\%$	Визначає ступінь ефективності використання робочого часу відносно норм; допомагає виявити втрати часу та резерви підвищення продуктивності.

*Джерело: складено автором*

Застосування цих показників дає змогу не лише контролювати поточну ситуацію, а й виявляти внутрішні резерви підвищення продуктивності праці,

планувати кадрову політику, оптимізувати витрати та покращувати економічні результати підприємства.

Показник виробітку на одного працівника є базовим індикатором продуктивності праці. Він дозволяє оцінити, скільки продукції в середньому виготовляє один працівник, і широко використовується як у внутрішньому управлінні, так і для міжгалузевих або міжрегіональних порівнянь. Зростання цього показника свідчить про ефективніше використання персоналу або технологічне оновлення виробництва.

Трудомісткість продукції, навпаки, показує витрати праці на одиницю продукції. Вона є дзеркальним показником до виробітку, але з акцентом на витрати, а не на результат. Показник є особливо важливим для галузей, де трудова складова суттєво впливає на собівартість продукції. Зменшення трудомісткості є ознакою зростання організаційної та технічної ефективності.

Рівень зайнятості персоналу дозволяє контролювати відповідність фактичної чисельності працівників плановим штатним розписам. Це важливий показник у ситуаціях, коли оптимізація чисельності є критичним чинником стабільності діяльності підприємства. Перевищення чи недоукомплектованість штату може призводити до перевантаження працівників, зниження якості продукції або перевитрат фонду оплати праці.

Коефіцієнт продуктивності праці порівнює фактичний обсяг виробництва з нормативним. Це дозволяє не лише визначити рівень виконання виробничого плану, а й оцінити ступінь використання потенціалу персоналу. Він особливо корисний при аналізі динаміки продуктивності в часі або між різними підрозділами підприємства.

Середній розмір заробітної плати на одиницю продукції допомагає оцінити ефективність використання фонду оплати праці. Зростання цього показника без відповідного зростання виробництва свідчить про зниження ефективності витрат на персонал, що потребує перегляду системи оплати або чисельності персоналу.

Рівень використання робочого часу є індикатором внутрішньої організації праці. Його недосягнення може бути наслідком простоїв, неврахованих втрат часу або неефективного управління графіками роботи. Високе значення показника є свідченням високої трудової дисципліни та ефективного внутрішнього контролю.

Загалом, ці показники формують багатовимірну картину ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Їхнє одночасне використання дозволяє виявити слабкі місця в організації праці, визначити резерви зростання продуктивності та підвищити загальну економічну результативність підприємства. У сучасних умовах динамічного ринку праці та зростаючої конкуренції регулярний аналіз цих метрик є обов'язковим елементом системи управління персоналом.

Управління продуктивністю праці є невід'ємною складовою загального процесу управління підприємством. Воно охоплює планування, організацію, керівництво, контроль і регулювання, які базуються на співвідношенні між обсягом виробленої продукції та витратами праці на її виготовлення. Цей процес за своєю важливістю не поступається іншим управлінським функціям.

Для ефективного управління продуктивністю праці необхідні налагоджені комунікації та чітке розуміння ролі різних служб у формуванні виробничих обсягів. При цьому управління повинно розглядати систему як у стратегічній площині, так і в тактичній та оперативній, що дозволяє обґрунтувати необхідні зміни та оцінити їх вплив на діяльність підприємства. Особливо важливо забезпечити зв'язок між заходами підвищення продуктивності та їх кількісним вимірюванням.

Підвищення продуктивності – це комплексний процес, що формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів. Аналіз цих факторів є ключовою функцією управління, що дозволяє визначити потенціал для росту продуктивності. Основна мета управління – досягнення максимально можливої продуктивності праці.

Для цього підприємство має розробляти і впроваджувати цілісні програми управління продуктивністю, що включають:

- визначення місця продуктивності праці, її основних показників і методів вимірювання;
- підтримку розвитку робочих здібностей, впровадження наукової організації праці та нормування;
- виявлення ролі державних механізмів у стимулюванні економічного зростання;
- аналіз рівня і динаміки продуктивності на підприємстві;
- прогнозування продуктивності і планування чисельності персоналу;
- розробку заходів для підвищення продуктивності та управління нею.

Успішність функціонування підприємства значною мірою залежить від кваліфікації, професійних умінь і мотивації працівників. Саме людський капітал, а не обладнання чи виробничі ресурси, є головним чинником конкурентоспроможності та економічного розвитку.

У конкурентному середовищі зростання продуктивності праці має особливе значення. Воно проявляється у збільшенні обсягу виробленої продукції за одиницю часу без втрати якості, підвищенні якості продукції при збереженні обсягів, а також у зменшенні витрат праці на одиницю продукції.

Зростання продуктивності супроводжується зміною структури витрат праці: частка живої праці зменшується, а частка уречевленої (машинної, матеріальної) збільшується. Загальна трудомісткість продукції знижується, що сприяє скороченню виробничого циклу, збільшенню прибутку і підвищенню конкурентоспроможності.

### **1.3. Фактори, резерви та шляхи підвищення продуктивності праці на підприємствах агропромислового комплексу**

В умовах війни в Україні продуктивність праці персоналу зазнає значних змін, що обумовлені низкою специфічних факторів. По-перше, спостерігається суттєве скорочення чисельності працівників через мобілізацію, переселення або загибель, що призводить до кадрового дефіциту. Це негативно впливає на загальний обсяг виробництва і може знижувати середню продуктивність праці, оскільки залишається менше кваліфікованих працівників.

По-друге, багато підприємств змушені евакуюватися або переносити виробництво до безпечніших регіонів, що створює додаткові логістичні, організаційні та технологічні труднощі. Адаптація до нових умов, зміна локації та ринків збуту тимчасово знижують продуктивність праці. Крім того, війна викликає нестабільність постачання сировини та матеріалів, перебої у роботі інфраструктури, що ускладнює виробничі процеси і призводить до зниження ефективності праці.

Водночас психологічний стан працівників, пов'язаний із стресом, тривогою та невизначеністю майбутнього, також негативно впливає на їх працездатність і мотивацію, що в свою чергу позначається на продуктивності. У сукупності ці фактори створюють складний контекст, в якому підприємства змушені шукати нові механізми управління продуктивністю, оптимізувати робочі процеси та підтримувати мотивацію персоналу для збереження та підвищення продуктивності праці в умовах воєнного часу.

У сучасних умовах військової агресії проти України питання підвищення продуктивності праці в агропромисловому комплексі набуває особливої актуальності. Аграрний сектор, який традиційно є одним із ключових для української економіки, змушений адаптуватися до нових, надзвичайно складних викликів. Порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, нестача трудових ресурсів через мобілізацію та

евакуацію, а також загроза безпеці на виробничих об'єктах суттєво ускладнюють організацію ефективного виробництва.

Водночас забезпечення продовольчої безпеки країни, підтримка внутрішнього ринку та збереження експортного потенціалу вимагають від аграрних підприємств не лише збереження, а й підвищення продуктивності праці. За цих обставин зростає значення цілеспрямованої роботи з удосконалення організаційно-управлінських процесів, впровадження інновацій, модернізації технічного оснащення, розвитку систем мотивації персоналу, а також гнучкого використання наявних ресурсів в умовах обмежень.

Не менш важливими є соціально-психологічні чинники, зокрема, збереження працездатного колективу, подолання стресових станів серед працівників та формування атмосфери згуртованості в колективі. Враховуючи необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, підприємства АПК мають вибудовувати ефективну систему прийняття рішень на основі діагностики факторів, що впливають на продуктивність праці. Комплексне вивчення цих факторів в умовах війни дозволяє сформуванню науково обґрунтованих напрямів підвищення ефективності господарської діяльності аграрних підприємств та забезпечити їхню стійкість у кризовому періоді.

Доцільно виділити такі ключові групи факторів, які об'єктивно впливають на продуктивність праці в сучасних надзвичайних умовах:

#### 1. Організаційно-управлінські фактори

- Гнучкість та адаптивність системи управління в умовах нестабільності.
- Антикризове планування та оперативна перебудова виробничих процесів.
- Дистанційне управління підрозділами та впровадження цифрових інструментів (ERP, CRM, GPS-моніторинг).

- Ефективна логістика у військових та обмежених транспортних умовах.

## 2. Матеріально-технічні фактори

- Доступність і збереження основних засобів виробництва в умовах руйнування чи евакуації.

- Переоснащення та мобілізація техніки для багатофункціонального використання.

- Адаптація технологій до дефіциту пального, запасних частин, добрив, ЗЗР.

## 3. Фінансово-економічні фактори

- Стан фінансової ліквідності та забезпечення обіговими коштами.

- Державна підтримка, субсидії, податкові пільги воєнного часу.

- Можливість залучення міжнародних або донорських ресурсів для підтримки виробничих процесів.

## 4. Соціально-психологічні фактори

- Психологічний стан працівників в умовах постійної небезпеки та тривоги.

- Наявність трудових ресурсів через мобілізацію або евакуацію.

- Система мотивації в умовах ризику для життя (премії, надбавки, соціальні гарантії).

- Профілактика емоційного вигорання та підтримка персоналу.

## 5. Інноваційно-технологічні фактори

- Швидке впровадження енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій.

- Агротехнологічні рішення з мінімальним залученням людської праці.

- Автоматизація виробничих процесів і дистанційний моніторинг (дрони, супутникові дані).

## 6. Геополітичні та безпекові фактори

- Рівень бойових дій у регіоні функціонування підприємства.

- Мінна небезпека на сільгоспугіддях і проблеми з доступом до них.
- Безперебійність енергопостачання, зв'язку, інтернету.
- Зовнішня торгівля та логістика експортно-орієнтованих підприємств.

В умовах війни традиційні фактори підвищення продуктивності праці на підприємствах АПК суттєво модифікуються під впливом кризових зовнішніх чинників. Найбільшу ефективність у підвищенні продуктивності показують заходи, орієнтовані на гнучке управління, інноваційні рішення та збереження мотивації персоналу при мінімізації фізичних і психологічних ризиків.

Ефективне функціонування агропродовольчого комплексу в умовах нестабільного економічного середовища значною мірою залежить від здатності підприємств виявляти й мобілізувати внутрішні резерви для зростання продуктивності праці. Ці резерви мають різноманітний характер, охоплюючи технічні, організаційні, соціально-психологічні та економічні чинники, які безпосередньо впливають на результативність трудової діяльності. Особливу значущість в умовах обмежених ресурсів та зростання ризиків набуває вміння підприємства адаптувати свою діяльність до нових вимог з максимальним використанням наявного потенціалу.

Одним із ключових напрямів виявлення резервів виступає технічне оновлення виробництва. Навіть за відсутності масштабних інвестицій можливе часткове переоснащення або оптимізація використання наявної техніки й устаткування. За умов нестачі пального, електроенергії чи витратних матеріалів особливої ваги набуває ефективне планування робочого часу технічних засобів та скорочення непродуктивних витрат у технологічному процесі. До технічних резервів також слід віднести можливості удосконалення агротехнологій, зниження втрат під час збирання врожаю та транспортування сировини, а також впровадження інформаційних технологій у виробничо-управлінську діяльність.

Організаційні резерви продуктивності праці охоплюють питання раціонального використання трудового потенціалу, вдосконалення

управлінських структур і виробничої логістики. До них належать удосконалення планування виробничих процесів, запровадження ротації кадрів для зниження втоми, правильна організація робочих місць, скорочення простоїв і внутрішньозмінних втрат часу. Значна частина резервів закладена у вдосконаленні системи обліку й контролю за використанням робочого часу, що дозволяє виявити «вузькі місця» в організації праці. Ефективне використання резервів також можливе шляхом впровадження принципів гнучкого управління, що дає змогу швидко реагувати на зміну зовнішніх умов.

Соціально-психологічні резерви виявляються через стимулювання ініціативності та відповідальності персоналу, поліпшення умов праці, створення позитивного психологічного клімату в колективі. В умовах стресу, спричиненого війною, увага до психоемоційного стану працівників є надзвичайно важливою. Підвищення мотивації працівників до продуктивної праці може відбуватися не лише через матеріальні стимули, а й за рахунок нематеріального визнання, гнучкого підходу до графіків роботи, забезпечення можливостей професійного розвитку та підтримки в складних життєвих ситуаціях.

Окрему групу становлять економічні резерви, пов'язані з удосконаленням систем оплати праці, впровадженням механізмів преміювання за конкретні результати, підвищенням зацікавленості працівників у досягненні підприємницьких цілей. Позитивний вплив на продуктивність можуть мати також заходи з оптимізації витрат, зниження собівартості продукції, впровадження системи внутрішнього економічного аналізу ефективності використання трудових ресурсів. Економічні резерви часто залишаються нереалізованими через брак чітких критеріїв оцінки ефективності праці та обмежену прозорість внутрішньої фінансової інформації.

Інституційні та нормативні чинники також створюють можливості для зростання продуктивності. Підприємства можуть використовувати державні програми підтримки агросектору, міжнародну технічну допомогу, можливості

співпраці з освітніми та науковими установами для підвищення кваліфікації персоналу. Важливими є також ініціативи на місцевому рівні, спрямовані на забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, розвиток інфраструктури, покращення логістичних умов.

Загалом, резерви підвищення продуктивності праці в агропродовольчому комплексі мають багаторівневий характер і охоплюють усі аспекти функціонування підприємства. Їхнє своєчасне виявлення й цілеспрямоване використання дозволяють підприємствам не лише зберегти стабільність діяльності в умовах війни, але й створити фундамент для післявоєнного відновлення та сталого розвитку. Комплексне управління цими резервами є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України в середньо- та довгостроковій перспективі.

Шляхи підвищення продуктивності праці на агропродовольчих підприємствах представлені у табл. 1.4.

У сучасних умовах господарювання консервна галузь України переживає суттєві виклики, пов'язані з нестабільною логістикою, високою конкуренцією, зростанням вартості енергоносіїв та впливом воєнних дій. Водночас саме підвищення продуктивності праці є тим напрямом, що дозволяє підприємствам забезпечувати сталий розвиток, адаптуватися до нових економічних умов і зберігати свою конкурентоспроможність. Питання ефективного використання трудових ресурсів є ключовим для підприємств переробної галузі, зокрема консервного виробництва, де висока сезонність, потреба у швидкій переробці сировини та жорсткі вимоги до якості вимагають максимальної ефективності на кожному етапі технологічного процесу.

Одним із найважливіших напрямів підвищення продуктивності праці в консервному виробництві є впровадження автоматизованих і механізованих ліній обробки сировини та фасування продукції.

Таблиця 1.4

**Шляхи підвищення продуктивності праці на агропродовольчих підприємствах**

<b>№</b>	<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Суб'єкти впровадження</b>	<b>Конкретні прикладні проекти</b>
1	Механізація та автоматизація виробничих процесів	Інженерна служба, керівництво підприємства	Встановлення автоматичних систем подачі кормів, автоматизованих доїльних залів
2	Впровадження систем GPS-моніторингу та телеметрії	Відділ IT, логістичний відділ	Встановлення GPS на техніку для контролю витрат пального та ефективності руху
3	Оптимізація структури управління	Адміністрація, HR-відділ	Запровадження лінійно-функціональної структури для уникнення дублювання функцій
4	Навчання та перепідготовка персоналу	HR-служба, освітні партнери	Створення навчального центру при підприємстві, співпраця з аграрними університетами
5	Стимулювання працівників результативною оплатою праці	Економічний відділ, бухгалтерія	Введення KPI-систем для мотивації виробничих підрозділів
6	Рационалізація використання робочого часу	Виробничий відділ, лінійні керівники	Застосування системи обліку робочого часу та скорочення внутрішньозмінних простоїв
7	Енергоефективність та зниження технологічних витрат	Технічний персонал, енергетики	Встановлення теплоізоляції, модернізація систем освітлення і вентиляції
8	Впровадження цифрових платформ управління виробництвом	Керівництво, відділ цифрової трансформації	Запуск ERP-системи для обліку ресурсів і координації процесів
9	Покращення умов праці та побуту	Адміністрація, служба охорони праці	Облаштування побутових приміщень, харчоблоків, транспортне забезпечення персоналу
10	Підвищення рівня виробничої дисципліни	Керівництво підрозділів, HR-відділ	Запровадження внутрішніх регламентів, проведення періодичних перевірок трудової дисципліни
11	Впровадження агроекологічних технологій	Агрослужба, екологічний контроль	Застосування органічних добрив, біозахисту та сівозмін
12	Співпраця з науковими установами	Менеджмент, відділ інновацій	Участь у проектах прикладної науки, адаптація рекомендацій науковців у польових умовах
13	Логістична оптимізація постачання та збуту	Відділ логістики, збутовий департамент	Побудова маршрутів на основі даних GPS, впровадження єдиної транспортної платформи
14	Створення внутрішньої системи контролю якості	Виробнича служба, технічний контроль	Організація внутрішнього аудиту якості продукції і дотримання технологічних процесів
15	Аутсорсинг допоміжних функцій	Керівництво підприємства	Передача функцій охорони, обслуговування техніки, прибирання зовнішнім підрядникам

*Джерело: складено автором*

Використання сучасного технологічного обладнання дозволяє зменшити фізичне навантаження на працівників, знизити кількість ручних операцій і скоротити час на виконання окремих виробничих циклів. Це, у свою чергу, сприяє збільшенню обсягів продукції без залучення додаткового персоналу.

Наступним важливим фактором є цифровізація управлінських і виробничих процесів. Впровадження систем управління виробництвом (MES), електронного обліку робочого часу, програмних засобів планування навантаження на зміну та складу дозволяє не лише контролювати продуктивність персоналу в режимі реального часу, а й оперативно реагувати на відхилення від виробничих планів. Такі інструменти забезпечують прозорість процесів і знижують втрати, пов'язані з неефективною організацією праці.

Значну увагу слід приділяти оптимізації виробничої логістики. Розробка маршрутів руху сировини, тари, напівфабрикатів та готової продукції всередині підприємства з урахуванням принципу мінімізації переміщень дозволяє зменшити простой персоналу, уникнути затримок на етапах упаковки й відвантаження, а також зменшити непродуктивні витрати праці. Створення єдиної системи внутрішньої логістики з інтеграцією складів і виробництва дозволяє підтримувати ритмічну роботу всього підприємства.

Не менш важливим є розвиток системи професійного навчання та мотивації персоналу. Постійне підвищення кваліфікації працівників, впровадження системи наставництва, адаптаційних програм для новачків, а також результативної системи оплати праці, орієнтованої на досягнення конкретних виробничих показників, створює умови для зростання індивідуальної продуктивності та підвищення залученості працівників до процесів покращення.

Окремий акцент слід зробити на вдосконаленні організації праці. Рациональний поділ функціональних обов'язків, впровадження гнучких графіків роботи з урахуванням сезонних навантажень, а також використання прийомів нормування праці дозволяють оптимізувати використання робочого часу, уникнути перевтоми персоналу та підвищити загальну ефективність

виробничої діяльності. Не менш перспективним напрямом підвищення продуктивності праці на консервних підприємствах є розвиток екологічно безпечних та ресурсозберігаючих технологій. Впровадження принципів "зеленої" економіки через зниження витрат води, енергії, зменшення втрат продукції та вторинне використання відходів дозволяє не лише знизити собівартість, а й підвищити екологічну привабливість підприємства, що позитивно впливає на його репутацію і перспективи виходу на нові ринки.

У результаті проведеного дослідження нами визначено та представлено у таблиці 1.5 актуальні шляхи підвищення продуктивності праці на консервному підприємстві.

Таблиця 1.5

**Актуальні шляхи підвищення продуктивності праці на елеваторному підприємстві**

<b>№</b>	<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Суб'єкти впровадження</b>	<b>Конкретні прикладні проекти</b>
1	Автоматизація технологічних ліній	Технічний директор, інженерна служба	Встановлення автоматичних ліній фасування та закупорювання банок
2	Впровадження системи обліку виробітку	Виробничий відділ, IT-відділ	Запровадження цифрової системи відстеження продуктивності працівників
3	Навчання працівників новим технологіям	HR-відділ, служба охорони праці	Проведення модульних курсів з експлуатації автоматизованого обладнання
4	Стимулювання продуктивності через бонусну систему	Економічна служба, бухгалтерія	Введення системи преміювання за виконання та перевиконання норм
5	Раціоналізація логістики на виробництві	Виробничо-диспетчерський відділ	Оптимізація руху тари і сировини між цехами, зонування складів
6	Зниження втрат сировини	Технологічна служба, виробництво	Встановлення датчиків контролю ваги та витрат у варильних котлах
7	Удосконалення планування виробництва	Планово-економічний відділ	Запуск модуля MRP у складі ERP-системи для управління запасами і навантаженням
8	Оптимізація структури змін	Виробничий відділ, відділ персоналу	Перехід на гнучкий графік змін з урахуванням сезонності
9	Покращення санітарно-побутових умов	Адміністрація підприємства	Ремонт душових, їдалень, гардеробів для робітників
10	Інтеграція контролю якості в процес	Відділ технічного контролю, лінійні керівники	Встановлення на лініях автоматичних систем перевірки герметичності тари

*Джерело: складено автором*

Отже, актуальні шляхи підвищення продуктивності праці на консервних підприємствах охоплюють як техніко-технологічні, так і організаційно-економічні аспекти. Успішне поєднання цифрових рішень, кадрової політики, ефективної організації праці та модернізації виробничих потужностей забезпечує не лише підвищення продуктивності, а й підвищення загальної ефективності та стійкості підприємств у сучасних умовах.

### **Висновки за розділом 1**

Продуктивність праці є багатограним економічним поняттям, є індикатором результативності використання людських, матеріальних і технічних ресурсів, що визначає конкурентоспроможність підприємств. У сучасних умовах, коли українські підприємства функціонують у середовищі глибокої трансформації, спричиненої війною, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів і загостренням енергетичної нестабільності, підвищення продуктивності праці набуває особливого значення як засіб адаптації до кризових умов і одночасно як передумова довгострокового розвитку.

Продуктивність праці може визначатися через різні методологічні підходи, кожен з яких має специфічне аналітичне значення. Натуральний метод дозволяє здійснювати базову оцінку ефективності праці у виробництвах з однорідною продукцією, в той час як вартісний метод дає можливість порівняння між різними сферами діяльності, що особливо актуально для галузей з високим рівнем диверсифікації продукції. Трудовий метод є ефективним для нормування й аналізу на рівні окремих робочих місць, хоча складним у застосуванні на макрорівні. Індексні методи зручні для аналізу динаміки, тоді як метод доданої вартості дозволяє враховувати економічну ефективність праці на рівні галузей і економіки в цілому. У свою чергу, метод DEA забезпечує комплексний аналіз ефективності за умов наявності якісних і кількісних даних.

Фактори, що впливають на продуктивність праці, можуть бути класифіковані за організаційно-управлінськими, матеріально-технічними, фінансово-економічними, соціально-психологічними, інноваційно-технологічними та безпековими критеріями. Цей поділ дозволяє комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на результативність праці. В умовах війни особливого значення набувають безпекові ризики, кадрові втрати, мобілізація ресурсів і адаптація до нових умов господарювання.

Визначено практичні шляхи підвищення продуктивності праці на прикладі консервних підприємств, що є репрезентативними для харчової промисловості. До техніко-технологічних заходів віднесено автоматизацію виробничих ліній, впровадження цифрових платформ і енергоефективних рішень. Організаційні зміни стосуються оптимізації структури управління, планування змінності, раціонального використання робочого часу. Соціально-економічні заходи охоплюють системи мотивації, навчання та покращення умов праці. Водночас інноваційна складова включає співпрацю з науковими установами, впровадження внутрішніх систем контролю якості та адаптацію агроекологічних практик.

Таким чином, підвищення продуктивності праці має стратегічне значення для збереження конкурентоспроможності підприємств в умовах системної нестабільності. Воно передбачає цілісний підхід до використання людського капіталу, технічного потенціалу й організаційної культури. Для досягнення реального зростання необхідно поєднувати економічні стимули, інновації та гнучке управління ресурсами, при цьому враховуючи специфіку галузі, потреби персоналу й зовнішні виклики. Такий підхід дозволить не лише забезпечити стійке функціонування підприємств у воєнний період, але й створити основу для їхнього ефективного розвитку в посткризовий час.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДП «КУЛІНДОРІВСЬКИЙ КХП»

#### **2.1. Галузевий огляд ринку переробки зернових та виробництва борошна в Україні**

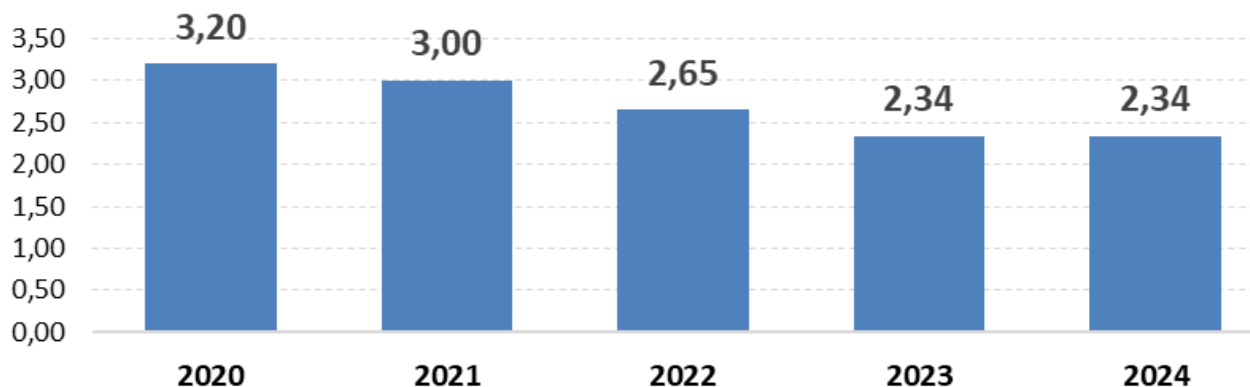
Україна традиційно займає ключові позиції у світовому виробництві зернових культур – зокрема пшениці, кукурудзи, ячменю. Станом на маркетинговий 2024/25 рік аграрії, за оцінками ФАО та Держстату, виростили близько 22–23 млн тон пшениці й приблизно 24–26 млн тон кукурудзи [23]. Результати статистики за 2024 рік свідчать, що Україна зібрала понад 10,8 млн га зернових – лише незначне зниження (-0,5 %) порівняно з попереднім роком, що демонструє стійкість посівних площ [24].

За даними асоціацій й профільних аналітиків, в Україні налічується близько 330 млинів, які у 2023-2024 маркетинговому році виробили близько 2,55 млн тон борошна – це приблизно на 2,4 % менше, ніж у попередньому [25, 26]. Основну долю становить пшеничне борошно, яке користується попитом як внутрішньо, так і на експорті.

Тенденція вказує на те, що галузь культивує самодостатність: активне збільшення зернозбирального потенціалу, стабільні обсяги переробки, але недостатнє охоплення внутрішнього ринку – що породжує зростання обсягів імпорту продукції.

Тривала війна суттєво погіршила ситуацію у борошномельній галузі України. З урахуванням розрахункової чисельності населення та орієнтовних нормативів споживання борошна на одну особу (за аналогією з польськими й німецькими показниками – близько 75 кг на рік), експерти змогли оцінити приблизний річний обсяг його виробництва. За цими розрахунками, у 2023 та 2024 роках виробництво борошна в Україні становило близько 2,34 млн тонн, що на 27 % менше, ніж у довоєнному 2020 році. Це свідчить про суттєве

скорочення галузевого потенціалу навіть без порівняння з показниками попередніх, стабільніших періодів [27].



\* Оцінка Спілки "Борошномели України" на основі оціночної чисельності населення України та норм споживання борошна

Рис. 2.1. Виробництво борошна (розрахункове) в Україні, млн тон [27].

При цьому Україна активно експортує перероблену зернову продукцію – борошно та висівки. У 2024 році країна вивезла близько 70–80 тисяч тон борошна (приблизно 300–350 тис. тон за прогнозом) – це на 8 % більше, ніж попереднього року [28]. Основним напрямком є ринки ЄС, Близького Сходу, Південної та Південно-Східної Азії. Для висівок – передусім Польща, Молдова, Палестина та Ізраїль. Динаміка експорту борошна з України наведена на рис. 2.2.

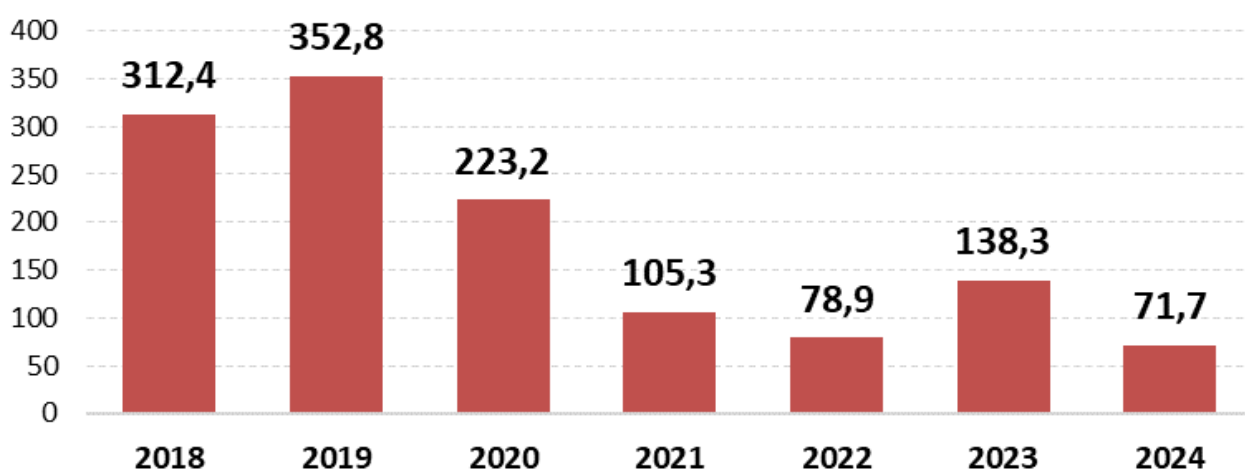


Рис. 2.2. Експорт борошна з України, тис. тон [27]

У 2024 році основними споживачами українського борошна стали країни Європейського Союзу. Загалом 24 держави-члени ЄС увійшли до переліку імпортерів, що підтверджує стратегічну орієнтацію українських експортерів на європейський ринок як головний канал збуту продукції борошномельної галузі. Молдова посіла друге місце серед імпортерів за обсягами закупівель, однак варто зазначити, що якщо раніше аналогічні обсяги становили лише близько 5% річного експорту, то тепер – майже 30%, що свідчить про звуження загального ринку збуту (рис. 2.3).

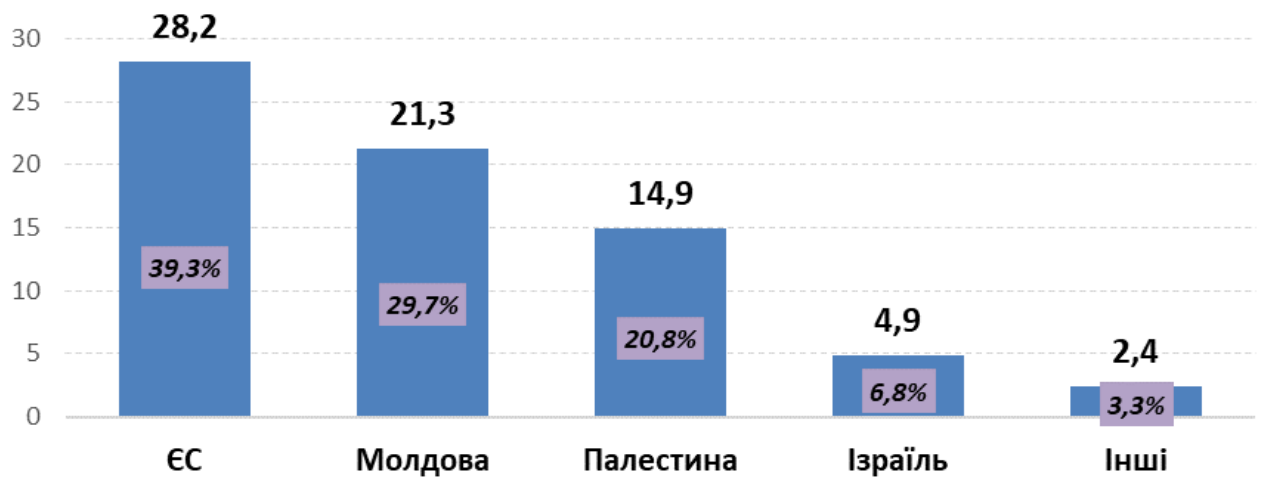


Рис. 2.3. Найбільші споживачі українського борошна в 2024 р., тис. тон [27]

Крім цього, деякі обсяги постачаються до Ізраїлю та Палестини – сукупно понад чверть усього експорту. Водночас географічна диверсифікація поставок залишається обмеженою: за підсумками року 96,7% усієї експортованої з України борошномельної продукції було відвантажено до 27 країн, з яких 24 – країни ЄС. Усі інші 34 країни-імпортери разом узяті отримали лише 3,3% або близько 2,4 тис. тон борошна, що вказує на високий рівень концентрації ринку і залежність від обмеженого кола торговельних партнерів.

Такий стан речей викликає занепокоєння, адже втрата навіть одного великого європейського ринку може суттєво вдарити по галузі. Відсутність диверсифікації експорту робить українських виробників вразливими до змін торгової політики, транспортних обмежень або коливань внутрішнього

попиту в ЄС. Ситуація свідчить про необхідність перегляду експортної стратегії, зокрема пошуку нових ринків збуту, розвитку логістичної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності продукції як у Європі, так і за її межами.

Водночас обсяг зернового експорту залишається значно більшим – понад 50 млн тон щороку: у 2021–2022 роках – 52 млн тонн, а прогнози на 2023/24 – приблизно 32 млн тон через війну й логістичні виклики. Однак, на посилення переробних обсягів перекладається менший прихід валют, тому інтеграція у виробничі ланцюги має стратегічне значення [29].

В Україні працює близько 330 крупних млинів–заводів, серед них – 12 державних (ДСА), 43 колишні підприємства «Хліб України» та понад 103 приватні – загалом в них закладені потужності близько 7,2 млн тон борошна на рік [30]. Додатково налічується 4500 міні-млинів загальною потужністю приблизно 2,3 млн тон [30].

Обсяги виробництва найбільших млинів України представлено на рис. 2.4.

№ п/п	Назва підприємства	Вироблено борошна в Україні			
		за рік, тис. тонн			
		2024	2023	2022	2021
1	ТОВ "ВІННИЦЬКИЙ КХП № 2"	112 202	113 843	120 219	125 729
2	ТОВ "СТОЛІЧНИЙ МЛИН"	98 722	102 562	93 223	74 847
3	ТОВ ВКФ "РОМА"	47 129	52 111	59 910	71 857
4	ТОВ «ТК «НОВАТОРГ»	44 499	46 613	47 837	61 186
5	ПАТ "РІВНЕ-БОРОШНО"	31 845	29 161	33 806	29 497
6	ТОВ "ТД "ЗЕРНАРІ"	27 366	27 946	33 633	57 002
7	ТОВ «ДИКАНЬКА МЛИН»	22 080	22 150	17 959	17 527
8	ТОВ "ЕЛЬДОРАДО"	21 225	24 942	18 031	27 244
9	HD-group "ЗАПОРІЖЖЯМЛИН"	20 257	24 668	25 754	30 479
10	HD-group "Новоукраїнський КХП"	19 290	30 557	33 817	6 646
	<b>РАЗОМ, тис. тонн</b>	<b>444 615</b>	<b>474 553</b>	<b>484 189</b>	<b>502 014</b>

Рис. 2.4. ТОП-10 українських виробників борошна 2024 року [27]

Великі гравці активно модернізуються, впроваджуючи автоматичні лінії фасування, контролю якості та ERP-системи. Часто використовують

інтегровані моделі «ферма–млин–хлібозавод». Саме ті, що мають вертикальну інтеграцію, виявляються менш вразливими до нестабільної логістики.

Малі підприємства орієнтовані на локальні потреби, частково впроваджуючи міні-електромеханічні млинки на 600 кг/год . Хоча їх внесок невеликий у загальному масштабі, вони підтримують регіональну харчову безпеку.

Українська зернова галузь демонструє значний експортний потенціал, при цьому борошномельна індустрія віддзеркалює тенденцію переорієнтації з експорту зерна на готову перероблену продукцію. Так, за даними USDA Foreign Agricultural Service, з липня 2024 по січень 2025 року Україна експортувала близько 53 000 тон пшеничного борошна і макаронних виробів – на 31 % менше, ніж у той же період попереднього року [31]. Водночас імпорт таких продуктів склав 28 000 тон, що на 24 % більше ніж раніше, і охоплював переважно макарони (70 %) з ЄС та крупи (15 %) з Туреччини та Тунісу. Це свідчить про те, що український попит на готову зернопереробну продукцію лишається значним – і зумовлює необхідність розвитку власної інфраструктури.

Незважаючи на війну, Україна продовжує експортувати зерно й перероблену продукцію. Загальний експорт зерна за 2023/24 м.р. становив понад 38 млн тон, включаючи майже 15 млн тон пшениці, 2,3 млн тон ячменю та 20,7 млн тон кукурудзи. Експорт борошна, хоч і менший, демонструє зростання – у 2024 році обсяг перевищив 70 тис. тон [32]. Однак, порівняно з 50+ млн тон зерна, частка переробленої продукції є незначущою – що вказує на значні можливості для розширення переробної глибини.

Логістика залишається ключовим фактором формування ефективності галузі. Необхідність експорту зерна через порти, збільшена конкуренція з боку інших культур і абіотичні загрози зробили розвиток регіональних хабів найбільш стратегічно доцільним. У цьому контексті Одеська, Миколаївська та Херсонська області, з їхніми потужностями елеваторів та близькістю до

Чорного моря, мають потенціал стати центрами виробничо-логістичних кластерів, що включають переробку, фасування і експорт борошна.

Незважаючи на прогрес у автоматизації, зростаючий попит на органічну та преміум-продукцію та збільшення обсягів експорту, галузь стикається із системними викликами. Серед них – низьке завантаження виробничих потужностей (30–50 %), що обумовлено обмеженою внутрішньою споживацькою базою, енергозатратами високого рівня через воєнні атаки на інфраструктуру та енергомонополії, зношеним устаткуванням, слабкою якістю лабораторної інфраструктури та конкуренцією з боку дешевих імпортованих продуктів, особливо з Польщі чи Туреччини .

Незважаючи на потужну сировинну базу, галузь переробки лише починає використовувати її потенціал. Найбільш яскравий приклад – переробка пшениці разом із житом: лише 6,5 % обсягу вирощеного зерна проходить первинну переробку у борошно – інші обсяги експортуються як сировина. Навіть потужності українських млинів використовуються на 30–50 %, що говорить про недостатню глибину внутрішньої переробної діяльності – навіть наявна інфраструктура не до кінця використовується .

Головні бар'єри розвитку галузі:

1. Низький рівень переробки: лише 6,5 % зерна обробляється в Україні, решта – експортується як сировина.
2. Недостатня завантаженість млинів: 30–50 % потужностей – через низькі цінові маржі, високі енергозатрати та зношеність обладнання.
3. Цінові й логістичні втрати після війни: зростання цін на енергоносії, перебої в роботі портів, а також виклики щодо доступу до західних ринків.
4. Конкуренція імпорту: готова продукція з ЄС, Туреччини, Росії та Південної Америки часто дешевша й стандартизована, що ставить під тиск українських виробників.

Крім того, війна спричинила дефіцит енергії: руйнування електромереж і субстанційної інфраструктури змусили підприємства до періодичних віялових відключень, що корелюється зі зростанням собівартості

виробництва. Це накладає додаткову фінансову навантаження на підприємства, що прагнуть модернізувати обладнання та підвищувати якість продукції.

Виділимо ключові виклики та ризики для борошномельних підприємств:

1. Низьке завантаження потужностей (30–50 %) через зниження внутрішнього попиту – падіння споживання хліба, демографічні зміни, втрата територій.
2. Застарілість обладнання – половина млинів потребує модернізації.
3. Енергозатрати – зменшення маржі через зростання тарифів та залежність від енергії.
4. Військовий фактор – ризик знищення підприємств, припинення експорту, блокада портів.
5. Конкуренція імпорту – дешевше борошно із Польщі, Туреччини, країн СНД.
6. Регуляторні бар'єри – слабка сертифікація, експортерів стримує нестача інспекцій.

Попри перешкоди, галузь має реальні перспективи. По-перше, збільшення частки переробки зерна – зі стандартних 6-7 % до 15-20 % – стане можливим за умов активної держпідтримки, інвестиційних стимулів і грантових програм для модернізації. Доступ до преференційних кредитів, субсидій на впровадження HACCP, ISO та органічних сертифікацій дозволить підприємствам оновлювати лінії пакування, встановлювати енергоефективні установки та розширювати асортимент. По-друге, підтримка програм вертикальної інтеграції, особливо в південних регіонах з аграрним потенціалом і налагодженою логістикою, сприятиме формуванню зерново-переробних кластерів із локалізованою продукцією високої доданої вартості.

Експортний потенціал залишається одним із ключових факторів. Інша стратегічна лінія розвитку полягає в підтримці малого і середнього млинарства як елементу регіонального продовольчого суверенітету. Міні-млини забезпечують гнучкість та швидке реагування на локальні потреби, а також

сприяють розвитку малих агровиробників, що залучаються до локальних ланцюжків переробки й торгівлі.

Перспективи галузі залежать від трьох ключових параметрів: модернізації технологій і сертифікації, державних стимулів і кластерного підходу до мережі переробних потужностей, а також розвитку експорту продукції. У той же час реалізація цих стратегій потребує комплексного вирішення проблем енергозалежності, контролю якості, інтеграції малого бізнесу та витривалості до зовнішніх викликів, особливо в умовах війни.

Інвестиції в інновації зростають – галузь млинів та хлібопекарської продукції посідає рівень третього місця серед харчової обробки в сучасних інвестиційних пріоритетах АПК. Багато заводів реінвестують прибутки у модернізацію: нові лінії, цифрові ERP-системи, енергоефективні рішення для скорочення собівартості & зростання продуктивності.

Важливим драйвером розвитку переробної галузі стала адаптація до стандартів ЄС та міжнародних норм. Українські виробники поступово переходять на систему НАССР, сертифікацію ISO, ЕАС (для ринків СНД), Halal (для Близького Сходу), що забезпечує доступ до нових ринків та підвищує конкурентоспроможність .

Крім того, перегляд імпорتنих мит та введення преференційних умов на експорт продукції у ЄС впроваджені після підписання Угоди про асоціацію. Однак наповнення внутрішнього ринку борошна новими, безпечними та сертифікованими продуктами ще зіштовхується з викликами: слабка інфраструктура контролю, недостатність державної підтримки та інвестицій .

Для подолання викликів та активного розвитку галузі необхідні:

1. Розширення глибини переробки: підвищити показник з 6,5 % до 15-20 % від загального обсягу зерна – через державні програми, інвестиційні стимули та субсидування модернізації.

2. Модернізація виробничих потужностей: спрямована на підвищення автоматизації, зниження енерговитрат, впровадження ліній для виробництва преміум-борошна та нішових продуктів (безглютенові, органічні).

3. Активізація експорту: зосередити зусилля на ринки Азії, Африки та Близького Сходу, що демонструють високий попит на якісну, недорогу українську продукцію .

4. Вдосконалення регуляторної рамки: підтримка сертифікації, посилення продовольчого контролю, розвиток експортної інфраструктури.

5. Підтримка малого і середнього бізнесу: шляхом кластеризації, доступу до грантів, кооперації з фермерами та агрохолдингами.

Переробка зернових у борошно поступово підвищує кваліфікаційний рівень виробничих потужностей: активне впровадження автоматизованих систем дозування, герметизації, систем контролю якості (НАССР, ISO), а також швидкого пакування в сучасні мішки та кеги. Частина підприємств запускає лінії органічного борошна, безглютенового, екологічного класу, щоб залучати ніші попиту – як усередині країни, так і на експорт .

Окремі підприємства запускають лінії виробництва безглютенового, органічного борошна – наприклад, лінійки «ВІО» та «Premium» – орієнтованих на сучасні сегменти ринку з високими маржинальністю. Також зростає інтерес до автоматизації контролю якості, систем моніторингу параметрів (температура, вологість) та використання датчиків IoT для оптимізації енергоспоживання.

У регіоні Одещини діє декілька великих хабів поруч із портами – основний для експорту, особливо борошна в мішках та біг-бегах. Елеваторні потужності зберігання зерна перевищують поточну переробну спроможність – це нівелює логістичні бар'єри.

Серед стратегічних напрямів розвитку галузі виділимо такі:

1. Глибина переробки: збільшення до 15–20 % обсягу зерна через підтримку інвестицій у модернізацію.

2. Модернізація млинів: впровадження автоматизації, енергоефективних систем, розширення преміум-асортименту.

3. Сертифікація: НАССР, ISO, органічні сертифікати допоможуть вийти на експортні ринки.

4. Логістика: розвиток регіональних хабів, сертифікованих лабораторій.

5. Кластерні рішення: співпраця господарств, млинів, локальних переробників.

6. Підтримка держави: субсидії, гранти, спрощення митних процедур для технологічного оновлення.

Українська борошномельна галузь має високий потенціал, але використана приблизно на третину. Модернізація, сертифікація, кластерна організація та державне стимулювання допоможуть розкрити приховані можливості.

## **2.2. Техніко-економічна характеристика та перспективи розвитку ДП «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів»**

ДП «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів» є стратегічно важливим підприємством агропромислового комплексу України. Його багатопрофільна діяльність та розвинена інфраструктура дозволяють забезпечувати продовольчу безпеку як регіонального, так і національного рівня. Завдяки сучасним виробничим потужностям, високому рівню автоматизації, системному контролю якості та вигідному географічному розташуванню, підприємство успішно забезпечує потреби внутрішнього ринку та активно розвиває експортний потенціал.

Історія підприємства бере свій початок у середині ХХ століття, коли на півдні України активно формувалася мережа елеваторів та зернопереробних об'єктів для забезпечення продовольчих потреб радянської держави. На базі невеликого зерносховища в селищі Куліндорівка, що поблизу Одеси, поступово було збудовано сучасний комбінат хлібопродуктів. Протягом десятиліть підприємство переживало модернізацію, розширення потужностей, інтеграцію нових технологій. Важливим етапом стало приєднання комбікормового цеху у 1990-х роках, що дозволило підприємству охопити новий ринок – тваринництво. З початком 2000-х років було здійснено

масштабне оновлення млина, побудовано нові зерносховища та впроваджено сучасні системи автоматизованого управління виробництвом [33].

Виробничо-технологічна база підприємства включає млин потужністю 500 тон на добу, елеватор на 93,9 тис. тон одночасного зберігання зерна та комбікормовий цех на 630 тон щоденної продуктивності. Ці виробничі потужності дозволяють забезпечити як потреби регіонального агросектора, так і великих промислових споживачів. Висока якість продукції досягається завдяки наявності сертифікованих лабораторій, відповідно до стандартів ISO, що контролюють кожен етап виробництва – від приймання зерна до фасування готової продукції. Можливість фасування в різні види пакування (мішки 30 і 50 кг, пакети по 1 і 2 кг) дозволяє підприємству працювати з великим розмаїттям клієнтів – від агрохолдингів до мереж супермаркетів [33].

Асортимент продукції включає:

- борошно пшеничне вищого та першого сортів,
- висівки пшеничні кормові та гранульовані,
- комбікорми для різних видів сільськогосподарських тварин,
- послуги з очищення, сушіння, зберігання та перевалки зерна,
- пакування та логістичний супровід партій на експорт.

Завдяки постійному вдосконаленню рецептур комбікормів, підприємство тісно співпрацює з ветеринарними лабораторіями та науковими установами. Особлива увага приділяється підбору оптимального вмісту білків, жирів, клітковини, вітамінів і мінералів у кормах. Уся продукція проходить обов'язкову сертифікацію, відповідає українським та європейським стандартам якості, що дозволяє успішно конкурувати на зовнішніх ринках.

Географічне положення підприємства в безпосередній близькості до чотирьох морських портів – Одеса, Південний, Іллічівськ (Чорноморськ) – створює значні логістичні переваги. Саме тому підприємство стало важливим гравцем у міжнародній торгівлі. У 2016 році був підписаний експортний контракт із Китаєм на поставку борошна з повною передплатою, що засвідчило високий рівень довіри з боку закордонних партнерів. Крім того,

підприємство постачає продукцію в країни Південної Африки, Середньої Азії та Близького Сходу. Успішна співпраця з міжнародними трейдерами дозволяє розширювати географію експорту.

Важливим кроком у розвитку підприємства стало включення його до переліку стратегічно важливих об'єктів державної власності. Це відкриває нові можливості для залучення інвестицій, участі в державних програмах модернізації та розширення виробництва. Підприємство бере участь у регіональних програмах соціально-економічного розвитку, в забезпеченні стабільного постачання борошна для виробництва соціального хліба в Одеській області. У 2022 році було підписано Меморандум про співпрацю з Одеською обласною державною адміністрацією та хлібозаводом №4.

Перспективи розвитку ДП «Куліндорівський КХП» безпосередньо пов'язані з подальшою модернізацією виробничих ліній, розширенням складських потужностей, оптимізацією логістики. У найближчих планах – розширення елеваторного комплексу на 30 тис. тонн, впровадження лінії фасування борошна в екопакування, а також створення власної сонячної електростанції потужністю 1 МВт для зменшення енергозалежності. Також розглядається можливість запуску міні-пекарні для виробництва продукції, що дозволить підприємству перейти до моделі вертикальної інтеграції.

Таким чином, Куліндорівський комбінат хлібопродуктів демонструє стійку тенденцію розвитку, забезпечуючи продовольчу безпеку країни, створюючи робочі місця, сприяючи економічному зростанню регіону та утворюючи позиції України на світовому ринку агропродукції. У перспективі підприємство планує нарощування експортного потенціалу, підвищення частки переробки продукції на місці та створення доданої вартості, що відповідає сучасним викликам та державним стратегіям розвитку агропромислового сектору.

### 2.3. Діагностика внутрішнього середовища та продуктивності праці на підприємстві

Джерелом інформації для проведення аналізу є фінансова звітність підприємства за 2023 і 2024 рр., а також дані офіційного сайту підприємства [33-34].

Для аналізу обсягу випуску продукції в натуральному і вартісному вираженні складаємо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

#### Аналіз виробництва продукції ДП «Куліндорівський КХП»

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в діючих оптових цінах підприємства, тис. грн.	119 909,0	139 879,0	19 970,0	16,7
у порівняних цінах, тис. грн.	119 909,0	122 593,3	2 684,3	2,2

*Джерело: складено автором*

У 2024 році спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції ДП «Куліндорівський КХП» як у діючих, так і у порівняних цінах. Так, у діючих оптових цінах підприємства чистий дохід збільшився з 119 909,0 тис. грн у 2023 році до 139 879,0 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 19 970,0 тис. грн або 16,7%. Така позитивна динаміка свідчить про розширення обсягів продажу або підвищення середньої ціни реалізації продукції, що є свідченням ефективної маркетингової або збутової політики підприємства.

У порівняних цінах, які враховують інфляційний вплив, чистий дохід також зріс – з 119 909,0 тис. грн до 122 593,3 тис. грн, що становить приріст на 2 684,3 тис. грн або 2,2%. Це свідчить про реальне (а не лише номінальне) збільшення доходу, обумовлене як зростанням фізичного обсягу реалізованої продукції, так і підвищенням попиту на продукцію підприємства. Такі результати можна оцінити як позитивну тенденцію, що свідчить про зміцнення позицій підприємства на ринку.

Таблиця 2.2

**Структура витрат на виробництво продукції**

Елементи витрат	Абсолютне значення, тис. грн		Структура, %		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	абс.	структури
1. Матеріальні витрати	373882	597159	81,52	85,58	223277	4,06
2. Витрати на оплату праці	27047	39293	5,90	5,63	12246	-0,27
3. Відрахування на соціальні заходи	5965	8203	1,30	1,18	2238	-0,12
4. Амортизація	6321	6916	1,38	0,99	595	-0,39
5. Інші операційні витрати	45420	46188	9,90	6,62	768	-3,28
Всього	458635	697759	100,00	100,00	239124	-

*Джерело: складено автором*

У 2024 році загальний обсяг витрат підприємства становив 143 637,0 тис. грн, що на 24 449,0 тис. грн (або 20,52 %) більше порівняно з попереднім роком. Таке зростання зумовлене збільшенням як матеріальних, так і частини операційних витрат. Проте структурний розподіл витрат за елементами свідчить про певні зміни у співвідношенні між основними статтями, що потребує окремого розгляду.

Найвагомішу частку у загальній структурі витрат підприємства традиційно займають матеріальні витрати. У 2023 році вони становили 67 736,0 тис. грн (56,83 %), а у 2024 році збільшилися до 88 232,0 тис. грн, тобто на 20 496,0 тис. грн або на 30,26 %. Частка цих витрат у загальній структурі також зросла – на 4,60 в.п., що свідчить про посилення залежності підприємства від вартості сировини, паливно-енергетичних ресурсів або інших матеріалів, необхідних для виробничого процесу. Це може бути пов'язано як із зростанням закупівельних цін, так і з розширенням обсягів виробництва.

Водночас витрати на оплату праці зросли лише на 1 616,0 тис. грн (4,22 %) і становили 39 944,0 тис. грн, але їх частка у структурі витрат зменшилася на 4,35 в.п. – з 32,16 % до 27,81 %. Таке зниження частки може вказувати на стагнацію фонду оплати праці на тлі зростання інших видів

витрат, що потенційно є негативним фактором, оскільки може свідчити про зниження реальної заробітної плати або її неадекватність трудовому внеску працівників.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо витрат на соціальні заходи: їх абсолютне значення зросло незначно – з 7 927,0 до 8 234,0 тис. грн (+307,0 тис. грн), а питома вага в загальній структурі витрат зменшилася на 0,92 в.п. Така динаміка підтверджує загальну тенденцію до скорочення трудової складової у витратах підприємства, що може впливати на мотивацію персоналу й кадрову стабільність.

Зниження відбулося також у статті «Амортизація»: витрати зменшились на 93,0 тис. грн (–3,85 %), а частка – на 0,41 в.п.

Показово, що єдина стаття, яка зросла як у грошовому, так і у відсотковому вираженні – це «Інші операційні витрати». Вони збільшилися з 2 784,0 тис. грн до 4 907,0 тис. грн (+2 123,0 тис. грн), а частка – з 2,34 % до 3,42 % (+1,08 в.п.). Це може вказувати на розширення переліку витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробничим процесом (наприклад, логістика, сертифікація, маркетинг, витрати на зв'язок тощо), або на зростання управлінських та адміністративних витрат.

Загалом аналіз структури витрат ДП «Куліндорівський КХП» демонструє тенденцію до підвищення ролі матеріальних витрат у собівартості продукції при скороченні частки витрат на оплату праці й соціальне забезпечення. Це вказує на необхідність перегляду кадрової політики, підвищення продуктивності праці та посилення інвестиційної активності з метою модернізації виробничих фондів.

Для аналізу виміру витрат на одну гривню виробленої продукції складаємо таблицю 2.3.

Паралельно зростає і собівартість реалізованої продукції: у 2023 році вона становила 104 677 тис. грн, а в 2024 році – вже 124 289 тис. грн, що на 19 612 тис. грн (або 18,74 %) більше.

Таблиця 2.3

**Оцінка витрат на одну гривню виробленої продукції  
ДП «Куліндорівський КХП»**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	465224,00	719340,00	254116,00	54,62
2. Витрати на виробництво продукції (ВВ), тис. грн	458635,00	697759,00	239124,00	52,14
3. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн	0,9858	0,9700	-0,0158	-1,60

*Джерело: складено автором*

Варто звернути увагу, що темпи зростання собівартості дещо перевищують темпи зростання обсягу реалізації (18,74 % проти 16,65 %), що свідчить про можливе підвищення витратної складової виробництва або зменшення прибутковості операційної діяльності.

Підтвердженням цього є незначне зростання витрат на 1 гривню виробленої продукції – з 0,873 грн до 0,889 грн, тобто на 0,016 грн. Це означає, що на кожну гривню реалізації підприємство у 2024 році витрачає майже на 2 копійки більше, ніж роком раніше. Така динаміка може бути наслідком зростання цін на сировину, енергоносії, транспортні та інші змінні витрати, які не вдалося повністю компенсувати за рахунок цінової політики.

Показники свідчать про розширення господарської діяльності, але з одночасним зменшенням ефективності витрат. Це потребує ретельного аналізу структури витрат, а також вжиття заходів щодо зниження собівартості, зокрема за рахунок енергоефективності, оптимізації логістики чи модернізації виробництва.

Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів складаємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання сировини та матеріалів**

Показники	Попередній рік	Наступний рік	Відхилення		
			всього	у т. ч. за рахунок	
				МВ	МО
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	119 909	139 879	19 970	36 283	-16 313
2. Матеріальні витрати, тис. грн.	67 736	88 232	20 496	36 283	-
3. Матеріаловіддача, грн./грн.	1,7702	1,5854	-0,1849	-	-16 313
4. Матеріалоємність, грн./грн.	0,5649	0,6308	0,0659	-	-

*Джерело: складено автором*

Як показано в таблиці, зростання чистого доходу від реалізації повністю пояснюється зростанням матеріальних витрат на 20 496 тис. грн (з 67 736 до 88 232 тис. грн), із чого випливає, що майже весь приріст обсягу виробництва досягнуто не за рахунок внутрішніх резервів, а шляхом прямого збільшення витрат на сировину та матеріали. При цьому за рахунок внутрішніх чинників обсяг продукції навіть зменшився на 16 313 тис. грн.

Показник матеріаловіддачі знизився з 1,7702 грн/грн до 1,5854 грн/грн, тобто на 0,1849 грн. Це означає, що у 2023 році кожна гривня витрачених матеріалів приносила 1,77 грн продукції, тоді як у 2024 – лише 1,58 грн. Така тенденція свідчить про погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів і вказує на зменшення продуктивності сировини. Причинами можуть бути: зростання втрат, зниження якості сировини, неефективне завантаження обладнання або технологічні втрати.

У свою чергу, матеріаломісткість продукції – зросла з 0,5649 грн/грн до 0,6308 грн/грн. Тобто, у 2023 році для виробництва 1 грн продукції підприємство витратило близько 56,5 копійок на матеріали, тоді як у 2024 – вже понад 63 копійки. Це підтверджує наведену вище тенденцію до зростання залежності від сировинної складової і, відповідно, зниження ефективності виробництва.

Зростання обсягів виробництва за рахунок додаткових матеріальних витрат без адекватного підвищення коефіцієнта матеріаловіддачі свідчить про

наявність прихованих втрат та резервів для оптимізації. Підприємству доцільно провести внутрішній аудит виробничих процесів, упровадити більш точний облік витрат сировини, контролювати втрати на всіх етапах переробки, а також розглянути можливість модернізації технологічного обладнання для зниження матеріаломісткості.

### Аналіз технічного стану основних фондів

Для аналізу технічного стану основних фондів складемо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

#### Аналіз технічного стану основних фондів підприємства

Показники	На початок року	На кінець року	Відхилення
2023 рік			
1. Первісна вартість ОФ, тис. грн.	85 782	85 782	0
2. Знос, тис. грн.	60 848	63 268	2 420
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	24 934	22 514	-2 420
4. Коефіцієнт придатності	0,291	0,262	-0,028
5. Коефіцієнт зносу	0,709	0,738	0,028
2024 рік			
1. Первісна вартість ОФ, тис. грн.	85 782	85 782	0
2. Знос, тис. грн.	63 268	65 583	2 315
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	22 514	20 199	-2 315
4. Коефіцієнт придатності	0,262	0,235	-0,027
5. Коефіцієнт зносу	0,738	0,765	0,027

*Джерело: складено автором*

Технічний стан основних фондів ДП «Куліндорівський КХП» за звітний період характеризується поступовим погіршенням. Первісна вартість основних фондів залишилася стабільною і становить 85 782 тис. грн, що свідчить про відсутність значних інвестицій у оновлення чи розширення активів. Водночас знос основних фондів за 2024 рік збільшився з 63 268 до 65 583 тис. грн, що свідчить про подальше зношення обладнання і будівель. Це призвело до зниження залишкової вартості основних фондів з 22 514 до 20 199 тис. грн.

Також негативною тенденцією є зниження коефіцієнта придатності з 0,262 до 0,235, що відображає зменшення частки технічно справних фондів. Водночас коефіцієнт зносу зріс з 0,738 до 0,765, що підтверджує збільшення

частки зношених основних фондів. Таким чином, аналіз показників свідчить про погіршення технічного стану основних фондів підприємства, що може негативно впливати на ефективність його діяльності без своєчасного оновлення чи ремонту обладнання.

Для аналізу показників ефективності використання основних фондів основного виду діяльності складемо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

### Показники ефективності використання основних фондів підприємства

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	119 909,0	139 879,0	19 970,0
2. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн.	23 724,0	21 356,5	-2 367,5
3. Фондовіддача, грн. / грн.	5,054	6,550	1,495
4. Фондоємність, грн. / грн.	0,198	0,153	-0,045

*Джерело: складено автором*

Ефективність використання основних фондів підприємства за 2024 рік покращилася в порівнянні з попереднім роком. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності зменшилася на 2 367,5 тис. грн, що свідчить про зниження капітальних вкладень або виведення з експлуатації частини фондів.

Попри це, фондівіддача – показник, що відображає ефективність використання основних фондів, збільшилася з 5,054 грн на 1 грн вартості основних фондів до 6,550 грн, що є позитивним сигналом підвищення продуктивності активів. Водночас фондоємність, яка є оберненим показником і характеризує витрати основних фондів на одиницю продукції, знизилася з 0,198 до 0,153 грн, що також свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Загалом, підприємство змогло виробляти більший обсяг продукції, використовуючи менше або більш раціонально свої основні фонди, що є ознакою зростання продуктивності і покращення управління активами.

Для аналізу впливу зміни фондівіддачі та вартості основних фондів основного виду діяльності на відхилення обсягу виробництва продукції складемо аналітичну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

**Вплив змін фондівіддачі та вартості основних фондів основного виду діяльності на зміну обсягу виробництва продукції**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення		
			Всього	У т. ч. за рахунок	
				ОФ	ФВ
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	119 909,00	139 879,00	19 970,00	-11 966,13	31 936,13
2. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн.	23 724,00	21 356,50	-2 367,50	-11 966,13	-
3. Фондовіддача, грн./грн.	5,054	6,550	1,495	-	31 936,13

*Джерело: складено автором*

Аналіз джерел зростання доходу показує, що воно відбулося за рахунок двох факторів: зменшення середньорічної вартості основних фондів (ОФ) на 11 966,13 тис. грн і збільшення фондівіддачі (ФВ) на 31 936,13 тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів знизилася з 23 724 до 21 356,5 тис. грн, що на 2 367,5 тис. грн менше, а основна частина цього зменшення пов'язана саме зі зниженням вартості ОФ (11 966,13 тис. грн).

Фондовіддача, яка відображає ефективність використання основних фондів, зростає на 1,495 грн/грн, що в грошовому еквіваленті становить 31 936,13 тис. грн приросту виробництва. Таким чином, позитивний вплив на збільшення обсягу виробництва мав здебільшого підвищений рівень фондівіддачі, тобто покращення ефективності використання основних фондів, незважаючи на їх зменшення. Це свідчить про більш раціональне і продуктивне використання наявних ресурсів підприємства.

Для аналізу впливу трудових факторів на обсяг виробництва продукції складемо таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

**Вплив трудових факторів на обсяг виробництва продукції**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення		
			всього	у тому числі за рахунок	
				ЧСУ	ВРІР
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	119909,00	139879,0	19970,0	-22183,17	42153,17
2. Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	200	163	-37	-22183,17	-
3. Середньорічна продуктивність одного робітника, тис. грн./ос.	599,55	858,15	258,61	-	42153,17

*Джерело: складено автором*

Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 37 осіб – з 200 до 163, що, здавалося б, негативно вплинуло на обсяг виробництва і за розрахунками призвело до зниження виробництва на 22 183,17 тис. грн.

Проте середньорічна продуктивність одного робітника значно зросла – на 258,61 тис. грн/ос. (з 599,55 до 858,15 тис. грн/ос.), що дало додатковий приріст виробництва на 42 153,17 тис. грн. Таким чином, незважаючи на зменшення чисельності працівників, загальний обсяг виробленої продукції збільшився завдяки суттєвому підвищенню продуктивності праці. Це свідчить про ефективні заходи підприємства щодо оптимізації трудових ресурсів і підвищення їхньої продуктивності.

Для аналізу використання робочого часу складемо таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

**Використання робочого часу на підприємстві**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абсолютне	відн.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	119909,0	139879,0	19970	16,65
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (ЧСУ), ос.	200	163	-37	-18,50
3. Кількість людино-годин, що відпрацювали всі робітники (Ч)	388000	319480	-68520	-17,66
4. Середнє число людино-годин, відпрацьованих одним робітником (ЧІР)	1940,00	1960,00	20,00	1,03
5. Середньорічна продуктивність одного працівника (ВГІР), тис. грн. / ос.	599,55	858,15	258,61	43,13
6. Середньогодинна продуктивність одного працівника (ВЧІР), грн. / ос.	309,04	437,83	128,79	41,67

*Джерело: складено автором*

Розглянемо більш детально використання робочого часу на підприємстві на основі наведених показників за попередній та звітний роки.

У 2024 році на підприємстві спостерігалися суттєві зміни у використанні трудових ресурсів, що відобразилося як на кількісних, так і на якісних показниках робочого часу. Зокрема, середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилася на 37 осіб або на 18,5%, що є наслідком реструктуризації виробництва, оптимізації кадрової політики, впровадження технологічних інновацій, які зменшують потребу в ручній праці. Водночас загальний обсяг відпрацьованого часу всіма працівниками також скоротився – з 388 тис. до 319,5 тис. людино-годин, що становить зниження на 17,66%. Зменшення фонду робочого часу в абсолютному вимірі є логічним наслідком скорочення чисельності персоналу, однак більш детальний аналіз виявляє позитивні тенденції в інтенсивності використання робочого часу.

Середня кількість відпрацьованих годин одним працівником упродовж року зросла на 20 годин, досягнувши 1960 годин, що на 1,03% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про покращення організації праці, зниження внутрішньозмінних втрат робочого часу, зменшення кількості простоїв або більш ефективного планування графіків роботи. Така динаміка є позитивною з точки зору використання робочого часу, оскільки демонструє більш повне залучення працівників до продуктивної діяльності.

Особливо показовими у цьому контексті є результати аналізу продуктивності праці. Середньорічна продуктивність одного працівника зросла на 258,61 тис. грн або 43,13% – з 599,55 тис. грн у 2023 році до 858,15 тис. грн у 2024 році.

Таке суттєве зростання при одночасному зменшенні чисельності працівників і робочого часу є чітким індикатором інтенсифікації виробництва, тобто зростання ефективності використання трудових ресурсів. Ще більш яскраво це підтверджує зростання середньогодинної продуктивності праці – на 128,79 грн або 41,67%, що свідчить про значне підвищення виробничої віддачі кожної години праці. У науковому контексті такі результати є ознакою

переходу підприємства до інтенсивного типу розвитку, коли зростання обсягів продукції досягається не за рахунок розширення виробничих ресурсів, а через їх раціональніше та ефективніше використання.

Отже, підсумовуючи аналіз використання робочого часу, можна стверджувати, що підприємство у 2024 році змогло досягти підвищення ефективності праці при скороченні чисельного складу працівників і зниженні загального фонду відпрацьованих годин. Це стало можливим завдяки поліпшенню організації праці, підвищенню продуктивності та, ймовірно, впровадженню новітніх технологій. Разом з тим, зростання трудового навантаження на одного працівника потребує уваги з боку менеджменту в частині збереження трудового потенціалу, запобігання професійному вигоранню та забезпечення належних умов праці. Подальше підвищення ефективності використання робочого часу можливе за умови комплексного підходу до управління персоналом, удосконалення мотиваційної політики та впровадження гнучких форм зайнятості.

Для аналізу зміни фонду оплати праці складемо аналітичну табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Вплив зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати одного робітника на зміну фонду оплати праці**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення		
			всього	у тому числі за рахунок	
				ЧСУ	ЗП
1. Фонд оплати праці штатних робітників, тис. грн.	38328	39944	1616	-7090,68	8706,68
2. Середньооблікова чисельність штатних робітників облікового складу, ос.	200	163	-37	-7090,68	-
3. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	191,64	245,06	53,42	-	8706,68

*Джерело: складено автором*

У 2024 році на підприємстві відбулися зміни у структурі та динаміці оплати праці, що є важливим елементом загальної оцінки ефективності використання трудових ресурсів. Аналіз динаміки фонду оплати праці, середньооблікової чисельності працівників і рівня середньорічної заробітної

плати дає підстави для висновків про якісні зрушення у системі трудових відносин.

Фонд оплати праці штатних працівників збільшився з 38 328 тис. грн у 2023 році до 39 944 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 1 616 тис. грн або 4,22%. Проте цей загальний приріст має складну структуру: при зменшенні чисельності штатного персоналу на 37 осіб (або 18,5%), відбулося зростання витрат на оплату праці в абсолютному вимірі. Вплив скорочення чисельності персоналу на фонд оплати становив -7090,68 тис. грн, тобто за незмінного рівня заробітної плати фонд мав би зменшитися на цю суму. Однак за рахунок підвищення середньорічної заробітної плати одного працівника на 53,42 тис. грн (або 27,87%) фонд зріс на 8706,68 тис. грн, що перекрило втрати від скорочення персоналу.

Середньорічна заробітна плата одного працівника зросла з 191,64 тис. грн до 245,06 тис. грн. Таке підвищення, на перший погляд, є позитивним явищем, оскільки свідчить про зростання рівня доходів працівників і, відповідно, може мати позитивний вплив на мотивацію та якість праці. Однак темпи зростання заробітної плати (27,87%) перевищили темпи зростання продуктивності праці (43,13% середньорічна та 41,67% середньогодинна), що може бути виправданим лише в умовах суттєвого підвищення кваліфікації працівників або збільшення трудового навантаження.

Таким чином, на підприємстві спостерігається чітка тенденція до інтенсифікації праці, яка супроводжується скороченням чисельності персоналу та підвищенням індивідуальних заробітків. Така ситуація загалом відповідає вимогам сучасного етапу економічного розвитку, що орієнтується на ефективність і продуктивність. Проте важливо враховувати ризики надмірного скорочення кадрового потенціалу, оскільки зменшення чисельності при зростанні обсягів виробництва може призводити до перевантаження окремих категорій працівників, погіршення морально-психологічного клімату та, в перспективі, зниження якості праці.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що у 2024 році на підприємстві спостерігалось покращення фінансового забезпечення праці на фоні структурної трансформації кадрового складу. Надалі підприємству доцільно орієнтуватися на збалансовану кадрову політику, яка поєднує підвищення продуктивності з підтримкою соціальної стабільності та професійного розвитку персоналу.

Заключним етапом аналізу ефективності використання трудових ресурсів є аналіз співвідношення продуктивності праці одного робітника та середньої заробітної плати, для цього складемо аналітичну таблицю 2.11.

Співвідношення зміни середньорічної заробітної плати та продуктивності праці одного робітника визначається відношенням відносного відхилення середньорічної заробітної плати одного робітника до відносного відхилення середньорічного виробітку одного робітника.

Таблиця 2.11

**Співвідношення змін продуктивності праці та середньої заробітної плати**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Середньорічна продуктивність одного робітника, тис. грн./ос.	599,55	858,15	258,61	43,13
2. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	191,64	245,06	53,42	27,87

*Джерело: складено автором*

Фонд оплати праці штатних робітників за 2024 рік зріс на 1 616 тис. грн – з 38 328 тис. грн до 39 944 тис. грн. Однак при цьому середньооблікова чисельність штатних робітників зменшилася на 37 осіб, або на 18,5%, – з 200 до 163 працівників. Аналіз впливу цих факторів показує, що зниження чисельності персоналу призвело до зменшення фонду оплати праці на 7 090,68 тис. грн, тоді як підвищення середньорічної заробітної плати одного робітника забезпечило збільшення фонду оплати праці на 8 706,68 тис. грн. У результаті, незважаючи на скорочення штату, загальний фонд оплати праці дещо зріс.

Середньорічна заробітна плата одного робітника збільшилася на 53,42 тис. грн, або на 27,9% – з 191,64 тис. грн до 245,06 тис. грн. Це свідчить про покращення матеріального стимулювання працівників та, ймовірно, про підвищення кваліфікації або виконання більш складних функцій.

Отже, підприємство провело оптимізацію чисельності персоналу, що призвело до зменшення загальної кількості працівників, але одночасно підвищило середньорічну заробітну плату, що дозволило підтримати і навіть дещо збільшити загальний фонд оплати праці. Така політика може бути спрямована на підвищення мотивації, продуктивності праці та утримання кваліфікованих кадрів, що важливо для забезпечення стабільної діяльності підприємства в умовах ринку.

Аналіз структури оборотних активів ДП «Куліндорівський КХП» представлено у табл. 2.12.

Підприємство демонструє зростання загального обсягу оборотних активів: з 25 543 тис. грн на початок попереднього року до 47 457 тис. грн на кінець наступного, тобто на 21 914 тис. грн (більше ніж удвічі). Це свідчить про активізацію операційної діяльності та збільшення потреби у фінансуванні обігових коштів. Однак у структурі оборотних активів відбулися суттєві зміни, які потребують уваги з позицій ефективного фінансового управління.

Найбільш суттєво зріс обсяг дебіторської заборгованості – з 7 623 тис. грн на початку попереднього року до 36 119 тис. грн на кінець наступного, тобто на 28 496 тис. грн, а її частка в структурі зросла з 29,84 % до 76,11 %.

У розрізі статей майже весь обсяг становить заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги. Така динаміка свідчить про надмірне зростання дебіторської заборгованості, що може мати негативні наслідки для ліквідності підприємства. Фактично, значна частина ресурсів залишається у вигляді непогашених зобов'язань контрагентів, а отже – не бере участі в активному обігу.

Таблиця 2.12

## Аналіз структури оборотних активів ДП «Куліндорівський КХП»

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис.грн	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
2023 рік						
Оборотні засоби	25 543	100,00	34 982	100,00	9 439	-
Запаси	6 683	26,16	7 891	22,56	1 208	-3,61
Дебіторська заборгованість	7 623	29,84	25 523	72,96	17 900	43,12
у т.ч.						
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6 719	26,30	25 523	72,96	18 804	46,66
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	590	2,31			-590	-2,31
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	314	1,23			-314	-1,23
Гроші та їх еквіваленти	11 233	43,98	96	0,27	-11 137	-43,70
Інші оборотні активи	4	0,02	1 472	4,21	1 468	4,19
2024 рік						
Оборотні засоби	34 982	100,00	47 457	100,00	12 475	-
Запаси	7 891	22,56	7 403	15,60	-488	-6,96
Дебіторська заборгованість	25 523	72,96	36 119	76,11	10 596	3,15
у т.ч.						
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25 523	72,96	36 119	76,11	10 596	3,15
Гроші та їх еквіваленти	96	0,27	2 524	5,32	2 428	5,04
Інші оборотні активи	1 472	4,21	1 411	2,97	-61	-1,23

Джерело: складено автором

Запаси, навпаки, у структурі зменшились – з 26,16 % на початку періоду до 15,60 % на кінець. В абсолютному значенні це зниження з 6 683 тис. грн до 7 403 тис. грн (на 488 тис. грн), що може свідчити або про ефективніше управління складськими запасами, або про перенесення ресурсів до дебіторської заборгованості у вигляді відвантаженої, але неоплаченої продукції.

Грошові кошти та їх еквіваленти значно коливалися: з 11 233 тис. грн на початку попереднього року (43,98 % у структурі) до лише 96 тис. грн на кінець того ж року, проте знову зросли до 2 524 тис. грн на кінець наступного. Це

свідчить про нестабільність грошового потоку підприємства, ймовірно, через затримки у надходженнях від дебіторів або нерівномірність продажів. Попри певне зростання грошових активів у другому періоді, їх частка у структурі все ще становить лише 5,32 %, що є критично низьким рівнем для забезпечення поточної платоспроможності.

Інші оборотні активи демонструють незначне зростання у попередньому році (до 1 472 тис. грн), але в наступному знову зменшились до 1 411 тис. грн, з часткою усього 2,97 % на кінець періоду. Це свідчить про обмежену участь цих активів у забезпеченні обороту.

Загалом, аналіз вказує на домінування дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів та на зменшення частки ліквідних засобів – грошей і запасів. Така ситуація потенційно ризикована для підприємства, оскільки при надмірно високій частці дебіторської заборгованості й низькому рівні грошових залишків можуть виникати проблеми з покриттям поточних зобов'язань. Рекомендовано посилити контроль за дебіторами, скоротити терміни розрахунків, активізувати роботу зі стягнення простроченої заборгованості та забезпечити стабільність грошового потоку.

Для аналізу ефективності використання оборотних засобів складаємо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

#### Показники оборотності оборотних коштів

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення
1. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизу), тис. грн.	119 909	139 879	19 970
2. Середній залишок оборотних засобів, тис. грн.	30 263	41 220	10 957
3. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,96	3,39	-0,569
4. Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	90,856	106,085	15,228
5. Коефіцієнт закріплення оборотних засобів	0,252	0,295	0,042

*Джерело: складено автором*

У 2024 році обсяг реалізованої продукції ДП «Куліндорівський КХП» зріс з 119 909 тис. грн до 139 879 тис. грн, тобто на 19 970 тис. грн або на 16,65 %. Разом з тим, середній залишок оборотних засобів також значно

збільшився – з 30 263 тис. грн у попередньому році до 41 220 тис. грн у звітному (+10 957 тис. грн, або +36,2 %). Це свідчить про те, що підприємство активізувало використання оборотного капіталу для забезпечення зростаючих обсягів виробництва та реалізації продукції.

Проте, зростання залишків оборотних коштів випереджає приріст реалізації, що негативно вплинуло на показники ефективності їх використання. Так, коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився з 3,96 до 3,39 обертів на рік, що означає, що в 2024 році кожна гривня оборотних засобів оберталася в середньому менше разів, ніж у 2023. Це може вказувати на уповільнення обігу грошових коштів, накопичення запасів, збільшення дебіторської заборгованості або неефективне використання складських ресурсів.

Тривалість одного обороту оборотних засобів зросла на 15,23 дня – з 90,86 до 106,09 днів. Це означає, що підприємству у звітному році потрібно було більше часу для перетворення оборотних активів на грошові надходження. Збільшення тривалості обігу – ознака погіршення фінансової гнучкості підприємства та потенційного зростання потреби в зовнішньому фінансуванні для підтримки обороту.

Крім того, коефіцієнт закріплення оборотних засобів зріс із 0,252 до 0,295. Це означає, що для отримання 1 гривні доходу від реалізації у 2024 році підприємству потрібно було вкласти 29,5 коп. оборотних засобів, у той час як у попередньому році – лише 25,2 коп. Зростання цього показника свідчить про зниження економічної ефективності використання ресурсів та підвищення капіталомісткості операційної діяльності.

Отже, незважаючи на зростання обсягів реалізації, ефективність використання оборотних засобів у 2024 році знизилася. Це вимагає перегляду політики управління запасами, дебіторською заборгованістю та виробничим циклом. Рекомендовано оптимізувати структуру оборотних активів та активізувати заходи з прискорення оборотності для підвищення фінансової стійкості підприємства. Додатково проведемо факторний аналіз впливу

ефективності використання оборотних коштів на обсяг реалізованої продукції підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Факторний аналіз впливу ефективності використання оборотних коштів на обсяг реалізованої продукції ДП «Куліндорівський КХП»**

Показники	2023 рік	Наступний рік	Відхилення		
			Всього	в тому числі за рахунок	
				МЗ	Мвід
1. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	119 909	139 879	19 970,0	43 414,9	-23 444,9
2. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	30 263	41 220	10957,0	43 414,9	-
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,96	3,39	-0,57	-	-23 444,9

*Джерело: складено автором*

Факторний аналіз свідчить про неоднозначний характер приросту чистого доходу, оскільки він обумовлений як позитивними, так і негативними впливами з боку змін у структурі оборотних коштів та ефективності їх використання.

Згідно з даними таблиці, головним фактором зростання обсягу реалізації стало збільшення середнього залишку оборотних коштів, який зріс на 10 957,0 тис. грн (з 30 263 до 41 220 тис. грн). За рахунок саме цього фактора підприємство отримало додаткові 43 414,9 тис. грн виручки.

Водночас негативний вплив справило погіршення ефективності використання оборотних коштів. Коефіцієнт оборотності знизився з 3,96 до 3,39 обертів, тобто на 0,57. Це уповільнення швидкості обігу оборотних активів призвело до втрати потенційної виручки в розмірі 23 444,9 тис. грн. Інакше кажучи, якби збережено рівень оборотності попереднього року, приріст обсягу реалізації міг би бути ще більшим.

Отже, отримане зростання обсягу реалізованої продукції на 19 970 тис. грн є сукупним результатом двох факторів: позитивного – збільшення розміру оборотних коштів, і негативного – зниження ефективності їх використання. Це підкреслює, що підприємство поки компенсує зниження оборотності лише

шляхом залучення додаткових ресурсів, що є менш ефективним варіантом з економічної точки зору.

Для аналізу рівня і динаміки фінансових результатів використовуємо дані форми № 2 «Звіт про фінансові результати» і наводимо їх у таблиці 2.15.

У звітному році підприємство досягло зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 19 970 тис. грн або 16,7% порівняно з попереднім періодом – з 119 909 тис. грн до 139 879 тис. грн. Це є позитивною тенденцією, яка свідчить або про зростання обсягів продажу, або про підвищення цін на продукцію, або одночасно про обидва фактори. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще швидше – на 19 612 тис. грн або 18,7%, що майже повністю «з’їдає» ефект від зростання виручки.

Таблиця 2.15

**Аналіз фінансових результатів ДП «Куліндорівський КХП»**

Найменування статей	Абсолютне значення, тис. грн		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	абсолют- не	віднос- не
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	119 909	139 879	19 970	16,7
Собівартість реалізованої продукції	104 677	124 289	19 612	18,7
Валовий прибуток (збиток)	15 232	15 590	358	2,4
Інші операційні доходи	1 081	5 560	4 479	414,3
Адміністративні витрати	13 413	13 082	-331	-2,5
Витрати на збут	951	1 359	408	42,9
Інші операційні витрати	147	4 907	4 760	3 238,1
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток)	1 802	1 802	0	0,0
Інші фінансові доходи	50		-50	-100,0
Інші витрати			0	#ДЕЛ/0!
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0		0	#ДЕЛ/0!
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток)	1 852	1 802	-50	-2,7

*Джерело: складено автором*

Валовий прибуток підприємства зріс лише на 358 тис. грн (+2,4%), з 15 232 до 15 590 тис. грн. Така невисока динаміка свідчить про те, що собівартість зростає швидше, ніж дохід, а отже, прибутковість основної діяльності знижується. Це потребує уваги з боку керівництва підприємства, зокрема в

напрямі контролю виробничих витрат і пошуку шляхів для підвищення маржинальності продукції.

Позитивним є значне зростання інших операційних доходів – з 1 081 тис. грн до 5 560 тис. грн (+414,3 %). Це може бути результатом реалізації допоміжних активів, валютних операцій, оренди чи компенсацій, однак для стабільного розвитку підприємства такі доходи не повинні бути основним джерелом прибутку. Водночас різке зростання інших операційних витрат – з 147 тис. грн до 4 907 тис. грн (+3 238,1 %) – нівелює позитивний ефект і викликає занепокоєння щодо контролю над непрямими витратами. Це зростання, ймовірно, пов'язане з одноразовими втратами, штрафами, витратами на обслуговування боргів або інші форс-мажорні обставини.

Адміністративні витрати у звітному періоді дещо зменшились – на 331 тис. грн або –2,5 %. Це позитивний сигнал, який свідчить про раціоналізацію управлінських витрат. Натомість витрати на збут зросли на 408 тис. грн (+42,9 %), що, ймовірно, є результатом активізації маркетингової діяльності, транспортування чи логістичних витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності залишився незмінним – 1 802 тис. грн, незважаючи на динаміку доходів і витрат. Це свідчить про те, що загальна прибутковість діяльності не погіршилася, однак і не покращилася – тобто підприємство працює з обмеженим резервом стійкості.

Чистий фінансовий результат зменшився на 50 тис. грн (–2,7 %), з 1 852 до 1 802 тис. грн. З огляду на загальні обороти, це зниження є незначним у абсолютному вимірі, однак воно сигналізує про потребу в посиленні контролю над непродуктивними витратами, зокрема операційними.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності зводимо в таблицю 2.16.

У звітному році підприємство демонструє зниження всіх ключових показників рентабельності, що свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів і зменшення прибутковості діяльності.

Таблиця 2.16

**Показники рентабельності ДП «Куліндорівський КХП»**

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Рентабельність виробництва, %	3,348	2,862	-0,49
Рентабельність продукції, %	4,381	4,342	-0,04
Рентабельність продажів, %	14,55	12,54	-2,01

Джерело: складено автором

Рентабельність виробництва, яка показує співвідношення прибутку до собівартості реалізованої продукції, зменшилася з 3,35 % у попередньому році до 2,86 % у звітному. Це свідчить про те, що витрати на виробництво зростали швидше, ніж прибуток. Така тенденція є наслідком подорожчання сировини, зниження продуктивності праці або загального зростання змінних витрат, які не вдалося компенсувати збільшенням ціни реалізації.

Рентабельність продукції, яка характеризує співвідношення прибутку до обсягу реалізованої продукції, зменшилась незначно – з 4,38 % до 4,34 %, тобто лише на 0,04 відсоткові пункти. Це свідчить про відносну стабільність маржі прибутку від кожної гривні реалізованої продукції. Однак мінімальне зниження свідчить також про збереження цінової політики без істотного покращення її ефективності.

Більш суттєвим є зниження рентабельності продажів – з 14,55 % до 12,54 % (-2,01 в.п.). Цей показник враховує не лише виробничі витрати, а й адміністративні, збутові, інші операційні витрати. Отже, його зниження свідчить про загальне зростання витрат на реалізацію продукції – зокрема, через зростання логістичних, маркетингових, управлінських та інших супутніх витрат, які не були належним чином оптимізовані.

Таким чином, хоча ДП «Куліндорівський КХП» залишається прибутковим підприємством, динаміка показників рентабельності вказує на поступове зниження ефективності господарювання. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до управління витратами, пошуку можливостей для підвищення продуктивності виробництва та реалізації, а також оптимізації

збутової та адміністративної структури з метою відновлення і зміцнення фінансових результатів.

Для аналізу структури капіталу підприємства складаємо аналітичну таблицю 2.17.

Таблиця 2.17

**Структура балансу ДП «Куліндорівський КХП»**

Стаття балансу	Абсолютні величини		Структура		Відхилення		
					Абсолютної величини		У структурі
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	абсолютне	відносне	
2023 рік							
АКТИВ							
1. Необоротні активи	24 232	22 893	48,7	39,6	-1 339	-5,5	-9,1
2. Оборотні активи	25 543	34 982	51,3	60,4	9 439	37,0	9,1
<b>Баланс</b>	49 775	57 875	100,0	100,0	8 100	16,3	0,0
ПАСИВ							
1. Власний капітал	40 951	41 321	82,3	71,4	370	0,9	-10,9
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	8 813	16 543	17,7	28,6	7 730	87,7	10,9
<b>Баланс</b>	49 775	57 875	100,0	100,0	8 100	16,3	-
2024 рік							
АКТИВ							
1. Необоротні активи	22 893	20 573	39,6	30,2	-2 320	-10,1	-9,3
2. Оборотні активи	34 982	47 457	60,4	69,8	12 475	35,7	9,3
<b>Баланс</b>	57 875	68 030	100,0	100,0	10 155	17,5	0,0
ПАСИВ							
1. Власний капітал	41 321	41 681	71,4	61,3	360	0,9	-10,1
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	16 543	26 349	28,6	38,7	9 806	59,3	10,1
<b>Баланс</b>	57 875	68 030	100,0	100,0	10 155	17,5	-

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи дані балансу підприємства за попередній і звітний роки, можна визначити деякі ключові тенденції та відхилення:

1. Динаміка активів

Протягом двох періодів баланс підприємства демонструє позитивну динаміку: загальний обсяг активів збільшився з 49 775 тис. грн на початку попереднього року до 68 030 тис. грн на кінець звітної, тобто на 18 255 тис. грн (+36,7%). Однак структура активів суттєво змінюється: спостерігається зниження частки необоротних активів і зростання частки оборотних.

Зокрема, необоротні активи зменшились у абсолютному вираженні на 3 659 тис. грн (-15,1%) протягом двох років – з 24 232 до 20 573 тис. грн. У структурі активів їх питома вага знизилась з 48,7% до 30,2%. Це свідчить про відсутність інвестицій у модернізацію основних засобів, про їхню поступову амортизацію і вибуття. Така динаміка свідчить про ризики технологічного старіння виробництва.

Натомість оборотні активи зросли на 21 914 тис. грн – з 25 543 до 47 457 тис. грн (+85,8%), а їх частка в структурі активів підвищилась з 51,3% до 69,8%. Основними джерелами такого приросту, згідно з попередніми таблицями, були зростання дебіторської заборгованості та збільшення грошових коштів. Таке зростання активної частини обороту є ознакою розширення операційної діяльності, однак воно потребує ефективного контролю, щоб уникнути втрат ліквідності.

## 2. Динаміка пасивів

З боку джерел фінансування також відбулися важливі зрушення. Власний капітал підприємства хоч і зріс на 730 тис. грн (з 40 951 до 41 681 тис. грн), але його частка в структурі балансу зменшилась суттєво – з 82,3% до 61,3%. Така тенденція свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що знижує його фінансову автономію.

Поточні зобов'язання, навпаки, зросли з 8 813 тис. грн до 26 349 тис. грн (+17 536 тис. грн або +199%). Їх частка зросла з 17,7% до 38,7%, що є суттєвим сигналом про зростання короткострокового боргового навантаження. Це пов'язано як з необхідністю поповнення обігових коштів, так і з відтермінуванням платежів постачальникам або залученням

короткострокових позик. Така ситуація знижує платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді.

Довгострокові зобов'язання зникли повністю, що може бути пов'язано з погашенням попередніх боргів або переведенням зобов'язань у короткострокові. Але їхня відсутність у структурі капіталу також свідчить про нестачу довгострокового фінансування інвестиційних потреб.

У цілому структура балансу ДП «Куліндорівський КХП» демонструє тенденцію до мобілізації поточних активів і ресурсів для забезпечення операційної діяльності. Проте зростання частки оборотних активів і поточних зобов'язань на тлі зменшення частки власного капіталу й необоротних активів створює фінансові ризики. Зокрема, така ситуація може призвести до погіршення ліквідності, посилення залежності від зовнішніх кредиторів і зниження інвестиційної привабливості.

З метою забезпечення фінансової стійкості підприємству доцільно:

- зменшити короткострокову заборгованість або реструктуризувати її в довгострокову;
- активізувати інвестування в необоротні активи (основні засоби, модернізацію);
- підтримувати високий рівень власного капіталу через реінвестування прибутку;
- покращити управління дебіторською заборгованістю для підтримки ліквідності.

Аналіз цих показників дозволяє зробити висновок про загальну фінансову стійкість та ефективність управління підприємством.

Для аналізу складу та структури майна підприємства складаємо табл. 2.18.

Аналіз складу та структури майна підприємства за два роки свідчить про помітні зміни в розподілі активів та їх динаміці.

Таблиця 2.18

## Склад та структура майна підприємства

Стаття активу	Абсолютні величини		Структура		Відхилення		
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютної величини		В структурі
					абсолютне	відносне	
2023 рік							
1. Необоротні активи	24 232	22 893	48,68	39,56	-1 339	-6	-9,1
1.1. Нематеріальні активи	9	9	0,02	0,02	0	0	0,0
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	371	370	0,75	0,64	-1	0	-0,1
1.3. Основні засоби	23 852	22 514	47,92	38,90	-1 338	-6	-9,0
2. Оборотні активи	25 539	34 978	51,31	60,44	9 439	37	9,1
2.1. Запаси	6 683	7 891	13,43	13,63	1 208	18	0,2
2.2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6 719	25 523	13,50	44,10	18 804	280	30,6
2.3. Інша поточна дебіторська заборгованість		1 468	0,00	2,54	1 468		2,5
2.4. Грошові кошти та їх еквіваленти	11 233	96	22,57	0,17	-11 137	-99	-22,4
Баланс	49 775	57 875	100,00	100,00	8 100	16	-
2024 рік							
1. Необоротні активи	22 893	20 573	39,56	30,24	-2 320	-10	-9,3
1.1. Нематеріальні активи	9	4	0,02	0,01	-5	-56	0,0
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	370	370	0,64	0,54	0	0	-0,1
1.3. Основні засоби	22 514	20 199	38,90	29,69	-2 315	-10	-9,2
2. Оборотні активи	34 978	47 457	60,44	69,76	12 479	36	9,3
2.1. Запаси	7 891	7 403	13,63	10,88	-488	-6	-2,8
2.2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25 523	36 119	44,10	53,09	10 596	42	9,0
2.3. Інша поточна дебіторська заборгованість	1 468		2,54	0,00	-1 468	-100	-2,5
2.4. Грошові кошти та їх еквіваленти	96	2 524	0,17	3,71	2 428	2 529	3,5
2.5. Інші оборотні активи	0	1 411	0,00	2,07	1 411		2,1
Баланс	57 875	68 030	100,00	100,00	10 155	18	0,0

Джерело: складено автором

Починаючи з попереднього року, загальна вартість активів підприємства зросла з 49 775 тис. грн до 57 875 тис. грн, тобто на 8 100 тис. грн або на 16 %. При цьому істотні зміни відбулися в структурі майна. Частка необоротних активів зменшилася на 9,1 в.п. – з 48,68 % до 39,56 %, що відображає зниження їх абсолютної вартості на 1 339 тис. грн. Основною складовою необоротних активів є основні засоби, які скоротилися на 1 338 тис. грн, або на 9 %. Незначні коливання спостерігаються в нематеріальних активах та незавершених капітальних інвестиціях.

Оборотні активи за той самий період зросли на 9 439 тис. грн (або на 37 %), збільшивши свою частку в структурі активів на 9,1 в.п. – до 60,44 %. Значний внесок у цей приріст внесла дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, яка зросла у 3,8 раза (на 18 804 тис. грн), збільшивши свою питому вагу в оборотних активах майже втричі (з 13,5 % до 44,1 %). При цьому запаси зросли незначно (+1 208 тис. грн), а грошові кошти навпаки суттєво зменшилися – майже на 11 137 тис. грн, що відобразилось у зниженні їх частки з 22,57 % до 0,17 %.

За наступний рік тенденції продовжилися: загальний баланс активів виріс на 10 155 тис. грн (плюс 18 %) до 68 030 тис. грн. Обсяг необоротних активів знову зменшився на 2 320 тис. грн (на 10 %) і їх частка в структурі знизилася до 30,24 %. Основні засоби знизилися на 2 315 тис. грн. В той же час оборотні активи збільшилися на 12 479 тис. грн (плюс 36 %) і їх частка досягла 69,76 %. Значне зростання дебіторської заборгованості продовжилося, додавши 10 596 тис. грн, або 42 %, її питома вага у структурі зросла до 53,09 %. Грошові кошти, навпаки, збільшилися з 96 тис. грн до 2 524 тис. грн, що сприяло покращенню ліквідності. Запаси незначно знизилися на 488 тис. грн.

Таким чином, у структурі майна підприємства спостерігається виразна тенденція до переважання оборотних активів, зокрема зростання дебіторської заборгованості, що може свідчити про збільшення обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежу або затримки в отриманні коштів. Підвищення частки оборотних активів і збільшення грошових коштів позитивно впливає на

ліквідність підприємства, але необхідно звернути увагу на баланс між дебіторською заборгованістю та грошовими коштами для забезпечення фінансової стабільності.

Для аналізу джерел фінансових ресурсів складаємо таблицю 2.19.

Таблиця 2.19

### Склад та структура джерел фінансових ресурсів

Стаття пасиву	Абсолютні величини		Структура		Відхилення		
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютної		В структурі
					абсолютне	відносне	
<b>2023 рік</b>							
1. Власний капітал	40 951	41 321	82,27	71,40	370	0,90	-10,88
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	35 568	35 568	71,46	61,46	0	0,00	-10,00
1.2. Нерозподілений прибуток	5 383	5 753	10,81	9,94	370	6,87	-0,87
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	11	11	0,02	0,02	0	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	8 813	16 543	17,71	28,58	7730	87,71	10,88
3.1. Поточна кредиторська заборгованість	6 689	16 543	13,44	28,58	9854	147,32	15,15
3.2. Інші поточні зобов'язання	2 124		4,27	0,00	-2124	-100,00	-4,27
Баланс	49 775	57 875	100	100	8100	16,27	-
<b>Наступний рік</b>							
1. Власний капітал	41 321	41 681	71,40	61,27	360	0,87	-10,13
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	35 568	35 568	61,46	52,28	0	0,00	-9,17
1.2. Нерозподілений прибуток	5 753	6 113	9,94	8,99	360	6,26	-0,95
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	11	0	0,02	0,00	-11	-100,00	-0,02
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	16 543	26 349	28,58	38,73	9806	59,28	10,15
3.1. Поточна кредиторська заборгованість	16 543	26 349	28,58	38,73	9806	59,28	10,15
Баланс	57 875	68 030	100,00	100,00	10155	17,55	-

Джерело: складено автором

У попередньому році загальна сума пасивів зросла з 49 775 тис. грн до 57 875 тис. грн, тобто на 8 100 тис. грн (16,27 %). Частка власного капіталу у загальній сумі пасивів знизилася на 10,88 в.п. – з 82,27 % до 71,40 %. Абсолютна величина власного капіталу збільшилась незначно – на 370 тис. грн (0,9 %). Основною складовою власного капіталу є зареєстрований (пайовий) капітал, який залишився без змін, утримуючи вагому частку (61,46 % на кінець року), тоді як нерозподілений прибуток збільшився на 370 тис. грн (6,87 %), але у відносних показниках його частка дещо знизилась.

Водночас суттєве збільшення спостерігається у поточних зобов'язаннях – на 7 730 тис. грн (87,71 %), які збільшили свою питому вагу в структурі пасиву з 17,71 % до 28,58 %. В основному це зумовлено зростанням поточної кредиторської заборгованості – на 9 854 тис. грн, що відобразилось у збільшенні її частки більш ніж удвічі (з 13,44 % до 28,58 %). Одночасно інші поточні зобов'язання були повністю списані, що зменшило їх частку з 4,27 % до 0 %.

За наступний рік загальна сума пасивів підприємства збільшилась ще на 10 155 тис. грн (17,55 %) – до 68 030 тис. грн. Частка власного капіталу продовжила знижуватися на 10,13 в.п., досягнувши 61,27 %, при цьому абсолютна величина зросла лише на 360 тис. грн (0,87 %). Зареєстрований капітал залишився незмінним, а нерозподілений прибуток збільшився на 360 тис. грн (6,26 %), однак у структурі пасиву їх частка продовжила скорочуватися.

Поточні зобов'язання зросли суттєво – на 9 806 тис. грн (59,28 %), їх частка у структурі пасиву збільшилась до 38,73 %. Зокрема, поточна кредиторська заборгованість відповідно збільшилась на ту ж суму та частку.

Відсутність довгострокових зобов'язань у наступному році свідчить про зменшення фінансових ризиків, пов'язаних з довгостроковою заборгованістю, однак зростання поточної кредиторської заборгованості вказує на посилення залежності від короткострокових зовнішніх джерел фінансування.

Загалом аналіз структури пасиву свідчить про тенденцію до зниження питомої ваги власного капіталу на користь збільшення поточних зобов'язань, що може свідчити про посилення фінансового навантаження на підприємство та необхідність ефективного управління короткостроковою заборгованістю для збереження платоспроможності та фінансової стабільності.

Для аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства складаємо таблицю 2.20.

Коефіцієнт фінансової автономії, який відображає частку власного капіталу у загальних пасивах, знизився з 0,823 до 0,714 у попередньому році (падіння на 0,109), а у наступному році – з 0,714 до 0,613 (зниження на 0,101). Це свідчить про зменшення частки власних джерел у структурі капіталу підприємства та зростання залежності від зовнішніх кредиторів, що підвищує фінансові ризики.

Цей факт підтверджує коефіцієнт фінансового ризику, який відображає співвідношення позикового капіталу до власного. Він зріс з 0,215 до 0,401 у попередньому році, а у наступному році – з 0,401 до 0,632.

Таблиця 2.20

**Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства**

Показник	На початок року	На кінець року	Абсолютне відхилення
2023 рік			
Коефіцієнт фінансової автономії	0,823	0,714	-0,109
Коефіцієнт фінансового ризику	0,215	0,401	0,185
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,409	0,446	0,038
Наступний рік			
Коефіцієнт фінансової автономії	0,714	0,613	-0,101
Коефіцієнт фінансового ризику	0,401	0,632	0,232
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,446	0,506	0,060

*Джерело: складено автором*

Коефіцієнт маневрування власного капіталу, який відображає частку мобільного власного капіталу (тобто, власних оборотних коштів) у загальному власному капіталі, збільшився у попередньому році з 0,409 до 0,446, а у наступному – з 0,446 до 0,506. Це позитивна тенденція, що вказує на

покращення фінансової гнучкості підприємства, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища за рахунок мобільних власних ресурсів.

Аналіз свідчить про зростаючий борговий тягар і зниження фінансової автономії, що підвищує ризики, але водночас покращення маневреності власного капіталу може сприяти більш оперативному управлінню фінансами у кризових ситуаціях. Рекомендовано звернути увагу на баланс між залученням зовнішніх коштів та зміцненням власного капіталу для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для визначення ліквідності балансу складаємо таблицю 2.21.

Показник загальної ліквідності, який характеризує співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань, знизився з 2,898 до 2,115 у попередньому році, а у наступному – з 2,115 до 1,801. Значення цього коефіцієнта, хоч і залишається в межах, що можна вважати прийнятними (зазвичай норматив – 2 і більше), має тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення запасу фінансової міцності підприємства.

Таблиця 2.21

#### Аналіз ліквідності балансу

Показник	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне відхилення
2023 рік			
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,898	2,115	-0,784
Коефіцієнт проміжної ліквідності	2,033	0,483	-1,550
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,275	0,006	-1,269
Наступний рік			
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,115	1,801	-0,314
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,483	0,377	-0,106
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,006	0,096	0,090

*Джерело: складено автором*

Коефіцієнт проміжної ліквідності (співвідношення оборотних активів за вирахуванням запасів до поточних зобов'язань) демонструє значне падіння з 2,033 до 0,483 у попередньому році і подальше зниження до 0,377 у наступному році. Цей показник зазвичай має бути не меншим за 1, тому такі значення вказують на недостатність ліквідних активів для покриття поточних

зобов'язань без урахування запасів, що свідчить про можливі проблеми з ліквідністю середнього рівня.

Найбільш критичним є коефіцієнт абсолютної ліквідності (відношення грошових коштів і їх еквівалентів до поточних зобов'язань). Він різко знизився з 1,275 до 0,006 у попередньому році, але у наступному році має незначне покращення до 0,096. Значення далеко нижче нормативних (як правило, не менше 0,2) свідчить про гостру нестачу ліквідних коштів на підприємстві, що може призводити до прострочень у виконанні зобов'язань і негативно впливати на ділову репутацію.

Отже, загальна картина свідчить про послаблення ліквідності підприємства, з особливо критичною ситуацією щодо абсолютної ліквідності. Це сигналізує про необхідність підвищення рівня ліквідних активів та оптимізації структури оборотних коштів для забезпечення стабільного виконання короткострокових зобов'язань і уникнення фінансових ризиків.

Основні техніко-економічні показники ДП «Куліндорівський КХП» представлені у таблиці 2.22.

Збільшення обсягу виробленої промислової продукції у діючих цінах на 16,65% (на 19 970 тис. грн.) і обсягу реалізованої продукції на таку ж величину свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Однак зростання у порівняних цінах скромніше – лише 2,24%, що вказує на вплив інфляційних факторів.

Зменшення середньорічної вартості основних фондів на 9,98% (на 2 367,5 тис. грн.) супроводжується суттєвим підвищенням фондівіддачі на 29,59% (на 1,50 грн/грн.), що свідчить про більш ефективне використання основних виробничих фондів та оптимізацію капітальних ресурсів.

Таблиця 2.22

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ДП «Куліндорівський КХП»**

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн				
в діючих оптових цінах, тис. грн	119 909,00	139 879,00	19 970,00	16,65
у порівнянних цінах, тис. грн	119 909,00	122 593,34	2 684,34	2,24
2. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн	119 909,00	139 879,00	19 970,00	16,65
3. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	23 724,00	21 356,50	-2 367,50	-9,98
4. Фондовіддача, грн/грн	5,054	6,550	1,50	29,59
5. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	30 262,50	41 219,50	10 957,00	36,21
6. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	3,96	3,39	-0,57	-14,35
7. Середньооблікова чисельність працівників, ос.	200	163	-37	-18,50
8. Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн/ос.	599,55	858,15	258,61	43,13
9. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	38 328,00	39 944,00	1 616,00	4,22
10. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн	191,64	245,06	53,42	27,87
11. Матеріальні витрати, тис. грн	67 736,00	88 232,00	20 496,00	30,26
12. Матеріаломісткість, грн/грн.	0,56	0,63	0,07	11,66
13. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104 677,00	124 289,00	19 612,00	18,74
14. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн/грн	0,87	0,89	0,02	1,78
15. Чистий прибуток, тис. грн	1 852,00	1 802,00	-50,00	-2,70
16. Рентабельність капіталу, %	3,35	2,86	-0,49	
17. Рентабельність продукції, %	14,55	12,54	-2,01	

Джерело: складено автором

Зростання середнього залишку оборотних коштів на 36,21% (на 10 957 тис. грн.) супроводжується зниженням коефіцієнта оборотності оборотних коштів на 14,35%, що свідчить про зростання потреби в оборотних активах, а

також про менш ефективне їх використання. Це може бути наслідком збільшення дебіторської заборгованості чи запасів.

Скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників на 18,5% (на 37 осіб) при одночасному зростанні середньорічного виробітку одного робітника на 43,13% (на 258,61 тис. грн.) вказує на підвищення продуктивності праці, що позитивно впливає на ефективність виробництва.

Фонд оплати праці зріс на 4,22%, а середньорічна заробітна плата одного робітника збільшилась на 27,87%, що свідчить про підвищення рівня оплати праці, однак вища темп зростання заробітної плати порівняно з продуктивністю праці може негативно впливати на собівартість продукції.

Матеріальні витрати зросли на 30,26%, а матеріаломісткість – на 11,66%, що вказує на зростання витрат сировини та матеріалів на одиницю продукції, що є негативним фактором і свідчить про потребу в оптимізації матеріального забезпечення.

Незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції на 16,65%, собівартість реалізованої продукції збільшилась на 18,74%, що призвело до зниження чистого прибутку на 2,7% (на 50 тис. грн.). Як наслідок, рентабельність капіталу знизилася з 3,35% до 2,86%, а рентабельність продукції – з 14,55% до 12,54%, що свідчить про погіршення загальної ефективності діяльності підприємства.

Збільшення продуктивності праці на підприємстві є одним із ключових показників ефективного використання трудових ресурсів. За звітний період середньооблікова чисельність штатних працівників знизилася на 18,5%, що свідчить про оптимізацію чисельності персоналу або впровадження більш ефективних методів організації праці. Водночас середньорічний виробіток одного робітника зріс на 43,13%, що свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці. Такий приріст може бути пов'язаний із впровадженням нових технологій, підвищенням кваліфікації працівників або зміною структури виробництва в бік більш ефективних напрямів діяльності.

Загальний фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 4,22%, що при зменшенні кількості працівників свідчить про підвищення середньої заробітної плати. Середньорічна заробітна плата одного робітника зросла на 27,87%, що може бути наслідком як інфляційних процесів, так і політики підприємства щодо мотивації працівників через підвищення рівня оплати праці. Проте темпи зростання заробітної плати відстають від темпів зростання продуктивності, що є позитивним сигналом з точки зору співвідношення витрат на оплату праці до виробітку.

В цілому, зміни у використанні трудових ресурсів свідчать про ефективне управління персоналом, зосередження на підвищенні продуктивності праці та раціональному використанні кадрового потенціалу. Однак необхідно також приділяти увагу балансуванню зростання заробітної плати та продуктивності для збереження оптимальної собівартості продукції.

Отже, підприємство демонструє зростання обсягів виробництва та продуктивності праці, проте зі збільшенням матеріальних витрат і зниженням рентабельності. Це вимагає акценту на оптимізації використання матеріальних ресурсів та підвищенні контролю за собівартістю для покращення фінансових результатів у подальшому.

## **Висновки за розділом 2**

Україна має потужну зернову базу, але низький рівень переробки обмежує форсований розвиток борошномельної галузі. Високий експортоорієнтований потенціал можна реалізувати тільки через модернізацію устаткування, адаптацію до міжнародних стандартів, розвиток нових продуктів та активну політику державної підтримки. Модернізація, сертифікація, кластерна організація та державне стимулювання допоможуть розкрити приховані можливості.

ДП «Куліндорівський КХП» має стратегічне значення для зернопереробної індустрії півдня України. На тлі трансформацій у галузі підприємство здатне стати локомотивом для формування регіональної моделі глибокої переробки зерна. За умови вчасного оновлення виробництва, адаптації до нових стандартів, диверсифікації продукції та розвитку експортної діяльності

підприємство зможе не лише зберегти свою позицію, а й посилити її на національному рівні.

Проведений аналіз свідчить про загальне зростання масштабів виробничої діяльності підприємства: обсяг виробленої та реалізованої продукції у діючих цінах зріс на 16,65%. Проте реальне зростання, з урахуванням інфляції, становить лише 2,24%. Ефективність використання основних фондів покращилася – при їх зменшенні на 9,98% фондівіддача зросла на 29,6%, що свідчить про оптимізацію капіталу.

Водночас використання оборотних коштів погіршилося: їх середній залишок збільшився на 36,2%, тоді як коефіцієнт оборотності знизився на 14,4%, що свідчить про уповільнення обороту через накопичення дебіторки чи запасів. Значним позитивом є підвищення продуктивності праці: за скорочення чисельності персоналу на 18,5% середньорічний виробіток на одного працівника зріс на 43,1%. Це може бути результатом автоматизації, зміни структури виробництва чи ефективнішої організації праці.

Заробітна плата зросла на 27,9%, що перевищує темпи зростання фонду оплати праці (4,2%), і свідчить про переорієнтацію на менший, але більш продуктивний штат. Такий баланс є позитивним, однак вимагає контролю, щоб не допустити зростання витрат. У той же час зростання матеріальних витрат на 30,3% та матеріаломісткості на 11,7% створює тиск на собівартість продукції, що у поєднанні зі зростанням собівартості (на 18,74%) та незначним зниженням чистого прибутку (-2,7%) призводить до падіння рентабельності.

Зниження рентабельності капіталу до 2,86% і рентабельності продукції до 12,54% свідчить про необхідність перегляду політики витрат, підвищення енергоефективності та точнішого планування виробничих процесів. Загалом підприємство демонструє прогрес у сфері продуктивності праці та використання основних фондів, проте страждає від високої матеріаломісткості, зниження оборотності оборотних коштів і падіння прибутковості. Подальше зростання потребує системної роботи над витратами, управлінням ресурсами та підтримкою фінансової стійкості.

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДУ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ДП «КУЛІНДОРІВСЬКИЙ КХП»

#### 3.1 Техніко-економічне обґрунтування доцільності впровадження проекту

Для підвищення продуктивності праці на ДП «Куліндорівський КХП» пропонується впровадити сучасну цифрову систему автоматизації документообігу, що включає QR-кодування транспортних одиниць, автоматичне формування накладних, актів та їх інтеграцію з обліковою системою підприємства.

Нова система цифрового документообігу впроваджується як частина логістично-облікової модернізації, спрямованої на усунення ручного введення даних, мінімізацію людського фактора та прискорення логістичних і облікових процесів. У межах цього рішення кожен автомобіль або вагон при прийманні чи відвантаженні зерна буде ідентифікуватися за допомогою унікального QR-коду, що дозволяє автоматично формувати всі супровідні документи та передавати їх до BAS або ERP-системи підприємства.

Конкретним прикладом подібної системи автоматизації документообігу, яку доцільно впровадити на ДП «Куліндорівський КХП», є інтегроване рішення на базі програми BAS з модулем «Управління логістикою і складом» (УТ), доповнене QR-модулем від компанії ScanDoc.

Як це працює на практиці:

1. На елеваторі або автомобільній вазі встановлюється система зчитування QR-кодів (термінали збору даних), які ідентифікують транспортний засіб та вантаж.

2. Водій при в'їзді отримує унікальний QR-код, який містить інформацію про постачальника, вид зерна, обсяг, номер договору, маршрут.

3. Оператор або система автоматично зчитує QR-код при зважуванні, дані миттєво фіксуються у базі даних та автоматично формуються:

- товарно-транспортна накладна (ТТН),
- акт приймання,
- запис у системі BAS про прихід/відпуск продукції.

4. Формування й підписання електронних документів (через сервіс M.E.Doc або Vchasno.ua) синхронізується з BAS без потреби ручного введення.

5. Вся інформація доступна в BAS у режимі реального часу, включаючи залишки, статуси вантажу, документообіг.

Технічна база:

- термінали збору даних: Zebra TC21 або Newland MT65
- принтери QR-кодів: Godex EZ-2350i
- програмне забезпечення: BAS:Підприємство 8.3 + конфігурація УТ + доопрацювання під QR
- інтеграційні сервіси: REST API до сервісів електронного документообігу (наприклад, M.E.Doc, Vchasno).

Переваги даної системи:

- Повна автоматизація процесу підготовки транспортних документів без залучення офісного персоналу до ручного введення даних.
- Інтеграція з обліковими системами забезпечує актуальність даних у режимі реального часу.
- Усувається необхідність у друці, скануванні, зберіганні паперових накладних, що зменшує експлуатаційні витрати.
- Рішення засноване на перевірених технологіях і може бути масштабоване на інші відділи підприємства (склад, виробництво, бухгалтерія).
- Система дозволяє пришвидшити оформлення одного документа, що в умовах сезонного навантаження забезпечує підвищення пропускної здатності підприємства на 5% без додаткових витрат на персонал.

Очікуваний економічний ефект:

- Скорочення витрат на друк та зберігання документів щонайменше на 40 тис. грн на рік.

- Прискорення обробки одного авто – з 15-20 хвилин до 3-5 хвилин.
- Скорочення чисельності офісного персоналу (на 2 особи на зміну).
- Підвищення точності обліку (менше ручних помилок).

Впровадження цієї системи дозволить зменшити чисельність персоналу, знизити витрати на супровідну документацію, а також підвищити ефективність логістичних операцій. Завдяки цьому зростає продуктивність праці, забезпечується більша прозорість та контрольованість внутрішніх бізнес-процесів.

### 3.2. Розрахунок ефективності впровадження проекту

Перелік необхідного обладнання та програмного забезпечення для реалізації проекту представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

#### Перелік необхідного обладнання та програмного забезпечення реалізації проекту

Компонент	Орієнтовна вартість (грн, без ПДВ)
Ліцензія на BAS:Підприємство 8 (серверна версія, 20 користувачів)	83 300
Модуль "Управління торгівлею/логістикою" (УТ), розширена конфігурація	37 500
Розробка/доопрацювання модуля інтеграції з QR, GPS-трекінг, облік лабораторії	100 000
Високопродуктивний сервер (on-premise, з резервуванням) + 10 робочих місць	150 000
Принтери QR-кодів (4 шт. Zebra GX430t, індустріальні)	58 300
Термінали збору даних (6 шт. Zebra TC52 або аналог)	150 000
Сканери штрих- та QR-кодів (6 шт. стаціонарних та мобільних)	37 500
Електронні ваги з інтеграцією в облік (2 пункти приймання)	183 300
Відеофіксація процесу відвантаження + інтеграція з системою (2 точки)	83 300
Програмне забезпечення для електронного підпису та документообігу (20 користувачів: М.Е.Дос або Vchasno)	50 000
Розгортання резервного каналу збереження даних (NAS-сховище + VPN)	37 500
Навчання персоналу, IT-аудит, технічна документація, запуск	41 600
<b>Разом</b>	<b>1 012 300</b>

Джерело: складено автором

Витрати на монтаж обладнання складають 10 %:

$$M = 1012300 \times 0,10 = 101230 \text{ грн}$$

Сума капітальних вкладень:

$$KB = 1012,3 + 101,23 = 1113,53 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, загальна величина необхідних інвестицій для реалізації проєкту впровадження автоматизованої системи документообігу на підприємстві становить 1113,53 тис. грн.

Розрахунок поточних витрат по експлуатації устаткування (після впровадження автоматизованої системи документообігу).

До числа поточних витрат по експлуатації устаткування, як і в базовому варіанті, включаються наступні елементи:

- амортизація обладнання і програмного забезпечення (А);
- витрати на обслуговування та підтримку обладнання і програмного забезпечення (О);
- витрати на електроенергію (Вее);
- основна і додаткова заробітна плата (ЗП);
- відрахування у фонди соціального забезпечення (ЄСВ);
- оплата за ліцензії (Л);
- витрати на друк документів (Вдр).

Проєкт не передбачає витрат на будівлі (ремонти або амортизацію), тому витрати цього типу не враховуються.

Сукупні поточні витрати (ЕВ) розраховуються за формулою:

$$EB = A + O + Vee + ЗП + ЄСВ + Л + Вдр \quad (3.1)$$

Вихідні дані для розрахунку представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Вихідні дані для розрахунку

№	Показник	Значення
1	Вартість обладнання і програмного забезпечення	1113,53 тис. грн
2	Норма амортизації	50%
4	Норма експлуатації та утримання	1,80%
5	Потужність устаткування	3 кВт
6	Фонд робочого часу	2080 год/рік
7	Коефіцієнт використання	0,5
8	Тариф за 1 кВт·год	8,6 грн
9	Ставка за зміну	1245 грн
10	Кількість змін на рік	180 змін
11	Кількість працівників після автоматизації	2 особи
12	Єдиний соціальний внесок (ЄСВ / ВСФ)	22%

Джерело: складено автором

Проведемо розрахунок зміни експлуатаційних витрат.

Амортизація:

$$A = 1113,53 \times 0,50 = 556,76 \text{ тис. грн}$$

Витрати на ремонт та обслуговування:

$$O = 1113,53 \times 0,03 = 33,4 \text{ тис. грн}$$

Витрати на електроенергію ( $V_p$ ):

$$V_p = 3 \times 2080 \times 0,5 \times 8,6 = 26,8 \text{ тис. грн}$$

Основна і додаткова заробітна плата (ЗП):

$$\text{ЗП до} = 4 \times 124,5 \times 1960 = 976,08 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЗП після} = 2 \times 124,5 \times 1960 = 488,04 \text{ тис. грн}$$

Відрахування у фонди соціального забезпечення (ВСФ):

$$\text{ЄСВ до} = 976,08 \times 0,22 = 214,74 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЄСВ після} = 488,04 \times 0,22 = 107,37 \text{ тис. грн}$$

Згідно розрахунків, витрати на друк документів зменшаються на 62 тис. грн на рік:

$$V_{др} = - 62 \text{ тис. грн}$$

Оплата ліцензій на програмне забезпечення на рік:

Л = 30 тис. грн

Зміна витрат по проекту представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Зведена таблиця зміни витрат по проекту**

№	Найменування витрат	Замінюване обладнання (ЕВ <sub>0</sub> ), тис. грн	Впроваджене обладнання (ЕВ <sub>1</sub> ), тис. грн	Відхилення, тис. грн
1	Амортизація устаткування і програмного забезпечення		556,765	556,765
2	Витрати на ремонт та обслуговування		33,4	33,4
3	Оплата ліцензій		30	30
4	Витрати на друк документів		-62	-62
5	Витрати на електроенергію		26,8	26,83
6	Основна і додаткова зарплата	976,08	488,04	-488,04
7	Відрахування у фонди соцзабезпечення	214,74	107,37	-107,4
	<b>Разом</b>	<b>1190,82</b>	<b>1180,41</b>	<b>-10,4</b>

Джерело: складено автором

Внаслідок впровадження автоматизованої системи документообігу на ДП «Куліндорівський КХП» річні експлуатаційні витрати скоротилися на 546,4 тис. грн головним чином завдяки скороченню чисельності персоналу та супутніх витрат, що підтверджує економічну доцільність реалізації цього проекту в контексті оптимізації трудових ресурсів та прискорення логістичних процесів.

З урахуванням амортизації у перші 2 роки проекту витрати підприємства знизяться на 10,4 тис. грн.

Ось оновлений розділ 3.4 для проекту автоматизації підготовки документів на ДП «Куліндорівський КХП», з урахуванням розрахунку строку окупності за чистим грошовим потоком, тобто з включенням амортизації до розрахунку:

У загальному вигляді річний економічний ефект від впровадження автоматизованої системи підготовки документів (П) визначається за формулою:

$$\Pi = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 \quad (3.2)$$

де:

$\Pi_1$  – прибуток від зниження експлуатаційних витрат;

$\Pi_2$  – прибуток від збільшення обсягів виробництва (не враховується);

$\Pi_3$  – прибуток від поліпшення якості продукції (не враховується).

У цьому випадку враховується тільки  $\Pi_1$  – економія за рахунок зниження поточних витрат:

$$\Pi_1 = EB_0 - EB_1 \quad (3.3)$$

$$\Pi_1 = 1190,82 - 1180,41 = 10,4 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок чистого прибутку

$$\text{ЧП} = \Pi_1 \times 0,82 \quad (3.4)$$

$$\text{ЧП}_{1-2} = 10,4 \times 0,82 = 8,53 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧП}_{3-5} = 567,17 \times 0,82 = 465,08 \text{ тис. грн}$$

Для розрахунку додаткового грошового потоку від проекту складемо таблицю 3.4.

Аналіз грошового потоку проекту свідчить про те, що в перші два роки основний вплив на фінансові результати має амортизаційний ефект – саме завдяки йому формується позитивний грошовий потік у розмірі 565,3 тис. грн щороку. Поточні витрати загалом демонструють незначне збільшення в перші два роки (-10,41 тис. грн), але починаючи з третього року – скорочуються на 567,17 тис. грн щорічно, що пов'язано із економією на оплаті праці та соціальних внесках.

Таблиця 3.4

**Формування операційного грошового потоку від проєкту  
(приплив коштів), тис. грн**

Склад грошового потоку	Період реалізації проєкту, роки				
	1	2	3	4	5
<i>Зміна поточних витрат, у т. ч.:</i>					
<b>Матеріальні витрати всього</b>	<b>26,83</b>	<b>26,83</b>	<b>26,83</b>	<b>26,83</b>	<b>26,83</b>
в тому числі					
<i>Зміна витрат на сировину</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Зміна витрат на енергоресурси</i>	26,83	26,83	26,83	26,83	26,83
<b>Зміна витрат на оплату праці</b>	<b>-488,04</b>	<b>-488,04</b>	<b>-488,04</b>	<b>-488,04</b>	<b>-488,04</b>
<b>Зміна єдиного соціального внеску</b>	<b>-107,37</b>	<b>-107,37</b>	<b>-107,37</b>	<b>-107,37</b>	<b>-107,37</b>
<b>Зміни амортизації</b>	<b>556,77</b>	<b>556,77</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Зміна інших витрат усього</b>	<b>1,41</b>	<b>1,41</b>	<b>1,41</b>	<b>1,41</b>	<b>1,41</b>
<b>Усього Збільшення поточних витрат</b>	<b>-10,41</b>	<b>-10,41</b>	<b>-567,17</b>	<b>-567,17</b>	<b>-567,17</b>
Обсяг виробленої продукції, т	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Збільшення суми чистого доходу</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Збільшення прибутку до оподаткування	10,41	10,41	567,17	567,17	567,17
Збільшення податку на прибуток	1,87	1,87	102,09	102,09	102,09
Збільшення чистого прибутку	8,53	8,53	465,08	465,08	465,08
Амортизаційні відрахування від проєкту	556,77	556,77	0,00	0,00	0,00
<b>Грошовий потік від проєкту</b>	<b>565,30</b>	<b>565,30</b>	<b>465,08</b>	<b>465,08</b>	<b>465,08</b>

Джерело: складено автором

У структурі доходів відсутній приріст обсягу виробництва, тож джерелом підвищення прибутковості виступає зниження витрат. Починаючи з третього року, проєкт генерує суттєвий чистий прибуток – 465,08 тис. грн на рік. Це свідчить про ефективність впровадження автоматизації, яка дозволила зменшити чисельність персоналу та відповідні витрати, що й забезпечує головний економічний ефект.

В таблиці 3.5 представлена оцінка економічної ефективності проєкту з впровадження нового продукту.

Аналіз показників економічної ефективності інвестиційного проєкту з виробництва нового продукту свідчить про його високу привабливість. Загальний обсяг інвестицій становить 1113,5 тис. грн, які повністю формують грошовий потік уже з першого року реалізації. Основу фінансового результату на початкових етапах складає амортизаційний ефект (556,8 тис. грн у перші

два роки), що дозволяє досягнути значного грошового потоку (565,3 тис. грн щороку у 1–2 роках). Починаючи з третього року, фінансовий ефект зберігається за рахунок чистого прибутку без амортизаційного приросту. Усього проект генерує 2060,8 тис. грн грошового потоку за 4 роки.

Таблиця 3.5

**Розрахунок показників економічної ефективності проекту  
з виробництва нового продукту**

Показники	Період реалізації проекту, роки					Усього
	0	1	2	3	4	
ІС, сума інвестованих у проект коштів, тис. грн	1113,5					1113,5
ЧІ, чиста (приведена) вартість інвестованих у проект коштів, тис. грн	1113,5					
Фінансовий результат проекту, тис. грн		8,53	8,53	465,08	465,08	
Приріст амортизації, тис. грн		556,8	556,8	0,0	0,0	
Грошовий потік від проекту, тис. грн		565,3	565,3	465,1	465,1	2060,8
Коефіцієнт дисконтування	20,0					
Дисконтований грошовий потік у році, тис. грн	1,0	0,833	0,694	0,579	0,482	
Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн	-1113,5	471,1	392,6	269,1	224,3	243,5
Приріст дисконтованого чистого прибутку від проекту, тис. грн	-1113,5	-642,4	-249,9	19,3	243,5	
Чистий дохід (ЧД), тис. грн						1357,1
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн						243,5
Внутрішня норма доходності (IRR),%	Функція ВСД з Excel					31,7%
Індекс доходності (ІД)						1,22
Період окупності (ПО), роки						1,97
Період окупності з врахуванням дисконтування (ПОдис.), років						2,93

Джерело: складено автором

Чистий приведений дохід (NPV) становить 243,5 тис. грн, що при ставці дисконту 20% свідчить про перевищення теперішньої вартості доходів над витратами. Внутрішня норма доходності (IRR) на рівні 31,7% значно перевищує прийнятний дисконт, що говорить про добру інвестиційну

дохідність. Індекс доходності становить 1,22, тобто на кожну вкладену гривню проєкт приносить 1,22 грн доходу в дисконтованому вигляді. Період простої окупності – 1,97 року, а з урахуванням дисконтування – 2,93 року, що в межах нормативів для малого й середнього інвестування. Усі ці показники підтверджують, що проєкт є економічно ефективним, з помірним ризиком та значним потенціалом для реалізації.

### **3.3. Оцінка впливу запропонованого проєкту на основні техніко-економічні показники підприємства**

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники ДП «Куліндорівський КХП» представлено в таблиці 3.6.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ДП «Куліндорівський КХП» до та після впровадження інноваційного проєкту представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.6

## Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ДП «Куліндорівський КХП»

Найменування заходу	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)										Строк окупності інвестицій, років	
	Усього	У тому числі в		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість, тис. грн					Чисельність, осіб	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн		
		(нематеріальні активи)	основні засоби		оборотні кошти	Усього	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи						Амортизація основних фондів
Впровадження цифрової системи автоматизації документообігу	1113,53	1113,53	0,00	0,00	-10,41	26,83	-488,04	-107,37	556,77	1,41	-2,00	10,41	8,53	565,30	1,97

Джерело: складено автором

Таблиця 3.7

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності до та після впровадження проекту ДП «Куліндорівський КХП»**

Показник	2024 рік	Проектний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн				
в діючих оптових цінах, тис. грн	139 879,00	139 879,00	0	0
у порівняних цінах, тис. грн	122 593,34	122 593,34	0	0
2. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	21 356,50	22 470,03	1 113,53	5,21
3. Фондовіддача, грн/грн	6,550	6,225	-0,325	
4. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	41 219,50	41 219,500	0	0м
5. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	3,394	3,394	0	
6. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, ос.	163	161	-2	-1,23
7. Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн/ос.	858,15	868,81	10,66	1,24
8. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	39 944,00	39 455,96	-488,04	-1,22
9. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн	245,06	245,07	0,01	0,01
10. Матеріальні витрати, тис. грн	88 232,00	88 258,83	26,83	0,03
11. Матеріаломісткість, грн/грн	0,631	0,631	0	
12. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	124 289,00	124 278,59	-10,41	-0,01
13. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн/грн	0,889	0,888	0,000	
14. Чистий прибуток, тис. грн	1 802,00	1 810,53	8,53	0,47
15. Рентабельність капіталу, %	2,86	2,85	-0,02	
16. Рентабельність продукції, %	12,54	12,55	0,01	

*Джерело: складено автором.*

Як показано у таблиці 3.7, впровадження цифрової системи автоматизації документообігу на техніко-економічні показники ДП «Куліндорівський КХП» демонструє помітне покращення ефективності діяльності підприємства при

порівняно невеликому строку окупності. Загальний обсяг інвестицій у проєкт становить 1113,53 тис. грн і повністю спрямований на придбання основних засобів – апаратно-програмного комплексу автоматизованого документообігу.

Позитивні зміни стосуються насамперед скорочення поточних витрат, зокрема – витрат на оплату праці на 488,04 тис. грн та відповідних відрахувань на соціальні заходи на 107,37 тис. грн. Водночас спостерігається зростання амортизаційних відрахувань на 556,77 тис. грн, що відображає введення в експлуатацію нових активів. У результаті підприємство отримує позитивний фінансовий результат від операційної діяльності (+10,41 тис. грн) та приріст чистого прибутку на 8,53 тис. грн, що формує сукупний чистий грошовий потік у розмірі 565,30 тис. грн вже в перший рік. Строк окупності інвестицій становить лише 1,97 року, що є дуже хорошим показником для проєктів автоматизації в промисловості.

Аналіз зміни основних техніко-економічних показників ДП «Куліндорівський КХП» у результаті впровадження інвестиційного проєкту свідчить про збереження стабільних макрофінансових параметрів підприємства з одночасним покращенням внутрішніх показників ефективності. Обсяг чистого доходу у діючих і порівняних цінах залишився на незмінному рівні, що свідчить про відсутність цінового чи об'ємного ефекту від реалізації продукції. При цьому зафіксовано зростання середньорічної вартості основних фондів на 1 113,53 тис. грн або 5,21%, що пов'язано з інвестуванням у цифрову автоматизацію документообігу. Водночас фондівдача зменшилась з 6,550 до 6,225 грн/грн, що пояснюється відносно незначним впливом автоматизації на обсяги реалізації в короткостроковому періоді.

Позитивна динаміка спостерігається в аспектах трудової ефективності. Чисельність персоналу скоротилася на 2 особи (-1,23%), водночас середньорічний виробіток на одного працівника зріс на 10,66 тис. грн або 1,24%, що свідчить про зростання продуктивності праці. Фонд оплати праці зменшився

на 488,04 тис. грн (-1,22%), без істотного впливу на заробітну плату.

Матеріальні витрати дещо зросли (+26,83 тис. грн), однак загальна собівартість реалізованої продукції знизилась на 10,41 тис. грн (-0,01%), що дозволило зменшити витрати на одиницю продукції. У підсумку чистий прибуток зріс на 8,53 тис. грн (+0,47%), а рентабельність продукції зросла на 0,01 п.п., що, хоч і незначно, але підтверджує підвищення ефективності виробничо-економічної діяльності без зростання обсягів виробництва.

Впровадження цифрової системи автоматизації документообігу на ДП «Куліндорівський КХП» є важливим і актуальним проектом у контексті підвищення продуктивності праці, насамперед тому, що він дозволяє оптимізувати логістично-облікові процеси підприємства, скоротивши ручні операції та зменшивши залежність від людського фактора.

Проект забезпечує підвищення продуктивності праці через зменшення кількості обслуговуючого персоналу при збереженні або навіть збільшенні обсягів операцій. Зокрема, впровадження QR-кодування транспортних одиниць і автоматичного формування супровідних документів дозволяє прискорити обробку кожної одиниці транспорту в декілька разів. Це веде до зростання пропускної здатності без потреби у додаткових трудових ресурсах, що особливо важливо в умовах сезонних навантажень. Крім того, цифровізація сприяє зниженню помилок, повторної роботи та втрат часу, пов'язаних із ручним введенням даних, що прямо впливає на зростання продуктивності праці в управлінських і технічних підрозділах. У підсумку, проєкт не лише скорочує витрати, а й формує сучасну інфраструктуру управління, здатну підтримувати сталий розвиток підприємства у цифровій економіці.

### **Висновки за розділом 3**

З метою підвищення продуктивності праці та ефективності господарської діяльності у кваліфікаційній роботі запропоновано впровадження цифрової системи автоматизації документообігу на ДП «Куліндорівський КХП».

Загальний обсяг капітальних вкладень на реалізацію проєкту становить 1113,53 тис. грн, які спрямовані на модернізацію основних засобів шляхом придбання програмного забезпечення, сканерів, терміналів, принтерів QR-кодів, серверного обладнання та інструментів для цифрової інтеграції із системою обліку.

Внаслідок реалізації проєкту не передбачається збільшення обсягів виробництва, однак досягається суттєвий економічний ефект за рахунок скорочення чисельності обслуговуючого персоналу, зниження витрат на оплату праці та соціальні внески. Чистий грошовий потік у перші два роки формується переважно за рахунок амортизаційного ефекту та економії витрат, а починаючи з третього року – за рахунок прибутку, який становить 465,08 тис. грн щорічно. Розрахунки показали, що індекс доходності дорівнює 1,22, чистий приведений дохід (NPV) становить 243,5 тис. грн, внутрішня норма доходності (IRR) – 31,7 %, а строк окупності проєкту – лише 1,97 року (з урахуванням дисконтування – 2,93 року).

Реалізація проєкту позитивно вплинула на техніко-економічні показники підприємства: середньорічний виробіток одного працівника зріс на 10,66 тис. грн, чисельність персоналу зменшилась на 2 особи, а фонд оплати праці скоротився на 488,04 тис. грн. Незважаючи на незначне зростання матеріальних витрат (+26,83 тис. грн), загальна собівартість продукції знизилась на 10,41 тис. грн. Показник рентабельності продукції також покращився (+0,01 п.п.). Отже, впровадження цифрової системи стало ефективним заходом з підвищення продуктивності праці, зниження витрат і створення передумов для подальшої цифрової трансформації підприємства.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження в межах кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки відповідно до поставлених науково-прикладних завдань.

1. Розкрито сутність, значення та фактори впливу на продуктивність праці в умовах ринкової економіки. Продуктивність праці виступає не лише показником ефективності трудових ресурсів, а й комплексним індикатором, що характеризує рівень організації виробництва, управління та технологічного розвитку підприємства. Встановлено, що на продуктивність праці впливають як об'єктивні чинники (технічне оснащення, рівень автоматизації, інноваційність технологій), так і суб'єктивні – мотивація персоналу, стиль управління, професійна підготовка працівників. Зростання продуктивності праці є одним із ключових важелів конкурентоспроможності підприємства, адже забезпечує зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності, прискорення обігу коштів і загальне покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Особливе значення цей фактор набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства мають працювати в умовах ресурсних обмежень, нестабільного попиту та зростання цін на енергоресурси.

2. Проаналізовано актуальний стан ринку борошномельної продукції України. Встановлено, що галузь зазнала істотних структурних змін в умовах воєнного конфлікту, втрати логістичних шляхів і зменшення експорту. Попри це, ринок зберігає високий рівень стратегічного значення для національної продовольчої безпеки. Провідні підприємства адаптуються до нових умов шляхом переорієнтації на внутрішній ринок, розширення асортименту продукції та інвестицій у модернізацію потужностей. Спостерігається тенденція до концентрації виробництва, зростання ролі середніх і великих підприємств, активне впровадження цифрових технологій обліку, сортування та контролю якості зерна. Перспективним є курс на збільшення експорту продуктів глибокої

переробки, зокрема борошна, круп, пластівців і комбікормів, що відкриває можливості для розвитку елеваторної та млинової інфраструктури з урахуванням європейських стандартів.

3. Здійснено діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Куліндорівський КХП», що дало змогу оцінити рівень ефективності підприємства та з'ясувати основні напрями його трансформації. Позитивною динамікою стало зростання обсягів виробленої та реалізованої продукції у діючих цінах на 16,65% (на 19 970 тис. грн), що свідчить про розширення виробничої активності підприємства. Однак зростання у порівнянних цінах склало лише 2,24%, що вказує на вагомий вплив інфляційних чинників, які нівелюють частину економічного ефекту. Зменшення середньорічної вартості основних фондів на 9,98% супроводжувалося зростанням фондоддачі на 29,59%, що свідчить про підвищення ефективності використання основного капіталу, оптимізацію виробничих потужностей і перехід до інтенсивної моделі розвитку. Натомість зростання середнього залишку оборотних коштів на 36,21% і водночас зниження коефіцієнта їх оборотності на 14,35% засвідчують погіршення управління обіговими активами, що може бути пов'язано зі зростанням дебіторської заборгованості або нераціональним управлінням запасами. Загалом, результати діагностики підтверджують амбівалентність внутрішнього середовища підприємства, де позитивні зміни у сфері основних фондів і виробничих обсягів супроводжуються окремими недоліками у сфері обігового капіталу, які потребують негайного перегляду управлінських рішень.

4. Досліджено поточний рівень продуктивності праці підприємства та виявлено ключові резерви її зростання. Скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 18,5% (на 37 осіб) супроводжувалося зростанням середньорічного виробітку на одного працівника на 43,13% (на 258,61 тис. грн), що свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Така ситуація стала результатом автоматизації частини виробничих та

облікових процесів, оптимізації структури зайнятості та підвищення професійного рівня працівників. Незважаючи на зменшення чисельності, фонд оплати праці зріс на 4,22%, що, за незмінної загальної суми праці, свідчить про зростання мотиваційної складової. Збільшення середньорічної заробітної плати на 27,87% сприяє утриманню продуктивних працівників, однак вимагає контролю, аби не допустити непропорційного впливу на собівартість продукції. Цей приріст продуктивності не супроводжувався адекватним зростанням прибутковості: незважаючи на збільшення обсягів продукції, чистий прибуток скоротився на 2,7%. Такий дисбаланс свідчить, що підвищення продуктивності ще не забезпечило відповідного покращення фінансової віддачі через вплив інших негативних факторів – насамперед зростання матеріальних витрат (на 30,26%) і матеріаломісткості (на 11,66%). Загалом, результати засвідчують ефективність у використанні трудових ресурсів, однак для перетворення зростання продуктивності праці на зростання фінансових показників необхідно реалізувати системні заходи щодо зниження витрат, підвищення енерго- та ресурсоефективності та посилення контролю над собівартістю продукції.

5. Визначено напрями та заходи підвищення продуктивності праці на підприємстві. Основний акцент зроблено на впровадженні цифрової системи автоматизації документообігу з використанням технологій QR-кодування, інтеграції з програмним забезпеченням обліку та системою сканування штрихкодів. Це дає змогу прискорити внутрішньоцеховий документообіг, знизити адміністративні витрати, покращити облік готової продукції та оптимізувати діяльність персоналу. За рахунок реалізації запропонованого заходу досягається як зниження матеріальних та трудових витрат, так і зростання швидкості виконання операцій, що в результаті підвищує загальну продуктивність праці на підприємстві та сприяє формуванню сучасної моделі цифрового управління виробництвом.

6. Обґрунтовано економічну ефективність впровадження запропонованого заходу. Розрахунки показали, що інвестиції у впровадження цифрової системи становлять 1113,5 тис. грн, при цьому грошовий потік від реалізації проекту складе 2060,8 тис. грн протягом 4 років. Визначено позитивні фінансово-економічні показники: чистий приведений дохід (NPV) – 243,5 тис. грн, індекс прибутковості (ІД) – 1,22, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 31,7%, період окупності – 1,97 року, а дисконтований період окупності – 2,93 року. Крім того, проект дозволяє зменшити витрати на оплату праці на 488,04 тис. грн щорічно, знизити витрати, а також покращити техніко-економічні показники підприємства. Це свідчить про високу ефективність заходу, його здатність не лише окупити інвестиції в короткі строки, а й забезпечити стале підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства в перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / К.: Знання, 2004. 535 с.
2. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр "Академія", 2002. 951с.
3. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. К. : КНЕУ, 2007. 304 с.
4. Шваб Л. І. Трансформація трудового потенціалу підприємства в інтелектуальний капітал та інноваційний продукт // Економіка. Управління. Інновації. 2010. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2010\\_2\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_51) (дата звернення: 26.04.2025)
5. Янковий Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві // Економіка: реалії часу: науковий журнал. 2013. № 1 (6). С. 23-26.
6. Кучіна С.О., Майстро Р. Продуктивність праці та ефективність виробництва // Вісник НТУ "ХПІ". 2022. № 1. С. 37–40.
7. Олійник Т.І., Олійник І.О. Продуктивність праці та структурні зміни // Економіка АПК. 2006. № 4. С. 122–127.
8. Kitov, Ivan O. and Kitov, Oleg, The Driving Force of Labor Productivity. URL: <https://ssrn.com/abstract=1137849> (дата звернення: 26.04.2025)
9. Мантур-Чубата О. С., Саламаха Д. В. Роль продуктивності праці в соціально-економічному розвитку України // Економіка та суспільство : електрон. наук. фах. вид. / Мукач. держ. ун-т. Мукачево, 2017. Вип. 13. С. 868-871.
10. Мусієнко В.Д. Вплив продуктивності праці на вартість підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 3. С. 136-139.
11. Пасінович І.І., Кіндзюр О.С. Оцінка продуктивності праці в Україні // Бізнес-інформ. 2020. № 5.

12. Притула Л. А. Продуктивність праці і методи її підвищення на промислових підприємствах: дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04 / Людмила Анатоліївна Притула; КПУ; наук. кер. Семенов А. Г. Запоріжжя : [б. в.], 2017. 222 с.
13. Сінк Д.С. Управління продуктивністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль і підвищення, 1989. 532 с.
14. Антошко Т. Р. Павленко А. П. Продуктивність праці як фактор розвитку економіки // Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць. 2011. Вип. 7. С. 6-12.
15. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. / [А. В. Мерзляк, Є. П. Михайлов, М. Х. Корецький, Г. О. Михайлова]. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 240 с.
16. Marshall A. Principles of Economics. – London: Macmillan and Co., Ltd., 1920. – 870 p.
17. Productivity Measurement and Analysis. OECD, 2001. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 26.04.2025)
18. Продуктивність праці в Україні: статистичний бюлетень. Державна служба статистики України, 2023.
19. Мочерний С.В. Основи економічної теорії. Львів: Світ, 2001. 586 с.
20. Бескід Й.М., Хаустова В.Є. Економіка праці: навчальний посібник. Харків: ІНЖЕК, 2019. 278 с.
21. Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K. Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software. Springer, 2007.
22. Clark J.B. The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits. New York: Macmillan, 1899.

23. World Agricultural Production // USDA Foreign Agricultural Service: [Веб-сайт]. URL: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/production.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).

24. Ukraine's once booming grain industry teetering on being war casualty — Braun // Reuters: [Веб-сайт]. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraines-once-booming-grain-industry-teetering-being-war-casualty-braun-2025-04-23> (дата звернення: 15.05.2025).

25. Focus on Ukraine // World-Grain.com: [Веб-сайт]. URL: <https://www.world-grain.com/articles/20692-focus-on-ukraine> (дата звернення: 15.05.2025).

26. Ukraine's Agriculture and the Global Grain Market / Oleh Broyaka // Kansas State University: [Веб-сайт]. URL: [https://agmanager.info/sites/default/files/pdf/Broyaka\\_Ukraine\\_02-21-24.pdf](https://agmanager.info/sites/default/files/pdf/Broyaka_Ukraine_02-21-24.pdf) (дата звернення: 15.05.2025).

27. Kyiv Grand Agro // Kyiv Grand Agro: [Веб-сайт]. URL: <https://kyivgrandagro.com/1119/> (дата звернення: 15.05.2025).

28. Україна: ситуація на ринку зерна залишається напруженою // АПК-Інформ: [Веб-сайт]. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1546672> (дата звернення: 15.05.2025).

29. Ukraine says Russia stole several hundred thousand tonnes of grain // Reuters: [Веб-сайт]. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-says-russia-stole-several-hundred-thousand-tonnes-grain-2022-04-30/> (дата звернення: 15.05.2025).

30. Борошномельно-круп'яна промисловість України // Вікіпедія: [Веб-сайт]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Борошномельно-круп%27яна\\_промисловість\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Борошномельно-круп%27яна_промисловість_України) (дата звернення: 15.05.2025).

31. Grain and Feed Annual – Kyiv, Ukraine, 2025 // USDA Foreign Agricultural Service: [Веб-сайт]. URL: [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Grain+and+Feed+Annual\\_Kyiv\\_Ukraine\\_UP2025-0010.pdf](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Grain+and+Feed+Annual_Kyiv_Ukraine_UP2025-0010.pdf) (дата звернення: 15.05.2025).

32. Ukraine exports more than 2M tons of grain in May 2024 // Interfax-Ukraine: [Веб-сайт]. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1077401.html> (дата звернення: 15.05.2025).

33. Офіційний сайт ТОВ «Куліндорівський млин» // [Kyлиндorivskymlyn.odessa.ua](http://Kyлиндorivskymlyn.odessa.ua): [Веб-сайт]. URL: <https://www.kyлиндorivskymlyn.odessa.ua/> (дата звернення: 15.05.2025).

34. Річна звітність ДП «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів» // OpenDataBot: [Веб-сайт]. URL: <https://opendatabot.ua/c/05519327> (дата звернення: 15.05.2025).

**Міністерство освіти і науки України**  
**Одеський національний технологічний університет**

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна  
Кафедра економіки промисловості  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Економіка підприємства»



**ДОДАТКИ**  
**ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

**на тему: «Продуктивність праці та шляхи її підвищення на**  
**ДП «Куліндорівський КХП»**

Здобувачки \_\_\_\_\_ Білинець Т.О.

Керівник \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дідух С.М.

## Зміст

1. Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження.
2. Таблиця 1 – Порівняння основних методів вимірювання продуктивності праці
3. Таблиця 2 – Шляхи підвищення продуктивності праці на агропродовольчих підприємствах
4. Таблиця 3 – Актуальні напрямки підвищення продуктивності праці на консервному підприємстві
5. Рис. 1. Виробництво борошна (розрахункове) в Україні, млн тон  
Рис. 2. Експорт борошна з України, тис. тон  
Рис. 3. Найбільші споживачі українського борошна в 2024 р., тис. тон
6. Таблиця 4 – Вплив трудових факторів на обсяг виробництва продукції
7. Таблиця 5 – Використання робочого часу на підприємстві
8. Таблиця 6 – Вплив зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати одного робітника на зміну фонду оплати праці
9. Таблиця 7 – Співвідношення змін продуктивності праці та середньої заробітної плати
10. Таблиця 8 – Аналіз фінансових результатів ДП «Куліндорівський КХП»
11. Таблиця 9 – Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ДП «Куліндорівський КХП»
12. Таблиця 10 – Перелік необхідного обладнання та програмного забезпечення реалізації проекту
13. Таблиця 11 – Формування операційного грошового потоку від проекту (приплив коштів), тис. грн
14. Таблиця 12 – Розрахунок показників економічної ефективності проекту
15. Таблиця 13 – Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ДП «Куліндорівський КХП»
16. Таблиця 14 – Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ДП «Куліндорівський КХП» до та після впровадження проекту

## Додаток 1

**Мета роботи:** дослідження теоретико-методичних засад підвищення продуктивності праці, а також розробка практичного проєкту щодо її зростання на ДП «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів».

Завдання:

- 1) розкрити сутність, значення та фактори впливу на продуктивність праці в умовах ринкової економіки;
- 2) проаналізувати актуальний стан ринку консервної продукції України;
- 3) зробити діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Куліндорівський КХП»;
- 4) дослідити поточний рівень продуктивності праці підприємства та виявити його резерви;
- 5) визначити напрями та заходи підвищення продуктивності праці;
- 6) обґрунтувати економічну ефективність запропонованого заходу з урахуванням специфіки підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес визначення факторів та реалізації резервів підвищення продуктивності праці ДП «Куліндорівський КХП».

**Предмет дослідження** – теоретичні та методологічні основи визначення факторів та реалізації резервів підвищення продуктивності праці ДП «Куліндорівський КХП».

## Додаток 2

Таблиця 1

## Порівняння основних методів вимірювання продуктивності праці

Метод вимірювання	Суть методу	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Натуральний	Визначення кількості продукції на одиницю часу або навпаки	Промисловість, сільське господарство, будівництво	Простота розрахунку; чіткість оцінки	Обмежена застосовність при різномірній продукції
Вартісний	Обсяг реалізованої або виробленої продукції в грошовому вираженні на одного працівника	Універсальний, у т.ч. для сфери послуг	Можливість порівняння різних видів діяльності; агрегованість	Залежить від цінних коливань; може викривлювати реальну продуктивність
Трудовий	Кількість витраченого часу на одиницю продукції	Індивідуальні робочі місця, операційне управління	Точність на мікрорівні; придатність для нормування праці	Важко застосовувати у великих масштабах
Індексний (індекс продуктивності)	Співвідношення продуктивності у динаміці (до базового періоду)	Статистичний аналіз, планування	Можливість динамічного аналізу	Не показує абсолютного рівня продуктивності
Метод доданої вартості	Обсяг доданої вартості на одного працівника або витрачену годину	Підприємства, галузі, макрорівень	Відображає економічну ефективність; придатний для міжнародних порівнянь	Складність у точному визначенні доданої вартості
Метод DEA (Data Envelopment Analysis)	Порівняння ефективності об'єктів за набором вхідних/вихідних параметрів	Економічна оцінка підприємств, установ, регіонів	Об'єктивність; врахування множини факторів	Вимагає складних обчислень; потребує повної та достовірної інформації

Джерело: складено автором

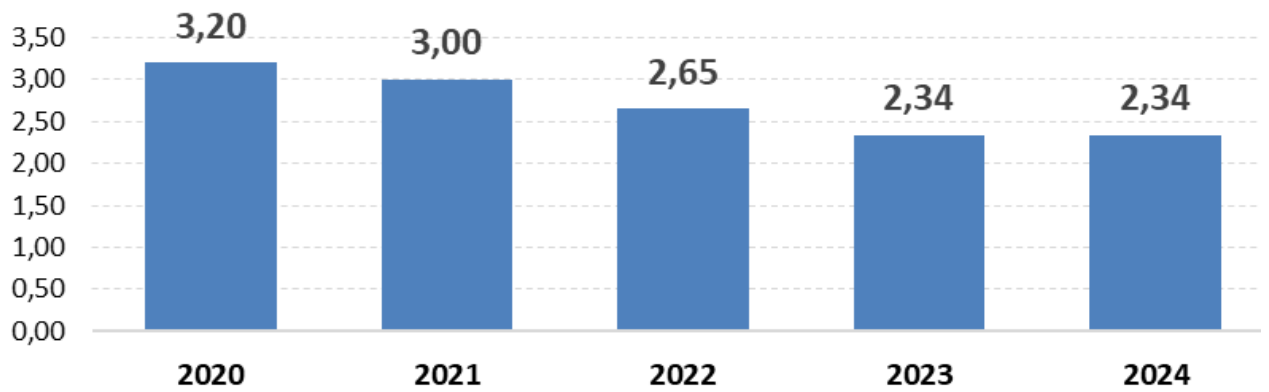
**Шляхи підвищення продуктивності праці на агропродовольчих підприємствах**

№	Напрямок удосконалення	Суб'єкти впровадження	Конкретні прикладні проекти
1	Механізація та автоматизація виробничих процесів	Інженерна служба, керівництво підприємства	Встановлення автоматичних систем подачі кормів, автоматизованих доїльних залів
2	Впровадження систем GPS-моніторингу та телеметрії	Відділ ІТ, логістичний відділ	Встановлення GPS на техніку для контролю витрат пального та ефективності руху
3	Оптимізація структури управління	Адміністрація, HR-відділ	Запровадження лінійно-функціональної структури для уникнення дублювання функцій
4	Навчання та перепідготовка персоналу	HR-служба, освітні партнери	Створення навчального центру при підприємстві, співпраця з аграрними університетами
5	Стимулювання працівників результативною оплатою праці	Економічний відділ, бухгалтерія	Введення KPI-систем для мотивації виробничих підрозділів
6	Раціоналізація використання робочого часу	Виробничий відділ, лінійні керівники	Застосування системи обліку робочого часу та скорочення внутрішньозмінних простоїв
7	Енергоефективність та зниження технологічних втрат	Технічний персонал, енергетики	Встановлення теплоізоляції, модернізація систем освітлення і вентиляції
8	Впровадження цифрових платформ управління виробництвом	Керівництво, відділ цифрової трансформації	Запуск ERP-системи для обліку ресурсів і координації процесів
9	Покращення умов праці та побуту	Адміністрація, служба охорони праці	Облаштування побутових приміщень, харчоблоків, транспортне забезпечення персоналу
10	Підвищення рівня виробничої дисципліни	Керівництво підрозділів, HR-відділ	Запровадження внутрішніх регламентів, проведення періодичних перевірок трудової дисципліни
11	Впровадження агроекологічних технологій	Агрослужба, екологічний контроль	Застосування органічних добрив, біозахисту та сівозмін
12	Співпраця з науковими установами	Менеджмент, відділ інновацій	Участь у проектах прикладної науки, адаптація рекомендацій науковців у польових умовах
13	Логістична оптимізація постачання та збуту	Відділ логістики, збутовий департамент	Побудова маршрутів на основі даних GPS, впровадження єдиної транспортної платформи
14	Створення внутрішньої системи контролю якості	Виробнича служба, технічний контроль	Організація внутрішнього аудиту якості продукції і дотримання технологічних процесів
15	Аутсорсинг допоміжних функцій	Керівництво підприємства	Передача функцій охорони, обслуговування техніки, прибирання зовнішнім підрядникам

**Актуальні напрямки підвищення продуктивності праці на консервному підприємстві**

<b>№</b>	<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Суб'єкти впровадження</b>	<b>Конкретні прикладні проекти</b>
1	Автоматизація технологічних ліній	Технічний директор, інженерна служба	Встановлення автоматичних ліній фасування та закупорювання банок
2	Впровадження системи обліку виробітку	Виробничий відділ, IT-відділ	Запровадження цифрової системи відстеження продуктивності працівників
3	Навчання працівників новим технологіям	HR-відділ, служба охорони праці	Проведення модульних курсів з експлуатації автоматизованого обладнання
4	Стимулювання продуктивності через бонусну систему	Економічна служба, бухгалтерія	Введення системи преміювання за виконання та перевиконання норм
5	Рационалізація логістики на виробництві	Виробничо-диспетчерський відділ	Оптимізація руху тари і сировини між цехами, зонування складів
6	Зниження втрат сировини	Технологічна служба, виробництво	Встановлення датчиків контролю ваги та витрат у варильних котлах
7	Удосконалення планування виробництва	Планово-економічний відділ	Запуск модуля MRP у складі ERP-системи для управління запасами і навантаженням
8	Оптимізація структури змін	Виробничий відділ, відділ персоналу	Перехід на гнучкий графік змін з урахуванням сезонності
9	Покращення санітарно-побутових умов	Адміністрація підприємства	Ремонт душових, їдалень, гардеробів для робітників
10	Інтеграція контролю якості в процес	Відділ технічного контролю, лінійні керівники	Встановлення на лініях автоматичних систем перевірки герметичності тари

## Додаток 5



\* Оцінка Співки "Борошномели України" на основі оціночної чисельності населення України та норм споживання борошна

Рис. 1. Виробництво борошна (розрахункове) в Україні, млн тон

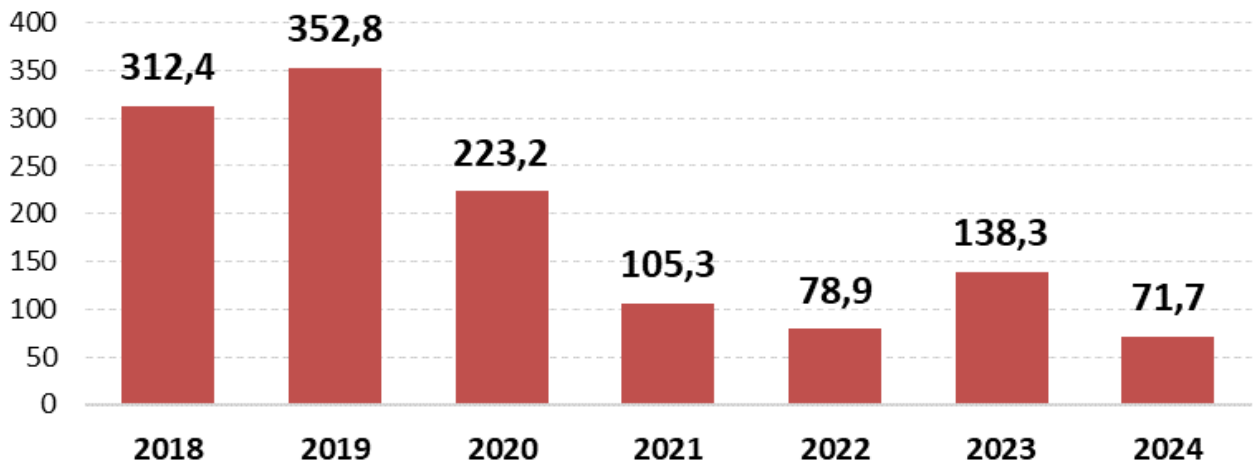


Рис. 2. Експорт борошна з України, тис. тон

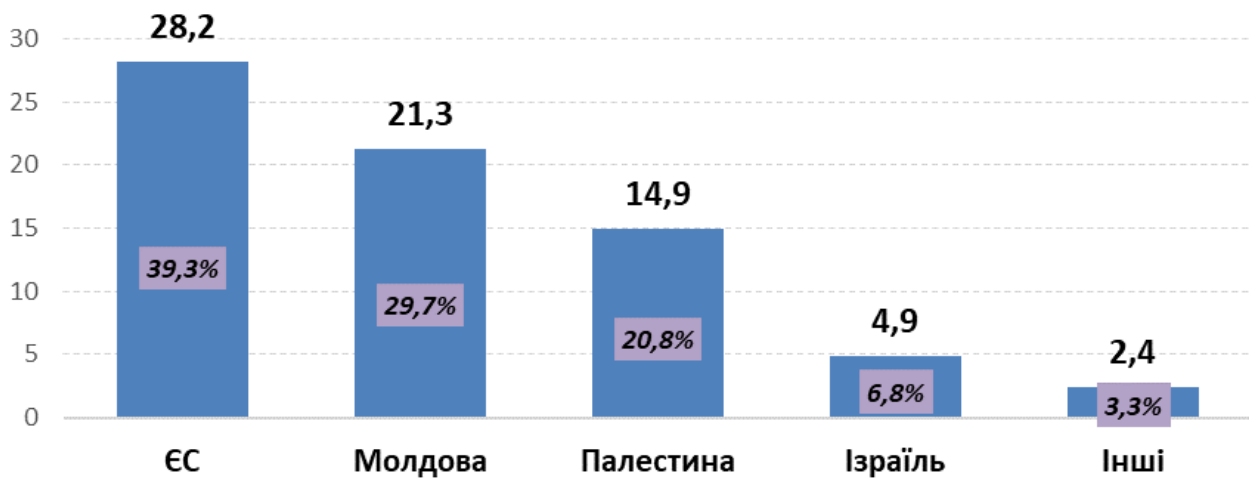


Рис. 3. Найбільші споживачі українського борошна в 2024 р., тис. тон

Додаток 6

Таблиця 4

**Вплив трудових факторів на обсяг виробництва продукції**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення		
			всього	у тому числі за рахунок	
				ЧСУ	ВРІР
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	119909,00	139879,0	19970,0	-22183,17	42153,17
2. Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	200	163	-37	-22183,17	-
3. Середньорічна продуктивність одного робітника, тис. грн./ос.	599,55	858,15	258,61	-	42153,17

Додаток 7

Таблиця 5

**Використання робочого часу на підприємстві**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абсолютне	відн.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	119909,0	139879,0	19970	16,65
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (ЧСУ), ос.	200	163	-37	-18,50
3. Кількість людино-годин, що відпрацювали всі робітники (Ч)	388000	319480	-68520	-17,66
4. Середнє число людино-годин, відпрацьованих одним робітником (ЧІР)	1940,00	1960,00	20,00	1,03
5. Середньорічна продуктивність одного працівника (ВГІР), тис. грн. / ос.	599,55	858,15	258,61	43,13
6. Середньогодинна продуктивність одного працівника (ВЧІР), грн. / ос.	309,04	437,83	128,79	41,67

## Додаток 8

Таблиця 6

**Вплив зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати  
одного робітника на зміну фонду оплати праці**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення		
			всього	у тому числі за рахунок ЧСУ	ЗП
1. Фонд оплати праці штатних робітників, тис. грн.	38328	39944	1616	-7090,68	8706,68
2. Середньооблікова чисельність штатних робітників облікового складу, ос.	200	163	-37	-7090,68	-
3. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	191,64	245,06	53,42	-	8706,68

## Додаток 9

Таблиця 7

**Співвідношення змін продуктивності праці та середньої заробітної плати**

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1. Середньорічна продуктивність одного робітника, тис. грн./ос.	599,55	858,15	258,61	43,13
2. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	191,64	245,06	53,42	27,87

## Аналіз фінансових результатів ДП «Куліндорівський КХП»

Найменування статей	Абсолютне значення, тис. грн		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	абсолют- не	віднос- не
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	119 909	139 879	19 970	16,7
Собівартість реалізованої продукції	104 677	124 289	19 612	18,7
Валовий прибуток (збиток)	15 232	15 590	358	2,4
Інші операційні доходи	1 081	5 560	4 479	414,3
Адміністративні витрати	13 413	13 082	-331	-2,5
Витрати на збут	951	1 359	408	42,9
Інші операційні витрати	147	4 907	4 760	3 238,1
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток)	1 802	1 802	0	0,0
Інші фінансові доходи	50		-50	-100,0
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток)	1 852	1 802	-50	-2,7

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ДП «Куліндорівський КХП»**

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн				
в діючих оптових цінах, тис. грн	119 909,00	139 879,00	19 970,00	16,65
у порівняних цінах, тис. грн	119 909,00	122 593,34	2 684,34	2,24
2. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	23 724,00	21 356,50	-2 367,50	-9,98
3. Фондовіддача, грн/грн	5,054	6,550	1,50	29,59
4. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	30 262,50	41 219,50	10 957,00	36,21
5. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	3,96	3,39	-0,57	-14,35
6. Середньооблікова чисельність працівників, ос.	200	163	-37	-18,50
7. Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн/ос.	599,55	858,15	258,61	43,13
8. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	38 328,00	39 944,00	1 616,00	4,22
9. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн	191,64	245,06	53,42	27,87
10. Матеріальні витрати, тис. грн	67 736,00	88 232,00	20 496,00	30,26
11. Матеріаломісткість, грн/грн.	0,56	0,63	0,07	11,66
12. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104 677,00	124 289,00	19 612,00	18,74
13. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн/грн	0,87	0,89	0,02	1,78
14. Чистий прибуток, тис. грн	1 852,00	1 802,00	-50,00	-2,70
15. Рентабельність капіталу, %	3,35	2,86	-0,49	
16. Рентабельність продукції, %	14,55	12,54	-2,01	

**Перелік необхідного обладнання та програмного забезпечення  
реалізації проекту**

<b>Компонент</b>	<b>Орієнтовна вартість (грн, без ПДВ)</b>
Ліцензія на BAS:Підприємство 8 (серверна версія, 20 користувачів)	83 300
Модуль "Управління торгівлею/логістикою" (УТ), розширена конфігурація	37 500
Розробка/доопрацювання модуля інтеграції з QR, GPS-трекінг, облік лабораторії	100 000
Високопродуктивний сервер (on-premise, з резервуванням) + 10 робочих місць	150 000
Принтери QR-кодів (4 шт. Zebra GX430t, індустріальні)	58 300
Термінали збору даних (6 шт. Zebra TC52 або аналог)	150 000
Сканери штрих- та QR-кодів (6 шт. стаціонарних та мобільних)	37 500
Електронні ваги з інтеграцією в облік (2 пункти приймання)	183 300
Відеофіксація процесу відвантаження + інтеграція з системою (2 точки)	83 300
Програмне забезпечення для електронного підпису та документообігу (20 користувачів: М.Е.Дос або Vchasno)	50 000
Розгортання резервного каналу збереження даних (NAS-сховище + VPN)	37 500
Навчання персоналу, IT-аудит, технічна документація, запуск	41 600
<b>Разом</b>	<b>1 012 300</b>

**Формування операційного грошового потоку від проєкту  
(приплив коштів), тис. грн**

Склад грошового потоку	Період реалізації проєкту, роки				
	1	2	3	4	5
<i>Зміна поточних витрат, у т. ч.:</i>					
Матеріальні витрати всього	26,83	26,83	26,83	26,83	26,83
в тому числі					
<i>Зміна витрат на сировину</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Зміна витрат на енергоресурси</i>	26,83	26,83	26,83	26,83	26,83
Зміна витрат на оплату праці	-488,04	-488,04	-488,04	-488,04	-488,04
Зміна єдиного соціального внеску	-107,37	-107,37	-107,37	-107,37	-107,37
Зміни амортизації	556,77	556,77	0,00	0,00	0,00
Зміна інших витрат усього	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41
Усього Збільшення поточних витрат	-10,41	-10,41	-567,17	-567,17	-567,17
Обсяг виробленої продукції, т	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Збільшення суми чистого доходу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Збільшення прибутку до оподаткування	10,41	10,41	567,17	567,17	567,17
Збільшення податку на прибуток	1,87	1,87	102,09	102,09	102,09
Збільшення чистого прибутку	8,53	8,53	465,08	465,08	465,08
Амортизаційні відрахування від проєкту	556,77	556,77	0,00	0,00	0,00
Грошовий потік від проєкту	565,30	565,30	465,08	465,08	465,08

## Додаток 14

Таблиця 12

**Розрахунок показників економічної ефективності проекту**

Показники	Період реалізації проекту, роки					Усього
	0	1	2	3	4	
ІС, сума інвестованих у проект коштів, тис. грн	1113,5					1113,5
ЧІ, чиста (приведена) вартість інвестованих у проект коштів, тис. грн	1113,5					
Фінансовий результат проекту, тис. грн		8,53	8,53	465,08	465,08	
Приріст амортизації, тис. грн		556,8	556,8	0,0	0,0	
Грошовий потік від проекту, тис. грн		565,3	565,3	465,1	465,1	2060,8
Коефіцієнт дисконтування	20,0					
Дисконтований грошовий потік у році, тис. грн	1,0	0,833	0,694	0,579	0,482	
Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн	-1113,5	471,1	392,6	269,1	224,3	243,5
Приріст дисконтованого чистого прибутку від проекту, тис. грн	-1113,5	-642,4	-249,9	19,3	243,5	
Чистий дохід (ЧД), тис. грн						1357,1
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн						243,5
Внутрішня норма доходності (IRR),%	Функція ВСД з Excel					31,7%
Індекс доходності (ІД)						1,22
Період окупності (ПО), роки						1,97
Період окупності з врахуванням дисконтування (ПОдис.), років						2,93

## Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ДП «Куліндорівський КХП»

Найменування заходу	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)											
	Усього	У тому числі в		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість, тис. грн						Чисельність, осіб	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Строк окупності інвестицій, років
		основні засоби	оборотні кошти		Усього	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація основних фондів	Інші витрати					
Впровадження цифрової системи автоматизації документообігу	1113,53	1113,53	0,00	0,00	-10,41	26,83	-488,04	-107,37	556,77	1,41	-2,00	10,41	8,53	565,30	1,97

## Додаток 16

Таблиця 14

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності  
ДП «Куліндорівський КХП» до та після впровадження проекту**

Показник	2024 рік	Проектний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн				
в діючих оптових цінах, тис. грн	139 879,00	139 879,00	0,00	0,00
у порівняних цінах, тис. грн	122 593,34	122 593,34	0,00	0,00
2. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн	21 356,50	22 470,03	1 113,53	5,21
3. Фондовіддача, грн/грн	6,550	6,225	-0,325	x
4. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	41 219,50	41 219,500	0	0
5. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	3,394	3,394	0	0
6. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, ос.	163	161	-2	-1,23
7. Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн/ос.	858,15	868,81	10,66	1,24
8. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	39 944,00	39 455,96	-488,04	-1,22
9. Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн	245,06	245,06	0	0
10. Матеріальні витрати, тис. грн	88 232,00	88 258,83	26,83	0,03
11. Матеріаломісткість, грн/грн	0,631	0,631	0	0
12. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	124 289,00	124 278,59	-10,41	-0,01
13. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн/грн	0,889	0,888	-0,001	x
14. Чистий прибуток, тис. грн	1 802,00	1 810,53	8,53	0,47
15. Рентабельність капіталу, %	2,86	2,85	-0,02	x
16. Рентабельність продукції, %	12,54	12,55	0,01	x