

**Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Головний керівник – к. е. н., доцент Наталя КОРСІКОВА

**на тему: Формування системи HR менеджменту на
підприємстві**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.1.7

Здобувачка: Лілія КРИВОРУЧКО

Керівники: д. е. н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Старший викладач Євгенія КОРЕНМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол №14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ
І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D (073) Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі вищої освіти

Лілії КРИВОРУЧКО

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Формування системи HR менеджменту на підприємстві» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти формування системи HR-менеджменту підприємства. 1.1. Сутність та значення HR-менеджменту підприємства. 1.2. Моделі та методи HR-менеджменту. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Діагностика сучасного стану кондитерської галузі та системи менеджменту ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР». 2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану. 2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР». 2.3. Аналіз факторів макросередовища ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями вдосконалення системи HR-менеджменту та обґрунтування їх ефективності. 3.1. Обґрунтування доцільності впровадження нової системи HR-менеджменту. 3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 19 таблиць, 5 рисунки.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____ Євгенія КОРЕНМАН
(підпис)

Завдання прийняла до виконання _____ Лілія КРИВОРУЧКО
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02- 15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03- 18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03- 30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03- 15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04 - 26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 - 30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 - 05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 - 11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05- 15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 - 20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05 - 26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 - 10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 - 15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 - 24.06.26	виконано

Здобувач _____ Лілія КРИВОРУЧКО
(підпис)

Керівник роботи _____ Євгенія КОРЕНМАН
(підпис)

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-дипломник _____ Лілія КРИВОРУЧКО

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена складними реалією та економічною кризою, які стали викликом для українського кадрового менеджменту. Паперовий «відділ кадрів» остаточно пішов у минуле, поступившись місцем стратегічному HR. Сучасні системи HR-менеджменту — це про гнучкість та людяність. Вони мають допомагати швидко підміняти один одного на процесах, правильно приймати назад у команду тих, хто повернувся з фронту чи втратив дім, і рятувати людей від вигорання. Якщо компанія поєднає розумні програми автоматизації із людським підходом до працівників, вона не просто переживе кризу, а й вийде з неї сильнішою.

У першому розділі **«Теоретичні аспекти формування системи HR-менеджменту підприємства»** розглянуто сутність та значення HR-менеджменту, моделі та методи HR-менеджменту.

У другому розділі **«Діагностика сучасного стану кондитерської галузі та системи менеджменту ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»»** наведено загальну характеристику підприємства, проведено аналіз його фінансово-господарської діяльності та досліджено особливості макросередовища підприємства.

У третьому розділі **«Напрями вдосконалення системи HR-менеджменту та обґрунтування їх ефективності»** обґрунтовано заходи з її покращення та визначено їх вплив на розвиток і ефективність підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 65 сторінок, 19 таблиць та 5 рисунки. Перелік посилань налічує 31 найменування.

Ключові слова: HR-менеджмент, сучасні тенденції в HR-менеджменті, моделі HR-менеджменту, ефективність діяльності, ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР».

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the difficult realities and the economic crisis, which have become a challenge for Ukrainian personnel management. The paper "personnel department" has finally become a thing of the past, giving way to strategic HR. Modern HR management systems are about flexibility and humanity. They should help to quickly replace each other in processes, correctly accept back into the team those who returned from the front or lost their homes, and save people from burnout. If a company combines smart automation programs with a human approach to employees, it will not only survive the crisis, but also emerge from it stronger.

The first section, "**Theoretical Aspects of Forming an Enterprise's HR Management System**," examines the essence and meaning of HR management, HR management models and methods.

The second section, "**Diagnostics of the current state of the confectionery industry and the management system of PrJSC "ODESAKONDYTER"**", provides a general description of the enterprise, analyzes its financial and economic activities, and examines the features of the enterprise's microenvironment.

The third section, "**Directions for improving the HR management system and substantiating their effectiveness**", justifies measures to improve it and determines their impact on the development and effectiveness of the enterprise.

The bachelor's qualification work contains 65 pages, 19 tables, and 5 figures. The list of references includes 31 titles.

Keywords: HR management, modern trends in HR management, HR management models, performance efficiency, PrJSC "ODESAKONDYTER".

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та значення HR-менеджменту підприємства	9
1.2. Моделі та методи HR-менеджменту	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	24
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану	24
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	33
2.3. Аналіз факторів макросередовища ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	38
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ	45
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження нової системи HR-менеджменту	45
3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	50
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання система HR-менеджменту стає одним із ключових чинників розвитку підприємств. Посилення конкуренції, необхідність підвищення ефективності управління, формування стабільного внутрішнього середовища та адаптація до кризових змін зовнішнього ринку вимагають від компаній усвідомленого підходу до формування ефективної системи управління персоналом. Особливо це важливо для підприємств харчової та кондитерської галузі, де обсяги виробництва, стабільність якості продукції та безперервність технологічних процесів безпосередньо залежать від кваліфікації, мотивації та стабільності кадрового складу організації.

Ступінь дослідження проблеми. Питання побудови систем HR-менеджменту та їхнього впливу на діяльність підприємств досліджували М. Армстронг, Д. Ульріх А. М. Колот, О. А. Грішнова, В. М. Данюк та інші науковці.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління персоналом на ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» та обґрунтування напрямів формування сучасної системи HR-менеджменту. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи формування системи HR-менеджменту та її роль у розвитку підприємства;
- проаналізувати діяльність ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»;
- дослідити особливості управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати напрями формування та вдосконалення системи HR-менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку системи HR-менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи HR-менеджменту на ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення, системний підхід, порівняльний аналіз.

Інформаційною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, навчальна література з менеджменту, аналітичні матеріали, а також дані фінансової звітності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо формування нової системи HR-менеджменту можуть бути використані у діяльності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» з метою підвищення ефективності управління, покращення внутрішнього середовища, зниження плинності кадрів та посилення конкурентних позицій підприємства..

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на Науковій конференції здобувачів вищої освіти 24-27 березня 2026 р. // Формування системи HR менеджменту на підприємстві // Л. Криворучко, Є. М. Коренман.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 30 найменування. Загальний обсяг роботи 61 сторінок друкованого тексту. Кількість таблиць – 19, рисунків – 5.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення HR-менеджменту підприємства

Швидкість змін у зовнішньому середовищі, впровадження інноваційних технологій, зростання конкуренції вимагає від сучасних підприємств удосконалення систем управління персоналом, яке може забезпечити сталий розвиток його функціонування. HR-менеджмент відіграє ключову роль у створенні ефективної організаційної структури, бере участь у розробці стратегії компанії, аналізує стан робочої сили, проектуванні роботи, оптимізації бізнес - процесів, розвитку корпоративної культури та управління змінами.

Основне завдання HR-менеджменту – максимально ефективно використовувати навички та знання співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, HR-менеджмент включає організацію економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування та розвитку трудового потенціалу на рівні підприємства. Таким чином, основним об'єктом HR- менеджменту є працівники конкретної організації.

У сучасних економічних реаліях люди являють собою найбільш цінні активи будь-якого підприємства, оскільки від їхнього внеску залежить досягнення глобальних цілей розвитку. Тобто від рівня ефективності управління персоналом залежить конкурентоспроможність продукції та підприємства, фінансова стійкість і перспективи стратегічного розвитку.

Сьогодні особливої актуальності набуває поширення в Україні практики («Human Resource») HR-менеджменту, який запроваджується з метою удосконалення системи управління персоналом і мінімізації витрат для

забезпечення високих показників діяльності підприємства.

Персонал (від лат. «persona» - особистість) - сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують покладені на них роботодавцем функції та обов'язки.

У роботах зарубіжних авторів (М. Армстронг, Д. Ульріх) домінує стратегічний погляд на персонал. У вітчизняній економічній літературі питання формування системи HR-менеджменту досліджуються в різних аспектах. Зокрема, А. М. Колот наголошує на стратегічній ролі персоналу в забезпеченні кадрової безпеки підприємства. Своєю чергою, О. А. Грішнова розглядає управління персоналом через призму концепції людського капіталу, акцентуючи на необхідності безперервного інвестування в розвиток компетенцій працівників. Такий підхід узгоджується з позицією В. М. Данюка, який розглядає «HR-менеджмент як цілісну систему методів впливу на трудовий потенціал з метою підвищення його ефективності.»

HR-менеджмент – це цілісна система стратегічного управління персоналом, яка базується на використанні сучасних технологій та інноваційних підходів для підвищення ефективності праці, розвитку творчого потенціалу працівників та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

У сучасній економіці головним ресурсом стають не матеріальні активи, а інформація та знання, носіями яких є люди. Саме тому розвиток людського капіталу та впровадження інновацій стають фундаментом для побудови інформаційного суспільства. Таке суспільство здатне ефективно створювати та поширювати знання, забезпечуючи високу конкурентоспроможність як окремої людини, так і всієї держави [1]. Замість класичного адміністрування кадрів бізнес переходить до управління талантами. Головним фактором виживання компанії в цифровому світі стають люди з розвиненою інтуїцією, глибокою експертизою та креативністю. Сьогодні традиційні системи управління персоналом трансформуються в управління талантами, навчання

та розвиток творчої та інтелектуальної активності персоналу. В управлінні персоналом можна спостерігати такі тенденції: (рис. 1.1)

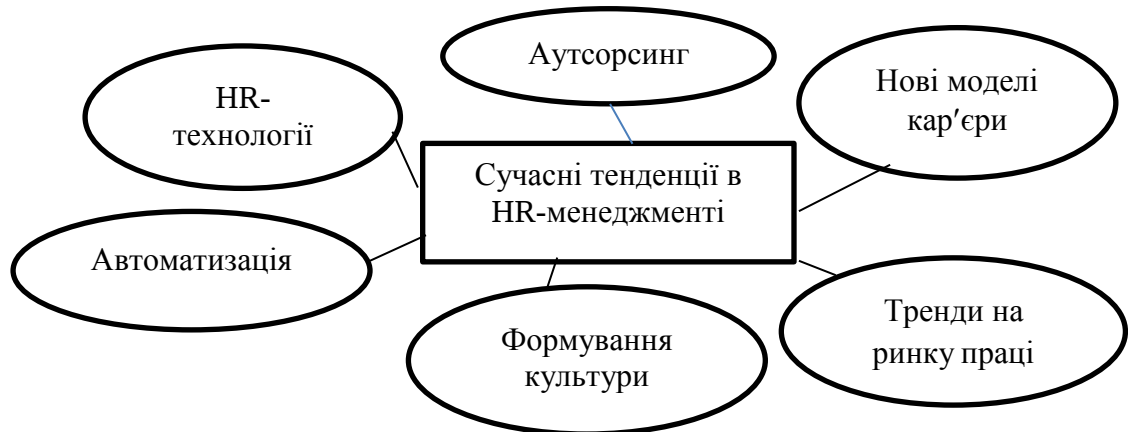


Рис. 1.1. Сучасні тенденції в HR-менеджменті

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Впровадження зображених вище тенденцій дозволяє підприємству перейти від моделі контролю до моделі розвитку, що є критичним для забезпечення конкурентоспроможності в сучасному світі. Сучасні вектори розвитку HR-менеджменті представлено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Сучасні вектори розвитку в HR-менеджменті

Сучасні вектори розвитку в HR-менеджменті	впровадження спеціалізованого програмного забезпечення та хмарних рішень.
	делегування окремих HR-функцій зовнішнім експертам.
	перехід до горизонтального розвитку та гнучких кар'єрних траєкторій.
	використання ІІІ, чат-ботів та роботизація рутинних операцій.
	безперервний розвиток компетенцій
	адаптація до демографічних змін та дефіциту талантів.
	управління командами, що працюють дистанційно або в змішаному режимі.
	турбота про ментальне та фізичне здоров'я співробітників як фактор продуктивності.
	формування привабливого іміджу компанії для залучення найкращих фахівців.
	прийняття управлінських рішень на основі глибокої аналітики даних про персонал.

Джерело: розроблено автором на основі [2]

За таких умов ключового значення набувають освіта, наукові дослідження, комунікаційні стратегії та розвиток новітніх технологій. Інтелектуальний потенціал працівників сьогодні є головною складовою успіху [3].

Використання сучасних підходів до управління HR-процесами спрямоване на вирішення наступних завдань:

1. Допомогти людям легше звикати до нових умов та змін у роботі компанії.
2. Знайти способи, щоб кожен співробітник працював більш ефективно та якісно.
3. Створити умови, за яких працівники зможуть постійно вчитися та швидко підвищувати свій професійний рівень.
4. Надихати команду думати нестандартно, аналізувати ситуації та бачити перспективи розвитку.
5. Сформувати дружню атмосферу, де не бояться пропонувати сміливі ідеї та діяти як одне ціле.
6. Дбати про те, щоб успіх компанії приносив реальну користь і самій організації, і кожній людині в ній.

Формування системи HR-менеджменту на сучасних підприємствах сьогодні відбувається в умовах високої невизначеності та цифрової трансформації. Це вже не просто набір функцій (найм, оплата, звільнення), а складна екосистема, інтегрована в загальну стратегію бізнесу.

Система HR-менеджменту виконує низку важливих функцій, зокрема [20]:

- розробка та впровадження HR-стратегії, яка відповідає загальним цілям і стратегії підприємства;
- планування потреби в персоналі з урахуванням довгострокових і короткострокових завдань організації;
- організація процесів пошуку, відбору та залучення працівників, орієнтуючись на професійно-кваліфікаційні вимоги;

- регулювання процесів звільнення, ротації та переміщень співробітників у межах організації;
- підтримка ефективної адаптації та соціалізації нових працівників, а також зниження рівня плинності кадрів;
- організація атестації, навчання та професійного розвитку співробітників, спрямованих на підвищення їхньої кваліфікації;
- визначення справедливої системи оплати праці та додаткових заохочень, які сприятимуть залученню і збереженню кваліфікованого персоналу;
- розробка і підтримка дієвої системи мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності та запобігає «моральному вигоранню» співробітників;
- формування корпоративної культури та підтримка позитивного морально-психологічного клімату в колективі;
- урегулювання трудових відносин, дотримання норм психофізіології, етики, естетики та економічних аспектів праці.

Функції HR-менеджменту поділять на 2 основні групи:

1. Загальні, які виконуються всіма членами колективу і керівниками незалежно від їх положення. Це пов'язано з такими функціями менеджменту, як організація, планування, контроль і мотивація;

2. Специфічні, що визначаються функціональним поділом праці серед структурних підрозділів і виконавцями. Основні цілі: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та господарюючого суб'єкта, забезпечення ефективності роботи персоналу, підвищення продуктивності праці і досягнення максимального прибутку підприємства.

Метою кожного підприємства є отримання прибутку, а це означає, що воно вимагає максимальної продуктивності своїх працівників. Структура і склад HR-менеджменту представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Структура і склад HR-менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [10]

У структурі виробничих витрат традиційно домінують матеріальні затрати, проте спостерігається стійка тенденція до зростання частки витрат на оплату праці. В умовах кризи керівництво часто обирає стратегію агресивної мінімізації витрат на персонал (скорочення штату, переведення на неповний робочий день). Такі кроки є ризикованими, оскільки:

- втрата кваліфікованих кадрів знижує адаптивність підприємства до відновлення;
- темпи зростання номінальної заробітної плати зазвичай поступаються темпам інфляції, що призводить до падіння реальних доходів та погіршення якості життя персоналу.

Замість механічного звільнення працівників, сучасний менеджмент пропонує шлях автоматизації виробництва. Це дозволяє:

- зберегти або наростити виробничу потужність при фактичному зменшенні питомої ваги живої праці;
- трансформувати витрати з категорії «змінних» (оплата праці) у «постійні» (амортизація обладнання), що підвищує стабільність операційної діяльності в довгостроковій перспективі.

Використання інструментарію бережливого виробництва (Lean Production) дозволяє акумулювати внутрішні ресурси без зниження рівня оплати праці. Основними векторами є елімінація втрат:

- надлишкове виробництво та незавершене будівництво;
- непродуктивні логістичні переміщення та очікування;
- зменшення навантаження на персонал через кращу організацію процесів, що дає простір для творчої ініціативи.

Коли фінансові ресурси обмежені, фокус має зміститися на психологічні та соціальні чинники. В умовах дефіциту фінансових ресурсів акцент зміщується на нематеріальне стимулювання:

- залучення працівників до прийняття управлінських рішень, що підвищує їхню лояльність та відчуття причетності до долі компанії;
- запобігання деструктивним конфліктам через відкрите надання інформації про економічний стан підприємства;
- постійне навчання як інструмент підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Ключовим фактором успіху є подолання психологічного бар'єру та опору змінам. Для збереження цілісності команди необхідно: консенсус між адміністрацією та колективом: тактичні кроки мають бути зрозумілими, логічно обґрунтованими та спрямованими на збереження стійкого балансу між економією та добробутом працівників.

1.2 Моделі та методи HR-менеджменту

У сучасних умовах господарювання управління персоналом трансформувалося з допоміжної адміністративної функції у стратегічний вектор розвитку підприємства. Еволюція підходів до розуміння ролі людини в організації зумовила появу різноманітних моделей та методів, які дозволяють конвертувати потенціал працівників у стійкі конкурентні переваги. ключові аспекти HR-менеджменту передбачають, що самі менеджери мають достатній рівень компетентності, включаючи професійну

компетентність, методологічну компетентність (здатність мислити системно), соціальну компетентність (здатність працювати в команді) та часову компетентність (здатність раціонально використовувати час).

Моделі HR-менеджменту — це теоретичні або концептуальні рамки, які визначають роль, функції та взаємозв'язок між управлінням персоналом і загальною стратегією організації.

Гарвардська модель (Harvard Framework). Розроблена дослідниками Гарвардської школи бізнесу у 1984 році (М. Бір, Б. Спектор та ін.). Ця модель стала відповіддю на обмеженість традиційного підходу.

Вона ґрунтується на чотирьох головних політиках HR: вплив працівників, потік кадрів, системи винагороди та організація праці. Ця модель розглядає інтереси багатьох стейкхолдерів: акціонерів, менеджменту, профспілок, працівників та суспільства. Основний фокус робиться на довгострокових результатах, прихильності працівників до організації та їхній компетентності.

Модель Мічиганської школи (Matching Model). Запропонована в 1984 році представниками Мічиганського університету (Ч. Фомбрун, Н. Тічі, М. Деванна). Цей підхід часто називають "жорстким" (hard HRM).

Модель базується на припущенні, що HR-стратегія повинна жорстко відповідати бізнес-стратегії організації. HR-цикл у цій моделі містить чотири етапи: відбір (Selection), оцінка (Appraisal), винагорода (Rewards), та розвиток (Development).

Модель Дейва Ульріха (HR Business Partner Model). Сформована наприкінці 1990-х років, ця модель змінила погляд на роль HR-відділу. Ульріх запропонував матрицю з чотирьох ролей: стратегічний партнер, агент змін, експерт з адміністрування та захисник інтересів працівників.

Порівняльний аналіз для визначення оптимальної моделі HR-менеджменту для організації представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз моделей HR-менеджменту

Модель HR-менеджменту	Основний фокус	Головна перевага	Обмеження
Гарвардська модель	Взаємодія стейкхолдерів, довгостроковий розвиток, прихильність	Враховує інтереси персоналу та суспільства (соціально-психологічний клімат)	Складнощі з вимірюванням довгострокових результатів
Модель Мічигану	Відповідність HR-стратегії бізнес-стратегії, ефективність	Чітка прив'язка до цілей бізнесу (виробнича ефективність)	Ігнорування інтересів працівників, "механістичний" підхід
Модель Дейва Ульріха	Багатофункціональність, партнерство з бізнесом, трансформація	Гнучкість, всебічна підтримка організації (додана вартість для бізнесу)	Перевантаження HR-фахівців багатьма ролями

Джерело: розроблено автором на основі [13]

До основних методів HR-менеджменту належать:

- економічні методи – способи і засоби впливу на працівників через конкретні порівняння витрат і результатів праці (матеріальне заохочення і покарання, заробітна плата, собівартість, прибуток і відпускні ціни);
- організаційно-розпорядчі методи – методи прямого впливу на персонал, які мають директивно-примусовий характер. Такі методи базуються на дисципліні, персональній відповідальності, владі та примусі;
- соціально-психологічні методи HR-менеджменту (наприклад, мотивація, моральне заохочення, соціально-психологічне планування).

Класифікація методів HR-менеджменту означає, що вони ґрунтуються на соціальних і психологічних законах. Психологія вивчає людську поведінку, зміни в поведінці та методи визначення умов, які впливають на індивідів.

Соціологія розширює рамки поняття індивіда та інтегрує кількох людей в одну команду. Соціально-психологічні методи в HR-менеджменту – це методи впливу через використання соціально-психологічних факторів.

Соціально-психологічні методи HR-менеджменту:

- формування робочих груп;
- створення соціальних кодексів поведінки;
- впровадження систем соціального регулювання;
- соціальне стимулювання;
- задоволення соціальних потреб;
- створення та підтримка соціально-психологічного клімату.

Соціально-психологічний метод HR-менеджменту пов'язаний з іншими методами управління персоналом, а саме: моральним заохоченням, соціальним плануванням, переконанням, навіюванням та особистим прикладом. Метою соціально-психологічного методу управління персоналом є розуміння і використання закономірностей психічної діяльності людини для оптимізації психологічних явищ і процесів на користь суспільства та особистості. Однак між ними є відмінності. Соціальні методи управляють відносинами всередині груп і між групами, тоді як психологічні методи управляють індивідуальною поведінкою і міжособистісними відносинами в середині груп [8].

Адміністративні методи формують «скелет» організації, без якого неможливе застосування складніших соціально-психологічних підходів. Основними рисами цих методів визначають: прямий характер впливу, обов'язковість виконання, безоплатність, наявність механізму примусу. За функціональним спрямуванням та характером тривалості дії методи поділяються на три основні групи: методи організаційного впливу (організаційне регламентування, організаційне нормування, посадове інструктування); методи розпорядчого впливу (накази, розпорядження, резолюції); методи дисциплінарного впливу (встановлення відповідальності, контроль виконання). На відміну від адміністративних методів, що базуються

на примусі, економічні методи передбачають непрямий вплив через створення умов, за яких працівник самостійно обирає найбільш вигідний для організації варіант поведінки. В основі економічних методів лежить принцип матеріальної мотивації. Працівник розглядається як економічний суб'єкт, діяльність якого спрямована на задоволення особистих потреб через отримання винагороди. Ключові характеристики: опосередкований вплив, гнучкість, вимірюваність.

Економічні інструменти зазвичай поділяють на два рівні: на рівні держави (макро) та на рівні конкретного підприємства (мікро).

До прямих економічних методів відносяться: заробітна плата, преміювання, бонуси та надбавки, участь у прибутках.

До непрямих економічних методів відносяться: соціальний пакет, пільгове кредитування, пенсійні програми.

Для того, щоб економічний вплив був ефективним використовують наступні інструменти реалізації: господарський розрахунок, система KPI (Key Performance Indicators), ціноутворення та бюджетування.

Порівняльна характеристика груп методів HR-менеджменту представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика груп методів HR-менеджменту

Група методів	Основний інструментарій	Наукова мета
Адміністративні	Регламенти, посадові інструкції, накази	Забезпечення керованості та дисципліни
Економічні	Матеріальне стимулювання, бонуси, KPI	Підвищення продуктивності через матеріальний інтерес
Соціально-психологічні	Коучинг, командоутворення, культура фідбеку	Формування залученості та лояльності працівників

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Ефективність системи управління людськими ресурсами забезпечується синергією методів, що базуються на економічних, соціологічних та психологічних підходах. У науковому контексті методи менеджменту персоналу поділяють на кілька ключових груп:

1. Методи стратегічного планування та аналізу.

В основі розроблення кадрової політики лежать аналітичні методи, що дозволяють узгодити потреби бізнесу з наявним людським капіталом:

- метод функціонального аналізу: полягає у декомпозиції бізнес-процесів організації для визначення необхідної чисельності та кваліфікаційного профілю персоналу;
- метод моделювання компетенцій: створення еталонних профілів посад, що містять перелік необхідних знань, навичок та особистісних якостей для ефективного виконання роботи.

2. Методи оцінювання результативності (Performance Management).

Науковий підхід до оцінювання персоналу передбачає використання об'єктивних метрик та системного зворотного зв'язку:

- метод управління за цілями (MBO): базується на каскадуванні стратегічних цілей організації до рівня індивідуальних завдань працівника, що забезпечує єдність векторів розвитку;
- метод ключових показників ефективності (KPI): кількісний підхід до оцінювання результатів діяльності, що дозволяє виміряти результативність через конкретні цифрові індикатори;
- метод «360-градусна атестація»: багатофакторне оцінювання компетенцій працівника через збір даних від безпосереднього керівника, колег, підлеглих та клієнтів.

3. Методи стимулювання та винагороди.

Методологія компенсаційного менеджменту спрямована на створення справедливої та конкурентоспроможної системи оплати праці:

- грейдування (метод Хея): аналітичний метод оцінювання відносної цінності посад для організації за визначеним набором факторів (відповідальність, складність завдань, вимоги до знань);
- метод Total Rewards: комплексний підхід, що поєднує монетарні виплати з нематеріальними вигодами (соціальний пакет, можливості для розвитку, гнучкий графік).

4. Методи розвитку та навчання (L&D).

У межах концепції безперервного навчання (Lifelong Learning) використовуються наступні методи [11]:

- метод 70:20:10: модель навчання, згідно з якою 70% знань здобувається через практичний досвід, 20% через соціальну взаємодію (менторство) і лише 10% через формальне навчання;
- метод асесмент-центру: комплексна діагностика потенціалу співробітників за допомогою ділових ігор, моделювання робочих ситуацій та тестів.

Менеджери можуть оволодіти цими методами самостійно, набуваючи досвіду на роботі, або на курсах з управління персоналом. Зараз існує велика кількість навчальних центрів, які пропонують такі курси. Економічні методи управління людськими ресурсами – це елементи господарського механізму, які гарантують прогресивний розвиток організації в цілому.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої динаміки ринкового середовища головним конкурентним фактором для будь-якої організації стають її людські ресурси. Ефективний HR-менеджмент перетворився з адміністративної функції, що займалася лише веденням кадрового обліку та нарахуванням заробітної плати, на ключову стратегічну функцію, від якої залежить успіх та виживання бізнесу.

Згідно з прогнозами, до 2025 року понад 50% працівників у США працюватимуть за «альтернативними схемами» працевлаштування, такими як фріланс, проєктна діяльність або неповний робочий день. Це сприяє створенню більш гнучкої, адаптивної моделі управління персоналом, яка дозволяє підприємствам скорочувати витрати і підвищувати ефективність через залучення потрібних ресурсів за запитом. Таким чином, компанії будуть більше залежати від мереж талантів і постачальників послуг, що надають спеціалізовані навички і можливості для виконання конкретних завдань.

Серед труднощів, з якими стикаються HR-менеджери, є не досконале програмне забезпечення для HR-процесів і ефективних інструментів для

керування нетрадиційними працівниками, а також відсутність системи навчання та оцінки їхньої діяльності. В Україні ще не розроблено чіткого уявлення про управління персоналу з більш гнучким графіком роботи, який відрізняється від загальноприйнятого, і майже 40% керівників HR-відділів відзначають, що основними перешкодами для розвитку є репутаційні ризики, проблеми збереження конфіденційної комерційної та технологічної інформації, а також невпевненість у стабільності залучення такого персоналу

Основними тенденціями в цій сфері є автоматизація процесів скринінгу та найму працівників. Ключові інструменти цифрового рекрутингу включають:

- робот-рекрутер, який може зв'язуватися з кандидатами через аудіо- або відеозв'язок, проводити діалог за попередньо визначеним алгоритмом і записувати відповіді кандидатів;

- чат-боти, які допомагають не тільки в пошуку інформації про кандидатів, а й виконують адміністративні функції, такі як планування зустрічей, формування профілів кандидатів і ведення списків претендентів. На заході популярні чат-боти від розробників, таких як Mya, XOR, Wade & Wendy та TalkPush. В Україні найбільше поширений сервіс XOR;

- автоматизація бізнес-процесів за трьома напрямками: відео- та аудіоінтерв'ю (найпопулярніші сервіси VCV, Navicon, Preinterview і Skillaz), тестові програми (Skill Tech і Retra Tech) та системи оцінки персоналу (SHL, Talent Q, Cut-e, Kenexa);

- використання предиктивної аналітики та роботи з великими даними;

- агрегація та уберізація, тобто взаємодія роботодавців зі сторонніми рекрутерами, чиї портфоліо зібрані на цифрових платформах. Найбільші агрегатори резюме на заході - Indeed.com, а в Україні - Work.ua та Rabota.ua. Зростає популярність HR-майданчиків, таких як HeadHunter, Jungle Jobs, HRTime, Stafor;

– когнітивний підбір (Design Thinking), що включає більшу увагу до соціальних мереж, реферальних систем і внутрішнього ринку праці. Трендом є поява спеціалізованих рекрутерів («соурсерів»), які мають глибокі знання в кожному напрямі та сегменті ринку праці.

Висновки до розділу 1

Розділ присвячений теоретичним засадам та сучасним підходам до HR-менеджменту, що забезпечують базис для подальшого дослідження. У цьому розділі розкрито поняття HR-менеджменту, його роль у загальній стратегії управління підприємством, а також сучасні тенденції, які впливають на розвиток цієї сфери.

HR-менеджмент є ключовою складовою сучасного управління організацією. Ефективне функціонування сучасної організації неможливе без якісної системи управління людськими ресурсами. Цей напрям охоплює повний комплекс взаємодії з персоналом: від рекрутингу та первинної адаптації до безперервного навчання, стимулювання праці та оцінки результатів. Ключовий вектор розвитку цього інституту полягає у синхронізації потенціалу колективу зі стратегічними орієнтирами підприємства. При цьому сучасна практика HRM активно впроваджує цифрові технології та інноваційні інструменти, що дозволяє одночасно підвищувати продуктивність праці та рівень залученості фахівців. Сучасний HR-менеджмент стає дедалі більш орієнтованим на використання інноваційних підходів і технологій, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників і їхньої залученості в діяльність компанії.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку кондитерського ринку України в умовах військового стану

Кондитерська промисловість займає стратегічну нішу в структурі АПК України, визначаючи значною мірою продовольчий профіль країни на міжнародній арені. Галузь постійно трансформується під впливом високої ринкової насиченості та інноваційних трендів. Це перетворює її на унікальний майданчик для аналізу економічної стійкості та пошуку відповідей на системні виклики сьогодення.

Історично кондитерська промисловість України сягає своїм корінням XIX-XX століть, коли були засновані багато підприємств, що стали флагманами галузі. За роки незалежності сектор пережив значні трансформації, включаючи приватизацію, модернізацію виробництва та активний вихід на міжнародні ринки. Українські кондитерські вироби здобули визнання не лише на внутрішньому ринку, але й далеко за межами країни, що свідчить про їх високу якість та конкурентоспроможність [38].

Кондитерський ринок України відзначається складною та розгалуженою структурою, що охоплює виробництво шоколадної продукції, цукристих виробів, а також широку номенклатуру борошняних кондитерських товарів (печиво, вафлі, торти тощо). Характерною рисою ринкового середовища є паралельне функціонування потужних транснаціональних корпорацій та локальних суб'єктів господарювання. Таке поєднання забезпечує високу інтенсивність конкуренції, що стає каталізатором для безперервної модернізації виробництва та підвищення якісних характеристик продукції.

Трансформація галузі набула критичного характеру з початком повномасштабної агресії РФ у лютому 2022 року, що стало безпрецедентним викликом для вітчизняних виробників. Наслідками воєнних дій стали фізичне руйнування виробничих активів, дестабілізація логістичних ланцюгів, втрата налагоджених каналів дистрибуції та істотні зміни у споживчій поведінці населення. Зазначені деструктивні чинники радикально змінили умови функціонування сектору, змусивши менеджмент підприємств до оперативного пошуку альтернативних стратегій виживання та подальшого розвитку.

Попри екстремальну воєнно-політичну ситуацію, кондитерська галузь продемонструвала високий рівень адаптивності та резистентності. Значна частина підприємств здійснила успішну реконфігурацію виробничих циклів, оптимізувала логістику та диверсифікувала ринки збуту. У контексті підтримки національної економіки особливого значення набула експортна активність галузі, яка виступає стабільним джерелом валютних надходжень та забезпечує підтримання макроекономічної рівноваги держави в умовах воєнного стану.

Виробники активно впроваджують нові технології, розробляють продукти з урахуванням змінених споживчих уподобань, зокрема, зростає попит на здорові та функціональні кондитерські вироби. Також спостерігається тенденція до диверсифікації продуктового портфеля та пошуку нових ніш на ринку.

Соціально-економічна роль кондитерської галузі в умовах війни також зросла. Підприємства галузі не лише забезпечують робочі місця та підтримують економічну активність в регіонах, але й часто беруть участь у благодійних ініціативах, підтримці військових та внутрішньо переміщених осіб.

Перспективи розвитку кондитерської галузі України тісно пов'язані з загальним процесом відновлення економіки країни. Очікується, що післявоєнний період відкриє нові можливості для модернізації виробництва,

залучення інвестицій та розширення присутності на міжнародних ринках. Важливим фактором успіху стане здатність галузі адаптуватися до нових реалій глобального ринку, зокрема, до змін у споживчих уподобаннях та посилення вимог до якості та безпеки продукції [39].

Згідно з офіційними показниками Державної служби статистики України, питома вага кондитерського сектору в загальній структурі харчової промисловості становить приблизно 15%. Станом на початок 2024 року в країні зареєстровано та функціонує близько 1,5 тисячі суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на даному виді діяльності. Є як великі промислові компанії, так і дрібні крафтові виробництва, які займають нішеві сегменти асортименту кондитерських виробів. Основні сегменти ринку включають шоколад, борошняні вироби, цукрові кондитерські вироби та інші.

Специфіка функціонування кондитерської індустрії України зумовлена домінуванням у її структурі суб'єктів малого та середнього підприємництва [31].

Відповідно до даних Державної служби статистики України, структура ринку представлена на рис.2.1:

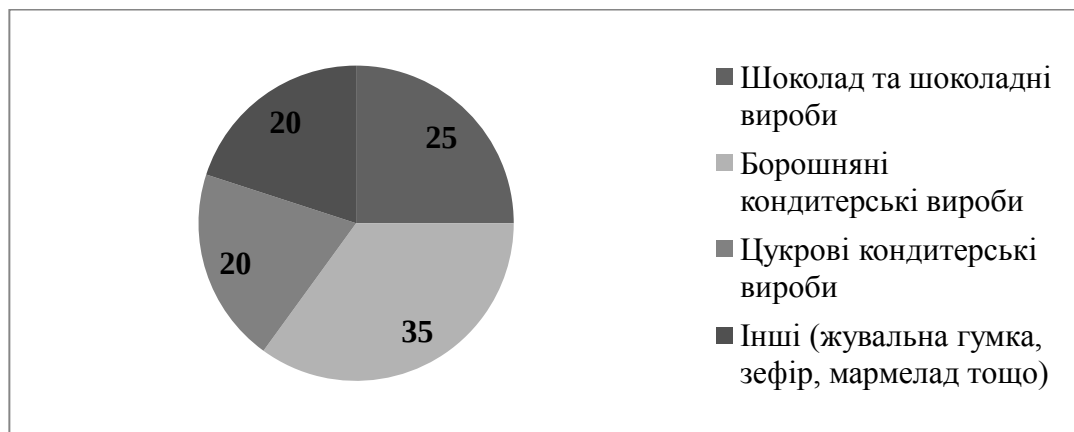


Рис. 2.1 Структура ринку за типами кондитерської продукції у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Ми бачимо, що борошняні кондитерські вироби домінують на ринку, на другому місці шоколадні продукти. Цей тренд можна

пояснити зростанням попиту на продукцію, що споживається під час святкових подій та особливих випадків.

На експорт кондитерські вироби традиційно відправлялися до ринків країн СНД, але російська агресія проти України суттєво вплинула на зовнішньоторговельну діяльність:

1. Зміна географії експорту. Втрата російського ринку та ускладнення доступу до ринків країн СНД змусили виробників переорієнтуватися на ринки ЄС, США, країн Близького Сходу та Азії.

2. Логістичні виклики. Блокада морських портів змусила компанії шукати альтернативні маршрути доставки продукції, що призвело до збільшення логістичних витрат.

3. Імпортозаміщення. Ускладнення імпорту деяких видів сировини стимулювало розвиток локального виробництва інгредієнтів.

Динаміку експорту кондитерських виробів України за 2019-2023 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка експорту кондитерських виробів України за 2019-2023 рр.

Рік	Обсяг експорту (тис. тонн)	Дохід від експорту (млн. дол. США)	Основні ринки збуту
2019	115	220	СНД, ЄС
2020	110	210	ЄС, Китай, СНД
2021	120	290	СНД, ЄС, Саудівська Аравія, США
2022	69	152	Польща, Румунія, Німеччина
2023	89	213	Польща, Румунія, Молдова

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Потрібно зазначити, що до початку повномасштабної війни у 2022 році ринок характеризувався високою конкуренцією та присутністю як великих міжнародних корпорацій, так і локальних виробників. На ринку кондитерських виробів України домінують кілька ключових гравців, які

мають значний вплив на формування цін, асортименту продукції та споживчих уподобань.

Згідно проведеного аналізу ринку кондитерських виробів в Україні можна виділити вплив на нього наступних основних факторів [5; 10; 11; 12]:

- Сировина база. Зростання цін на інгредієнти, потрібні для виробництва кондитерських виробів в Україні, а саме: борошна, какао, цукру, молока, що спричиняє зростання собівартості виробництва солодошів.

- Якість кондитерської продукції. Для отримання позитивної репутації на внутрішньому ринку країни та експорту виробникам кондитерських виробів в Україні слід дотримуватись стандартів якості та формування привабливих споживчих параметрів виготовленої продукції.

- Популяризація ідей здорового харчування. У суспільстві дедалі популярнішим стає притримування ідей здорового харчування, що спричинило розвиток нових ніш на ринку кондитерських виробів: зменшення додавання цукру та додавання цукрозамінників; органічний шоколад; використання рослинного молока замість коров'ячого; освоєння процесів виробництва інноваційних видів продукції, такого як рубінового шоколаду.

- Демографічна ситуація всередині країни. Зменшення чисельності населення України скорочує потенціал до збільшення обсягу ринку кондитерських виробів.

- Смакові вподобання споживачів. Для збереження ринкових позицій виробники кондитерської продукції в Україні повинні постійно стежити за настроями споживчої аудиторії та задовольняти трендовий попит, коригуючи власний асортимент продукції відповідно до їх змін.

- Можливості для збільшення експорту. Зараз ми маємо сприятливу ситуацію виходу українських виробників на міжнародні ринки кондитерських виробів країн ЄС. Але не завжди вітчизняна продукція відповідає вимогам європейського законодавства та стандартів якості. Це може собі дозволити лише великі компанії, а середній та малий бізнес зосереджений здебільшого на внутрішнього споживача.

– Тіньовий сектор галузі. Тіньові гравці ринку кондитерських виробів в Україні формують несправедливу конкурентну перевагу над легальними виробниками через уникнення податків та недотримання вимог і стандартів якості. Обізнаність та уважність покупців ускладнила гравцям ринку кондитерських виробів в Україні можливість маніпулювати складом виробів, їхньою масою та обсягом упаковки з метою приховати її здорожчання. Схожі дії дедалі частіше почали призводити до погіршення репутації бренду та зниження лояльності споживачів.

– Привабливий вигляд. Під впливом трендів та чинників середовища, на вибір споживачем певного бренду продукції впливає не лише ціна та якість, а й її зовнішній вигляд, особливо це стосується споживачів покоління Z, оскільки вони обирають не лише смачну продукцію, а й ту, яка є достойною для розміщення в Instagram.

Розглянемо детальніше основних учасників ринку (рис. 2.2).

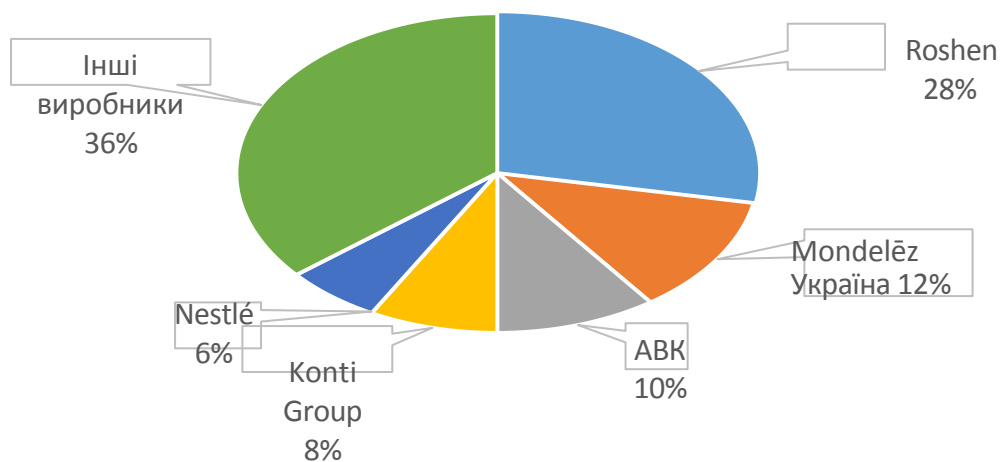


Рис. 2.2. Лідери кондитерського ринку України за 2023 рік

Джерело: побудовано автором на основі [44]

Охарактеризуємо діяльність найбільших учасників ринку кондитерських виробів в Україні:

1. Roshen – один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні, заснований у 1996 році. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи шоколад, печиво, цукерки та інші кондитерські

вироби. Вона також активно експортує продукцію до різних країн, зокрема до Європи та Азії. Успішна маркетингова стратегія та постійні інновації допомагають підтримувати лідерство на ринку.

2. АВК – була заснована в 1991 році і є одним з провідних виробників цукерок і шоколаду в Україні. Компанія відома своєю продукцією, що включає як традиційні, так і інноваційні кондитерські вироби. АВК активно працює над підвищенням якості продукції та впровадженням нових технологій.

3. Mondelez Україна (Kraft Foods) – є міжнародною компанією, яка володіє кількома відомими брендами, такими як Oreo, Milka та Toblerone. В Україні Mondelez має значний вплив на ринок, завдяки своїй потужній дистрибуційній мережі та різноманіттю продуктів. Компанія фокусується на інноваціях і постійному вдосконаленні асортименту.

4. Konti Group – є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві печива, шоколадних цукерок та інших продуктів. Konti активно розвиває експортні напрямки, пропонуючи свою продукцію на міжнародних ринках.

5. Nestlé – міжнародний гігант у виробництві продуктів харчування, має потужну присутність на українському ринку кондитерських виробів. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи шоколад, снеки та інші кондитерські вироби. Nestlé акцентує увагу на інноваціях та здоровому харчуванні, адаптуючи свою продукцію до змінюваних споживчих уподобань.

Ці компанії володіють потужними виробничими потужностями, розвиненими дистрибуційними мережами та відомими брендами, що дозволяє їм утримувати лідерські позиції.

Нажаль, ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» не може похвалитися високими результатами своєї діяльності на ринку.

Конкуренція на ринку кондитерських виробів в Україні стимулює інновації та покращення якості продукції, що позитивно впливає на

споживачів. Однак, з огляду на виклики, з якими стикається галузь, компанії повинні бути готовими адаптувати свої стратегії та впроваджувати нові рішення для збереження конкурентних переваг.

Інновації та технологічні тренди відіграють важливу роль у розвитку кондитерської галузі України, дозволяючи виробникам адаптуватися до нових реалій ринку, підвищувати ефективність виробництва та задовольняти мінливі потреби споживачів. Незважаючи на складні економічні умови, українські кондитерські підприємства продовжують інвестувати в інновації, розуміючи їх критичну важливість для довгострокового успіху та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

– штучний інтелект – застосування AI для прогнозування попиту, оптимізації рецептур та контролю якості;

– доповнена реальність (AR) – використання AR-технологій у маркетингу та навчанні персоналу.

Незважаючи на активне впровадження інновацій, галузь стикається з рядом викликів:

1. Обмежені фінансові ресурси для інвестицій в умовах економічної кризи.
2. Складнощі з імпортом інноваційного обладнання та технологій через логістичні проблеми.
3. Нестача кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новітніми технологіями.
4. Регуляторні обмеження, що можуть сповільнювати впровадження деяких інновацій.

Українська кондитерська галузь, незважаючи на значні виклики, продовжує демонструвати свою життєздатність та потенціал для розвитку. Здатність підприємств адаптуватися до складних умов, впроваджувати інновації та шукати нові можливості для росту свідчить про високу конкурентоспроможність галузі.

Експерти прогнозують, що за умови стабілізації ситуації в країні,

галузь може відновити докризові показники протягом 2-3 років. Очікується, що основними драйверами зростання стануть інновації у продуктах, розвиток експорту та підвищення ефективності виробництва.

За умови реалізації цих стратегій, українська кондитерська промисловість має всі шанси не лише відновити свої позиції, але й стати одним з лідерів харчової індустрії країни, забезпечуючи значний внесок в економічне зростання та експортний потенціал України.

За даними Державної служби статистики України середньооблікова кількість штатних працівників у лютому 2026 становила 5,4 млн осіб, що на 51 тис. осіб менше, ніж у лютому 2025 року, та на 10 тис. більше, ніж у січні поточного року.

За видами економічної діяльності найбільш суттєве скорочення чисельності найманих працівників відбулося в сільському господарстві, освіті, складському господарстві, мистецтві, спорті, сфері розваг та відпочинку. Водночас, у промисловості, енергетиці, у сфері інформації та телекомунікації чисельність найманих працівників зростає.

У регіональному розрізі, значно зменшилася чисельність найманих працівників у м. Києві, Вінницькій та Донецькій областях. Водночас, в західних регіонах (Львівська, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська) спостерігалось зростання чисельності найманих працівників.

За даними Міністерства економіки, зараз в Україні бракує приблизно 30% працездатного населення. Дефіцит виник через масову міграцію людей за кордон протягом останніх років, мобілізацію на фронт та інші фактори, характерні для воєнного часу. Також аналітики прогнозують, що протягом наступного десятиліття, щоб забезпечити відновлення української економіки, до роботи в країні потрібно залучити принаймні 5 мільйонів людей.

Багато виробництв на початку повномасштабної війни переносили свої потужності та офіси ближче до західного кордону. Певна кількість компаній повернулася додому навіть попри більшу небезпеку, ніж наприклад, у Львівській чи Закарпатській області.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер»

Проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства, який передбачає:

- надання загальної характеристики підприємства;
- аналіз основних фінансових показників;
- виявлення сильних і слабких сторін та аналіз основних проблем підприємства.

ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» – це підприємство, створене в результаті приватизації одного із старих кондитерських підприємств галузі, яке здійснює виробництво і реалізацію кондитерських виробів.

Таблиця 2.2

Основна інформація про ЗАТ «Одесакондитер»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОДЕСАКОНДИТЕР ЗАТ "ОДЕСАКОНДИТЕР"
2. Дата реєстрації підприємства.	29.12.2003
3. Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 65007, Одеська обл., місто Одеса, 3-й водопровідний провулок, будинок 9
4. Код ЄДРПОУ	32833927
5. Організаційно-правова форма підприємства	Закрите акціонерне товариство
6. Форма власності, частка держави у капіталі, %	Недержавна власність
7. Розмір статутного капіталу	10 892 725,20 грн.

Джерело: складено автором

Місія ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» звучить так: Даруємо радість і солодкі моменти кожній родині, зберігаючи унікальні одеські традиції кондитерського мистецтва та створюючи якісні, натуральні й безпечні солодощі для внутрішнього та міжнародного ринків». На першому місці для компанії завжди задоволений споживач, якому кондитерські вироби фабрики приносять радість та задоволення.

Основною діяльністю відповідно до класифікації видів економічної діяльності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» є виготовлення шоколаду, цукрових

кондитерських виробів та какао. До додаткових видів економічної діяльності слід віднести випуск кондитерських виробів з борошна, тістечок та тортів, печива та сухарів. Також підприємство здійснює оптову торгівлю кондитерськими виробами, цукром, шоколадом. Донедавна здійснювало й роздрібну торгівлю цукровими кондитерськими, борошняними та хлібобулочними виробами в спеціалізованих крамницях. Нами було проведено фінансовий аналіз підприємства на основі фінансової звітності підприємства за 2022-2023 рр.

На 2022 рік необоротні активи підприємства становлять 12471 тис. грн., оборотні активи: 10669 тис. грн., активи загалом: 23140 тис. грн. На 2023 рік необоротні активи складають 11648 тис. грн., оборотні активи: 20655 тис. грн., активи загалом: 32303 тис. грн.

Обсяг статутного капіталу ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» складає 10892,725 тис. грн. Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 39,6%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зростає швидше, ніж активи, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів. У таблиці 2.3. наведено горизонтальний аналіз активів підприємства у 2022-2023 рр.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз активів ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Показник	2022 р, тис. грн	2023 р., тис. грн	Абс. відхилення	Відн. відхилення, %
Основні засоби	2926	2103	-823	-28,13
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	8924	8924	0	0
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	12471	11648	-823	-6,6
Запаси	7639	2039	-5600	-73,31
Гроші та їх еквіваленти	2970	18616	15646	526,8
ОБОРОТНІ АКТИВИ	10669	20655	9986	93,6
БАЛАНС	23140	32303	9163	39,6

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням оборотних активів (+93,6%).

В таблиці 2.4 наведено горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР».

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз пасивів ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Показник	2022 р, тис. грн	2023 р., тис. грн	Абс. відхилення	Відн. відхилення, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	10893	10893	0	0
Додатковий капітал	62916	62916	0	0
Резервний капітал	6239	6239	0	0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-16891	-15126	1765	-10,45
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	-
товари, роботи, послуги	9517	6829	-2688	-28,24
розрахунками з бюджетом	5336	5430	94	1,76
за одержаними авансами	3929	3917	-12	-0,31
за розрахунками з учасниками	0	9748	9748	-
Поточні забезпечення	20029	20405	376	1,88
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	40031	47429	7398	18,48
БАЛАНС	23140	32303	9163	39,6

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+1765 тис. грн.) і короткострокових зобов'язань (+18,48%). Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

У таблиці 2.5 наведено показники стійкості та платоспроможності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» у 2022-2023 рр.

Таблиця 2.5

Показники стійкості та платоспроможності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	-0,73	-0,47	0,26	-35,85
Поточна ліквідність	0,31	0,25	-0,07	-21,17

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Хоча спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії, все ж на кінець 2023 року підприємство неспроможне самостійно профінансувати хоча б частину своїх активів. Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 3121,88% (з 585 тис. грн до 18848 тис. грн), сума чистого прибутку компанії є додатною (1765 тис. грн у 2023 році), що вказує на покращення стану підприємства.

На рисунку 2.3 зображено динаміку фінансових результатів ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» у 2022-2023 рр.

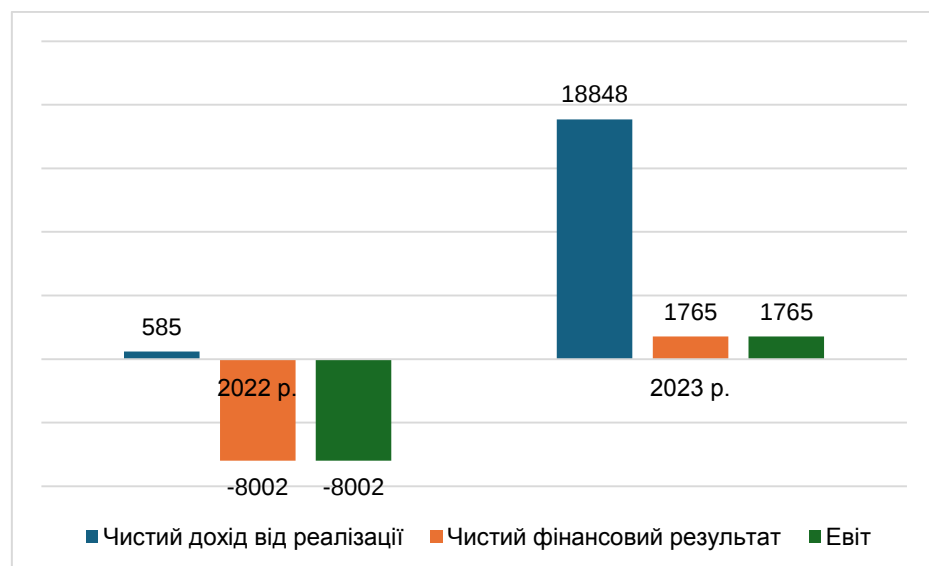


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»,
тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Використовуючи дані бухгалтерської звітності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» за 2022-2023 роки нами було розраховано основні групи фінансових показників для оцінки фінансової стійкості підприємства. Аналіз ліквідності підприємства за відносними показниками здійснюється за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності

Показники	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20-0,35	$(0 + 2970) / 40031 = 0,07$	$(0 + 18616) / 47429.00 = 0,39$	0,32
2. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,7-1	$(10669 - 7639) / 40031 = 0,07$	$(20655 - 2039) / 47\,429 = 0,39$	0,32
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1-2	$10669 / 40031 = 0,26$	$20655 / 47429 = 0,44$	0,18

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець звітного періоду вище нормативного значення, що говорить про те, що підприємство має можливість своєчасно погасити свої зобов'язання у разі, якщо термін платежів настане незабаром та коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності нижче норми і це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,39 грн високоліквідних оборотних активів, тобто ліквідні активи не покривають короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань і знаходиться нижче оптимального значення, проте його зростання може свідчити про покращення платоспроможності.

Проведемо аналіз фінансової стійкості за допомогою таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показники	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	$-16891/23140 = -0,73$	$-15126/32303 = -0,47$
2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	Менше 1	$(0+40031+0)/-16891 = -2,37$	$(0+47429+0)/-15126 = -3,13$
3. Наявність власних оборотних коштів	Збільшення	$-16891+12471 = -4420$	$-15126+11648 = -3478$
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4...0,6	$-16891+12471/(-16891) = 0,26$	$-15126+11648/(-15126) = 0,22$
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Більше 0,1	$-16891+12471/10669 = -0,41$	$-15126+11648/20655 = -0,16$

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таке значення коефіцієнтів було отримано через те, що підприємство має непокриті збитки за попередні періоди.

2.3 Аналіз факторів макросередовища ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значним сповільненням ділової активності промислових підприємств, що спричинено взаємовпливом різноманітних факторів, склад яких варіюється від недостатнього розміру фінансових ресурсів до вичерпаності інноваційних можливостей, а також воєнним становищем в країні. Саме в умовах кризових явищ, що охопили економіку України, стає необхідним виявити та проаналізувати фактори, які стимулюють або стримують розвиток підприємства.

Вітчизняні підприємства приділяють недостатню увагу дослідженню чинників зовнішнього впливу, тоді як для визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати комплексний аналіз усіх факторів з боку зовнішнього середовища з метою формування шляхів щодо

усунення погроз або використання факторів позитивного впливу на діяльність підприємства з боку зовнішнього середовища.

Сучасний ринок праці України перебуває у стані глибокої кризи, пов'язаної з військовим станом, масштабними зовнішніми та внутрішніми міграційними процесами, критичними демографічними втратами та руйнування виробничо-логістичної інфраструктури, а також глобальних чинників цифровізації та зростання конкуренції за висококваліфіковані кадри. За таких умов сформувалась низка трендів, які визначають сучасну динаміку зайнятості у воєнних умовах.

Перший тренд характеризується зниженням економічної активності населення та звуженням можливостей ринку праці. Проявляється це у скороченні пропозиції робочої сили, низькій готовності до перекваліфікації та існуванні структурних бар'єрів для відновлення зайнятості.

Другий тренд – поглиблення дисбалансів і зростання структурного безробіття через розрив між освітньо-професійною підготовкою та реальними потребами економіки.

Третій тренд полягає у дефіциті якісної робочої сили, який охоплює практично всі галузі економіки (зокрема й критично важливі), що посилює економічну нестабільність.

Четвертий тренд полягає у стрімкому зростанні неформальної зайнятості, яка, з одного боку, стала формою адаптації до ризиків війни, а, з другого – обмежує соціальні гарантії та посилює тінізацію економіки.

П'ятий тренд відтворює вплив людського й інтелектуального капіталу за кордон, що знижує потенціал відновлення економіки та створює ризики «втрати покоління».

Шостий тренд – поширення підприємництва, яке набуло функцій механізму соціально-економічної адаптації, зокрема й через активне залучення жінок до бізнесу.

Сьомий тренд – масова перекваліфікація працівників, що сприяє підвищенню професійної мобільності та адаптації робочої сили до нових вимог ринку, проте, потребує модернізації системи професійної освіти.

Восьмий тренд – розвиток цифровізації та нових форматів зайнятості (дистанційна робота), які зменшують бар'єри доступу до праці та формують передумови для інноваційних моделей зайнятості.

Першочергово для початку аналізу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства необхідно визначити показники впливу та здійснити оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства.

Аналізуючи зовнішнє середовище ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР», був застосований метод PEST- аналізу, що ґрунтується на виявленні та оцінці факторів макросередовища: поточного стану розвитку компанії, а саме: політико-правових, економічних, соціально-культурних, екологічних, технологічних. PEST-аналіз факторів макросередовища ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» розроблено в таблиці 2.8.

За результатами проведеного PEST-аналізу можемо зробити наступні висновки, що найвагомішими факторами є:

1. економічні (нестабільна економічна ситуація, інфляція та зміни витрат на сировину та виробництво);
2. соціальні (скорочення чисельності населення та зміна смаків);
3. політичні (політична нестабільність в країні)
4. технологічні (недостатнє матеріально-технічне забезпечення українських підприємств).

Таблиця 2.8

PEST- аналіз факторів макросередовища ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Політико-правові (Р)	Економічні (Е)
Продовження військового стану Мобілізаційні процеси та правила бронювання Вплив держави на галузь Законодавство воєнного стану в сфері праці Політична нестабільність в країні Недосконала законодавча база та податкова політика в країні	Зростання темпів інфляції Нестабільна економічна ситуація Зниження платоспроможності населення Дефіцит та подорожчання сировини та логістичних витрат Зростання рівня безробіття через локальну конкуренція на ринку праці Одещини Конкуренція за робочу силу з іншими великими підприємствами регіону Падіння інвестування в галузь

Продовження табл. 2.8

Соціальні (S)	Технологічні (T)
Скорочення чисельності населення Еміграція населення за кордон Старіння робочої сили та гендерний дисбаланс Зміна смаків у населення Зміна у стилі життя Зміна у структурі доходів Зміна у базових цінностях Посилення вимог до цивільного захисту працівників Психологічна адаптація колективу до роботи в умовах постійного ризику	Розвиток нових технологій виробництва продукції Розвиток науково-технічного прогресу Вплив інноваційних технологій на діяльність організації Недостатнє матеріально-технічне забезпечення українських підприємств Енергетична автономність виробництва Рівень автоматизації та зносу обладнання

Джерело: складено автором на основі [13, 14, 15]

На основі проведеного аналізу макрофакторів можна сформулювати найбільш важливі з точки зору системи управління кадрами на нашому підприємстві

Аналіз макрофакторів (PEST-аналізу), які формують умови для HR-системи ЗАТ «Одесакондитер» представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз макрофакторів (PEST-аналізу), які формують умови для HR-системи ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Макрофактор	Головна загроза для HR	Стратегічна відповідь HR-департаменту
Політичний	Втрата незамінних кадрів через мобілізацію	Ефективне бронювання + Швидкий внутрішній кадровий резерв.
Економічний	Зниження мотивації через інфляцію	Впровадження відрядної оплати праці (KPI за виробіток без браку).
Соціальний	Кадровий голод, старіння колективу	Запуск тотального наставництва, утримання ветеранів виробництва.
Технологічний	Збої в графіках через енергетику	Гнучкі зміни, адаптація систем обліку робочого часу під реалії.

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу макросередовища можна стверджувати, що підприємство більшою мірою зазнає негативного впливу, зокрема з боку економічних та політичних факторів. Технічні фактори навпаки позитивно

впливають на підприємство. Решта ж справляють виключно негативний вплив на розвиток аналізованого підприємства.

Аналіз кон'юнктури ринку кондитерських виробів доводить, що формування стратегії менеджменту персоналу ЗАО «ОДЕСАКОНДИТЕР» відбувається під тиском глибоких кризових явищ. Виробничо-логістичні проблеми — від зупинок ліній через дефіцит енергопостачання до зриву експортно-імпортних поставок під час прикордонних протестів — можуть привести до змін у тривалості робочого часу та зайнятості. Необхідність адаптації до коливань виробничих обсягів (які скоротилися на 10–12% через зниження купівельної спроможності громадян) змушує HR-департаменти впроваджувати гнучкі графіки змінності, оптимізувати чисельність персоналу та переглядати системи матеріального стимулювання. Зважаючи на те, що близько 20% підприємств галузі припинили функціонування, на ринку праці загострюються проблеми як вимушеного вивільнення кадрів, так і утримання висококваліфікованих фахівців в умовах невизначеності..

Наступним кроком до аналізу конкурентного середовища стане застосування SWOT-аналізу, який допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також розглянути можливості та загрози.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу

SWOT	О-можливості	Т-загрози
	1. Розвиток дуальної освіти 2. Впровадження програм перекваліфікації (перенавчання) 3. Діджиталізація кадрових процесів 4. Розвиток цифрових комунікацій, хмарних платформ 5. Гейміфікація робочого простору та цифровізація	1. Воєнні, логістичні та енергетичні ризики. 2. Зростання вартості сировини, енергії, логістики. 4. Посилення конкуренції. 5. Зниження купівельної спроможності споживачів. 6. Гострий кадровий голод через мобілізацію та міграцію. 7. Форс-мажори (блекаути, повітряні тривоги) 8. Агресивне переманювання кадрів

Продовження табл. 2.10

S-сильні сторони	S*O	S*T
1. Тривалість існування. 2. Наявність досвідчених кадрів 3. Репутація стабільного локального роботодавця 4. Розвинені базові соціальні гарантії 5. Використання регіональної ідентичності	1. Розвивати позиціонування підприємства, як локального виробника. 2. Використати спеціалізацію і регіональне походження для формування цінності бренду. 3. Подати заявки на участь у грантових програмах для модернізації виробництва. 4. Створення системи «Внутрішнього інкубатора талантів». 5. Створення єдиного інформаційного простору для робітників цехів та адмін-персоналу; оперативне управління кризовими ситуаціями.	1. Використати досвід для адаптації до нестабільних умов ринку. 2. Розвиток інституту внутрішнього менторства та наставництва. 3. Вказувати походження продукції у відповідь на імпортерський тиск. 4. Впроваджувати ресурсозберігаючі рішення.
W-слабкі сторони	W*O	W*T
1. Залежність від ручної праці та низька ергономіка на окремих ділянках 3. Скорочення кількості працівників. 4. Погіршення оборотності активів. 5. Зростання частки зобов'язань у структурі фінансування. 6. Слабкий бренд роботодавця серед молоді 7. Відсутність оцифрованої системи управління знаннями 8. Обмежений бюджет на розвиток та мотивацію.	1. Використати грантові програми для фінансування невеликих, але ефективних заходів модернізації. 2. Розробити базову комунікаційну стратегію сталого розвитку 3. Сформувати лінійку недорогих управлінських заходів: зниження втрат, енергозбереження, контроль запасів, поліпшення роботи з постачальниками. 4. Участь підприємства у благодійних та соціальних проектах регіону.	1. Уникати масштабних інвестиційних проєктів без чіткої окупності через збитковість і зростання зобов'язань. 2. Сформувати антикризовий перелік пріоритетів: стабілізація доходу, контроль витрат, захист сировинної бази, пошук грантів. 3. Використовувати обачно наявний власний капітал. 4. Впровадження гнучких графіків та ергономічного планування змін. 5. Покращення умов праці безпосередньо на виробничих лініях за рахунок мінімізації монотонності, покращення освітлення, організація кімнат психологічного розвантаження.

Джерело: складено автором

Підприємство не має ресурсів для фінансування кадрової політики в порівнянні з лідерами ринку, тому його HR-стратегія у 2026 році повинна базуватися на digital-інструментах: диджиталізації кадрового обліку,

автоматизації підбору через ATS-системи, впровадженні мобільного e-learning навчання, розвитку дуальної освіти та максимальному використанні локальної одеської ідентичності бренду роботодавця.

Висновки до розділу 2

Зовнішнє середовище підприємства включає в себе багато факторів макросередовища підприємства, що мають вплив на економічну стійкість підприємства. Дослідити динаміку та характер впливу на підприємство того чи іншого фактора зовнішнього середовища можна за допомогою різноманітних методів, враховуючи особливості діяльності підприємства. Використовуючи дані бухгалтерської звітності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» за 2022-2023 роки нами було розраховано основні групи фінансових показників для оцінки фінансової стійкості підприємства

Перевагою застосування PEST-аналізу є можливість виокремити можливості та загрози впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство, а також оцінити ступінь вірогідності їх настання та значущості для конкретного підприємства, що дозволяє на основі отриманих результатів сформулювати відповідні управлінські рішення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження нової системи HR-менеджменту

Побудова системи HR-менеджменту на підприємстві потребує чіткої послідовності дій та врахування певних факторів.

Процес побудови системи HR-менеджменту потребує реалізації таких ключових етапів та елементів:

1. Синхронізація з корпоративною стратегією бізнесу.

HR-стратегія не може існувати окремо від загальних цілей компанії. Побудова системи потребує висококваліфікованих робітників з певними компетенціями та в певній кількості, щоб досягти конкретних бізнес-цілей?

Якщо компанія орієнтована на оптимізацію витрат, то HR-система має діяти на діагностиці проблем, підвищенні продуктивності праці та утриманні ключових носіїв технологій.

Для ЗАО «ОДЕСАКОНДИТЕР» стратегія передбачає цифрову трансформацію, впровадження хмарних рішень, автоматизацію рутини та розвиток digital-компетенцій працівників.

2. Формування HR-процесів.

Ефективна система потребує певної гнучкості та адаптивності на зміни зовнішнього середовища.

Планування та маркетинг персоналу: визначення потреби в кадрах (з урахуванням сезонних піків кондитерського виробництва) та формування привабливої ціннісної пропозиції роботодавця.

Рекрутинг та добір необхідних спеціалістів: розробка профілів посад, критеріїв добору та використання сучасних каналів пошуку (включаючи взаємодію з профільними ЗВО, такими як ОНТУ).

Адаптація: створення регламентів швидкого введення працівників у посаду (можливо із застосуванням інноваційних методів, як-от VR-тренажери для операторів виробничих ліній), що знижує плінність кадрів на початкових етапах.

Оцінка та управління результативністю: розробка прозорих KPI (ключових показників ефективності), які пов'язують обсяги якісно випущеної продукції з винагородою.

Навчання та розвиток: побудова системи безперервного навчання, крос-функціональної перекваліфікації та розвиток інституту внутрішнього наставництва.

Мотивація та утримання персоналу: формування збалансованого пакету, який включає як матеріальні (грейдинг, бонуси), так і нематеріальні стимули (гейміфікація монотонної праці, створення безпечного психологічного клімату).

3. Автоматизація та діджиталізація.

Сучасна HR-система потребує відмови від застарілих паперових методів та інтеграції цифрових платформ:

Впровадження HRIS/HRM систем (хмарних або локальних) для консолідації кадрових даних та автоматизації діловодства.

Розвиток систем самообслуговування та мобільних додатків, що забезпечує лінійному персоналу цехів доступ до графіків змін, відпусток та розрахункових листів у реальному часі.

Застосування HR-аналітики для прийняття рішень на основі даних (data-driven decisions), що дозволяє знизити операційні витрати на персонал у середньому на 18%.

4. Нормативно-правове та організаційне забезпечення

Побудова системи потребує створення міцного юридичного та регламентного фундаменту:

Розробка та затвердження внутрішніх положень (Положення про оплату праці, Положення про оцінку персоналу, Правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Приведення всіх процесів у повну відповідність до чинного законодавства України про працю (КЗпП) в умовах воєнного стану.

5. Антикризовий менеджмент та управління безпекою

В сучасних реаліях України побудова системи управління персоналом обов'язково потребує інтеграції безпекових компонентів:

Розробка чітких протоколів дій для персоналу під час повітряних тривог або блекаутів.

Побудова системи гнучких графіків та взаємозамінності працівників (на випадок форс-мажорних ситуацій на виробництві).

Психологічна підтримка колективу, управління рівнем стресу та профілактика професійного вигорання через кризові фактори.

Комплексна матриця впровадження системи HR-менеджменту ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» представлено у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комплексна матриця впровадження системи HR-менеджменту ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

Етап / Елемент системи	Ключове завдання та фокус	Конкретні інструменти та рішення для фабрики	Очікуваний бізнес-ефект
1. Стратегічна синхронізація	Узгодження HR-процесів із цифровою трансформацією компанії.	Розробка профілів посад із вимогами до digital-компетенцій; аудит поточних навичок.	Звільнення HR від паперової рутини задля реальної роботи з людьми та підтримки бізнес-стратегії компанії.
2. Маркетинг та найм	Забезпечення фабрики кадрами під час сезонних піків виробництва.	Формування привабливої ціннісної пропозиції (EVP); партнерство з ОНТУ.	Закриття вакансій у строк; залучення молодих та кваліфікованих фахівців.

Продовження табл. 3.1

3. Адаптація	Швидке та безпечне введення новачків у посаду.	Розробка інтерактивних регламентів; впровадження VR-тренажерів для операторів ліній.	Зниження плинності кадрів на початкових етапах; зменшення браку при старті роботи.
4. Управління результативністю	Зв'язок продуктивності праці з мотивацією.	Впровадження прозорих KPI, прив'язаних до обсягів та якості випущеної продукції.	Підвищення загальної продуктивності праці; справедливий розподіл фонду оплати.
5. Розвиток та утримання	Зниження впливу монотонності праці; розвиток гнучкості.	Крос-функціональне навчання; гейміфікація конвеєрної праці; грейдинг та бонуси.	Створення пулу взаємозамінних працівників; підвищення лояльності колективу.
6. Автоматизація (HR-Tech)	Відмова від паперової рутини; перехід на Data-driven рішення.	Впровадження HRIS/HRM систем; мобільні додатки самообслуговування (ESS) для цехів.	Зниження операційних витрат на персонал у середньому на 18%; доступ робітників до графіків у реальному часі.
7. Правовий захист	Захист бізнесу від юридичних та штрафних ризиків.	Положення про оплату праці/оцінку; адаптація процесів до вимог КЗпП в умовах воєнного стану.	100% легітимність діяльності компанії; відсутність зауважень від контролюючих органів.
8. Антикризисний менеджмент	Забезпечення безперервності виробництва та безпеки людей.	Протоколи дій під час тривоги/блекаутів; програми психологічної підтримки (Mental Health).	Збереження життя та здоров'я колективу; стійкість фабрики до форс-мажорів та стресу.

Джерело: розроблено автором

На сьогодні головною проблемою HR-служби підприємства залишається використання застарілих методів обліку. Велика кількість рутинних операцій, які виконуються «вручну», та відсутність єдиної системи для рекрутингу сильно гальмують роботу. Через це управлінські рішення приймаються із запізненням, що негативно впливає на продуктивність всього заводу.

Зараз на «ОДЕСАКОНДИТЕР» вже намагаються впроваджувати окремі цифрові інструменти, наприклад, у внутрішніх комунікаціях чи навчанні. Проте ці заходи мають фрагментарний характер.

Для реального результату цифровізація має стати частиною загальної стратегії управління персоналом. Це дозволить не просто вести облік, а реально планувати потребу в людях, будувати індивідуальні графіки розвитку для молодих фахівців та, що найважливіше, вчасно прогнозувати плінність кадрів.

На мою думку, першочерговими для впровадження є такі кроки:

По-перше, це автоматизація підбору персоналу. Використання спеціальних ATS-систем допоможе автоматично збирати резюме з різних сайтів і формувати базу кандидатів. Це суттєво скорочує час на закриття вакансій, що критично для виробничих ліній, де кожен день простою — це збитки.

По-друге, впровадження платформ для дистанційного навчання (e-learning). Формат коротких відео-уроків або мобільних додатків дозволяє працівникам швидко засвоювати нові вимоги виробництва прямо на робочому місці. Це значно ефективніше за довгі паперові інструктажі.

По-третє, перехід до HR-аналітики. Замість того, щоб діяти навімання, керівництво отримає цифрові інструменти для аналізу ефективності кожного відділу. Це дозволить будувати прозорі моделі мотивації, де кожен працівник розуміє, за що він отримує бонуси.

Загалом, така інтеграція цифрових рішень дасть змогу заводу не лише оптимізувати витрати на адміністрування, а й змінити свій імідж.

У 2026 році для того, щоб конкурувати за кадри, ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» має виглядати як сучасний і технологічний роботодавець, що особливо важливо для залучення випускників ОНТУ та молодих спеціалістів.

3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Наділі визначимо трудомісткості розробки програмного продукту (ПП). Тривалість розробки ПП залежить від обсягу ІС, трудомісткості її розробки, кваліфікації кадрів, а також планових термінів, що диктуються умовами ринку. У якості вихідних даних для визначення трудомісткості розробки визначається обсяг програмних засобів в тисячах умовних машинних команд програми-аналога. Вибравши аналог програмного засобу (ПЗ), що містить V_0 в умовних машинних командах.

Даний проект відповідає аналогу ПЗ оптимізаційних розрахунків с $V_0 = 2000$ умовних машинних команд із трудомісткістю $T_p = 302$ чол/год.

Трудомісткість розробки повинна включати розробку наступних етапів: технічного завдання – ТЗ; технічного проєкту – ТП; робочого проєкту – РП; впровадження – ВП.

Трудомісткість визначається на кожному етапі окремо на підставі трудомісткості аналога, з урахуванням складності розробки, ступеня новизни та ступеня використання в розробці стандартних модулів на підставі формул 3.1-3.4:

$$T_{ТЗ} = T_p * L_1 * K_H \quad (3.1)$$

$$T_{ТП} = T_p * L_2 * K_H \quad (3.2)$$

$$T_{РП} = T_p * L_3 * K_H * K_T \quad (3.3)$$

$$T_{ВП} = T_p * L_4 * K_H \quad (3.4)$$

T_p – укрупнення норма часу на розробку аналога ПЗ, чол/год, що коректується поправочним коефіцієнтом, що враховує умови розробки ПЗ, тобто в умовах комп'ютера, $K_H=0,7$.

У даному проєкті $T_p=302*0,7=211,4$ чол/год

L_j – питома вага і-го етапу розробки. У даному проєкті залежно від ступеня новизни проєкту (В):

$$L_1 = 0,12; L_2 = 0,11; L_3 = 0,61; L_4 = 0,16.$$

K_H – поправочний коефіцієнт, що враховує ступінь новизни, у нашому випадку $K_H = 0,7$.

K_T – поправочний коефіцієнт, що враховує ступінь використання в розробці типових програм, $K_T = 0,6$.

При розрахунках прийняті наступні об'єми розробленої документації по етапах проекту:

$N_{ТЗ} = 20$ – кількість сторінок технічного завдання;

$N_{ТП} = 25$ – кількість сторінок технічного проекту;

$N_{рп} = 20$ – кількість сторінок робочого проекту;

$N_{інстр} = 10$ – кількість сторінок інструкції по налагодженню та впровадженню;

$N_{пр} = 70$ – кількість сторінок пояснювальної записки.

Розрахунок трудомісткості розробки ІС:

1. Технічне завдання

$$T_{ТЗ} = T_p * L_1 * K_H = 211,4 * 0,12 * 0,7 = 17,76 \text{ чол/год}$$

$$T_{КК} = 0,7 * N_{ТЗ} = 0,7 * 20 = 14 \text{ чол/год}$$

$$T_{НК} = 0,15 * N_{ТЗ} = 0,15 * 20 = 3 \text{ чол/год}$$

Разом: $17,76 + 14 + 3 = 34,76$ чол/год

2. Розробка технічного проекту (алгоритму й блок-схеми)

$$T_{ТП} = T_p * L_2 * K_H = 211,4 \text{ чол/год} * 0,11 * 0,7 = 16,28 \text{ чол/год}$$

$$T_{КК} = 0,7 * N_{ТП} = 0,7 * 25 = 17,5 \text{ чол/год}$$

$$T_{НК} = 0,15 * N_{ТП} = 0,15 * 25 = 3,75 \text{ чол/год}$$

Разом: $16,28 + 17,5 + 3,75 = 37,53$ чол/год

3. Розробка робочого процесу

$$T_{рп} = T_p * L_3 * K_H * K_T = 211,4 * 0,61 * 0,7 * 0,6 = 54,2 \text{ чол/год}$$

$$T_{КК} = 0,7 * N_{рп} = 0,7 * 20 = 14 \text{ чол/год}$$

$$T_{нк} = 0,15 * N_{рп} = 0,15 * 20 = 3 \text{ чол/год}$$

Разом: $54,2 + 14 + 3 = 71,2$ чол/год

4. Налагодження і впровадження

$$T_{вн} = T_p * L_4 * K_n = 211,4 * 0,16 * 0,7 = 23,7 \text{ чол/год}$$

$$T_{кк} = 0,7 * N_{інст} = 0,7 * 10 = 7 \text{ чол/год}$$

$$T_{нк} = 0,15 * N_{інст} = 0,15 * 10 = 1,5 \text{ чол/год}$$

Разом: $23,7 + 7 + 1,5 = 32,2$ чол/год

5. Пояснювальна записка

$$T_{пз} = 1,5 * N_{пз} = 1,5 * 70 = 105 \text{ чол/год}$$

$$T_{кк} = 0,7 * N_{пз} = 0,7 * 70 = 49 \text{ чол/год}$$

$$T_{нк} = 0,15 * N_{пз} = 0,15 * 70 = 10,5 \text{ чол/год}$$

Разом: $105 + 49 + 10,5 = 164,5$ чол/год

0,15 – це 15% трудовитрат, порівняно з основною роботою (орієнтовно).

Тривалість розробки у днях визначається за формулою 3.5:

$$T_{\text{тр}} = \frac{\sum T_{ij}}{8 * 0,73} \text{ дн.} \quad (3.5)$$

де: $\sum T_i$ – сумарна тривалість розробки, год

8 – тривалість робочого дня (коефіцієнт переказу в робочі дні), ч

0,73 – коефіцієнт переведення в календарні дні

T_{ij} – трудомісткість j-го виду робіт по i-му етапу

$$T_{\text{тр}} = 551,59 / 5,84 = 94,45 \text{ дн.}$$

Порівнюючи отримані результати з розрахунками тривалості розробки за допомогою мережевої моделі, вибираємо для подальших розрахунків останнє значення, так як воно, на наш погляд, ближче до фактичної тривалості розробки. Визначення вартості програмного продукту. Ціна визначається за формулою:

$$\text{Ц} = \text{К} * \text{Вндр} + \text{П}_p \quad (3.6)$$

де: Вндр – витрати на розробку програмного продукту (кошторисна собівартість);

П_p – нормативний прибуток, розраховується за формулою:

$$\text{П}_p = \text{С} * \text{Р}_n / 100 \quad (3.7)$$

де: Р_n – норматив рентабельності, % $\text{Р}_n = 20 \%$

С_m – матеріальні витрати

Вндр визначаються на підставі складання кошторису витрат на проведення НДР у таблиці 3.2.

В кошторис також можуть введені додаткові статті витрат, наприклад, оренда приладів.

Додаткові статті розміщують після статті «Амортизаційні відрахування».

При визначенні витрат на матеріали враховують: вартість сировини та матеріалів для проведення досліджень з урахуванням додаткових накладних матеріалів (паперів тощо), вартість інших матеріалів.

Таблиця 3.2

Витрати на матеріали

Найменування матеріалів	Ціна, грн./од	Кількість	Сума, грн.
Папір	300,0	1	300,0
Ручки	15	4	60,0
Інформаційні носії	250,0	1	250,0
Ліцензій програмний продукт (базова версія)	95000,0	1	95000,0
Разом			95610,0

Джерело: розраховано автором

Витрати по заробітній платі визначаються як сума заробітної плати усіх учасників НДР.

Орієнтовний склад учасників, ступінь їх участі у НДР та заробітна плата наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Орієнтовний склад учасників НДР, їх заробітна плата та ступінь участі

Учасник НДР	Місячна заробітна плата, тис.грн.	Тривалість роботи, міс	Ступінь участі, %
Спеціаліст з ІТ	50	3	100

Джерело: розраховано автором

Основна заробітна плата виконавця з урахуванням окладу і часу.

$$B_{zn} = \frac{\sum 3Pi * Ko * \tau_i}{Dp} = \frac{(50 * 0.1 * 37,53) * 3}{22} = 25.6 \text{ тис. грн}$$

де: 3_i – середньомісячний оклад D_p – середня кількість робочих днів ($D_p = 22$) τ_i - трудомісткість робіт ($\tau_i = 37,53$) K_0 – коефіцієнт обліку окладу керівників і консультантів проекту ($K_0 = 0,1$)

Додаткова заробітна плата 10 % від основної заробітної плати.

$$B_{zd} = 25,6 * 0,1 = 2,56 \text{ тис. грн.}$$

Єдиний соціальний внесок беруть у розмірі 22 % від величини заробітної плати.

$$ЄСВ = 0,22 * (25,6 + 2,56) = 6,2 \text{ тис. грн.}$$

Амортизаційні відрахування беруть від вартості основних виробничих фондів за встановленими нормативами до кожної групи фондів, які використовують при проведенні НДР (основного та додаткового обладнання, комп'ютерної техніки, інших фондів, крім приміщення).

Амортизаційні відрахування необхідно розраховувати, виходячи з терміну їх використання.

Таблиця 3.4

Розрахунок сум амортизаційних відрахувань за відповідний рік

Група ОЗ	Елементи основних засобів	Первісна вартість, грн.	Норми АВ, %	Вартість, грн.
1	Оргтехніка	30000	15	4500
2	Інші основні засоби	1200	6	72
Всього				4572

Джерело: розраховано автором

Витрати, пов'язані зі споживанням електроенергії при розробки програмного продукту, дорівнюють множенню вартості 1 кВт*г електроенергії та її потреби. Розрахунок надано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на електроенергію

Напрямок використання	Потреба в е/енергії, кВт*год.	Вартість 1 кВт*год, грн.	Витрати на е/енергію, грн.
Освітлювальні та інші потреби	600	5,69	3414,0

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на електроенергію складуть 3414,0 грн.

Інші витрати беруть у розмірі 10 % від суми витрат по статтях 1-5.

Накладні витрати беруть у розмірі 30 % від суми витрат по статтях 1-6.

Нормативний прибуток:

$$П_p = 95,61 * 0,2 = 19,12 \text{ тис. грн.}$$

Ціна програмного продукту складе:

$$Ц = 1,1 \times 206,18 + 19,12 = 245,92 \text{ тис. грн.}$$

Визначення капітальних витрат.

Розрахунок капітальних витрат, пов'язаних з впровадженням (вдосконаленням) ІС здійснюється за формулою:

$$K = K_{\pi} + K_{\text{ко}} + K_{\text{во}} + K_{\text{с}} \quad (3.8)$$

де: K_{π} – до виробничі витрати

$K_{\text{ко}}$ – вартість комп'ютерного устаткування: $K_{\text{ко}} = 30000$ грн.

$K_{\text{во}}$ – вартість допоміжного устаткування: $K_{\text{во}} = 1200$ грн.

$K_{\text{с}}$ – вартість будівництва у зв'язку з впровадженням: $K_{\text{с}} = 0$.

Таблиця 3.6

Кошторис витрат на проведення прикладних НДР

Найменування статей витрат	Сума витрат, тис. грн.
1. Матеріали	95,61
2. Паливо та енергія	3,41
3. Заробітна плата (основна і додаткова)	28,16
4. Єдиний соціальний внесок	6,2
5. Амортизаційні відрахування	4,6

Продовження табл. 3.6

6. Інші витрати	13,8
7. Накладні витрати	45,53
Виробнича собівартість	197,31
Адміністративні витрати 3,5 % від виробничої собівартості	6,9
Витрати на збут – 1 % від виробничої собівартості	1,97
Всього повна собівартість	206,18

Джерело: розраховано автором

$K_{\Pi} = Ц = 245,92$ тис. грн. – перед виробничі витрати:

$$K_{\Pi} = 245,92 + 30,0 + 1,2 + 0 = 277,12 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок поточних (експлуатаційних) витрат:

$$C = C_{\text{опл}} + C_a + C_{\text{ел}} + C_{\Pi} + C_p + C_{\text{всп}} \quad (3.9)$$

де: $C_{\text{опл}}$ – річний фонд основної і додаткової оплати праці персоналу

C_a – сума річних АВ від вартості устаткування

$C_{\text{ел}}$ – вартість витрат на енергію за рік

C_p – вартість річного ремонту

$C_{\text{всп}}$ – річна вартість допоміжних матеріалів, пов'язаних з експлуатацією ІС

C_{Π} – вартість утримання приміщень.

Річний фонд заробітної плати:

1. до впровадження програмного продукту дана задача вирішувалася трьох співробітниками з окладом по 20000 грн/міс:

$$Z_{\text{осн}}^{\text{до}} = (20 \cdot 3) \cdot 12 = 720 \text{ тис. грн.}$$

2. після впровадження програмного продукту чисельність фахівців скоротилася до одного фахівця – з захисту інформації з окладом 30000 грн.:

$$Z_{\text{осн}}^{\text{після}} = 30 \cdot 12 = 360 \text{ тис. грн.}$$

Фонд додаткової заробітної плати:

$$Z_{\text{доп}} = Z_{\text{осн}} \cdot K_{\text{доп}} \quad (3.10)$$

де: $K_{\text{доп}}$ – коефіцієнт додаткової заробітної плати ($K_{\text{доп}} = 0,1$)

$$Z_{\text{доп}}^{\text{до}} = 720 \cdot 0,1 = 72 \text{ тис. грн.}$$

$$Z_{\text{доп}}^{\text{після}} = 360 \cdot 0,1 = 36 \text{ тис. грн.}$$

Єдиний соціальний внесок 22 %:

$$З_{\text{есв}}^{\text{до}} = (720 + 72) * 0,22 = 174,2 \text{ тис. грн.}$$

$$З_{\text{есв}}^{\text{після}} = (360 + 36) * 0,22 = 87,12 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати на оплату праці:

$$C_{\text{опл}} = З_{\text{осн}} + З_{\text{доп}} + З_{\text{есв}}$$

Разом:

$$C_{\text{опл}}^{\text{до}} = 720 + 72 + 174,2 = 966,2 \text{ грн.}$$

$$C_{\text{опл}}^{\text{після}} = 360 + 36 + 87,12 = 483,12 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок амортизаційних відрахувань визначається за формулою:

$$C_a = K_{\text{кко}} * H_a / 100 \quad (3.11)$$

де: H_a – норма амортизаційних відрахувань ($H_a = 15 \%$)

$$C_a = 30000 * 0,15 = 4500 \text{ грн.}$$

Річна вартість споживаної електроенергії, визначається за формулою:

$$C_{\text{ел}} = M_y * T_{\text{ко}} * Ц_{\text{э}} * K_{\text{и}} \quad (3.12)$$

де: M_y – установлена сумарна потужність комп'ютерного устаткування

$$M_y = 0,6 \text{ кВт}$$

$$C_a - T_{\text{ко}} - \text{річний фонд роботи ЕОМ } T_{\text{ко}} = 6320 \text{ год}$$

$$Ц_{\text{э}} - \text{вартість 1 кВт – години ел. енергії 5,69 грн}$$

$$K_{\text{и}} - \text{коефіцієнт інтенсивного використання потужності } K_{\text{п}} = 0,9$$

$$C_{\text{ел}} = 0,6 * 6320 * 5,69 * 0,9 = 19,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Разом: } C = C_{\text{опл}} + C_a + C_{\text{ел}} + C_p + C_{\text{п}}$$

$$C^{\text{до}} = 966,2 + 4,5 + 19,4 = 990,1 \text{ тис. грн.}$$

$$C^{\text{після}} = 483,12 + 4,5 + 19,4 = 507,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок показників економічної ефективності проекту.

$$E_o = E_r - E_n * K_{\text{п}} \quad (3.13)$$

де: E_r – річна економія на поточних витратах

$$K_{\text{п}} - \text{передвиробничі витрати на проект: } K_{\text{п}} = 277,12 \text{ тис. грн.}$$

$$E_n - \text{нормативний коефіцієнт: } E_n = 0,25.$$

$$E_r = (C^{\text{до}} - C^{\text{після}}) + \Delta\Pi \quad (3.14)$$

де: $\Delta\Pi$ – приріст прибутку господарчого суб'єкта $\Delta\Pi = 0$

$$E_r = 990,1 - 507,2 + 0 = 482,9 \text{ тис. грн.}$$

$$E_o = 482,9 - 0,25 * 277,12 = 413,62 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт ефективності одноразових витрат:

$$E = E_r / K_n \quad (3.15)$$

$$E = 482,9 / 277,12 = 1,74$$

$$1,74 > 0,25 \text{ проект ефективний}$$

Строк окупності одноразових витрат проекту:

$$T = \frac{1}{E} = \frac{1}{1,74} = 0,6 \text{ року}$$

$$T = 7,2 = 8 \text{ місяців}$$

Техніко-економічні показники заходу представлено в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Техніко-економічні показники

Показники	Од. виміру	Значення показника	
		до впровадження	після впровадження
Трудомісткість розробки проекту	дні	-	95
Ціна ПП	тис.грн.	-	245,92
Капітальні витрати	тис.грн.	-	277,12
Поточні витрати	тис.грн./рік	990,1	507,2
Економічний ефект від реалізації	тис.грн./рік	-	413,62
Строк окупності	міс	-	8
Економічна ефективність		-	1,74

Джерело: розраховано автором

Отже отримані результати свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованого проекту.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи проаналізовано ключові етапи побудови системи HR менеджменту з урахуванням специфіки діяльності ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР». Запропоновано оптимізація рекрутингового циклу через ATS-платформи: система автоматично відбирає кандидатів з Job-

порталів та соцмереж. Замість ручного опрацювання пошти, ми пропонуємо впровадження Applicant Tracking Systems (ATS).

Трансформація системи навчання: від інструктажів до Microlearning. Це дає перевагу з боку гнучкості освітнього контенту. При зміні технологічного циклу відеоурок оновлюється за годину, тоді як перевидання паперових посібників триває тижнями.

Впровадження цифрових інструментів для моніторингу, що дозволяє відійти від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі твердих даних. Аналіз порівняння між системою бонусів та реальною виробіткою дозволяє виявити найбільш ефективні стимули.

Впровадження ATS-платформи надасть економічний ефект 413,26 тис. грн, строк окупності запропонованого проекту запропонованого проекту 0,7 року.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було визначено теоретичні та практичні аспекти формування системи HR-менеджменту. У першому розділі систематизовано основні моделі та методи управління персоналом. Порівняльний аналіз Гарвардської, Мічиганської моделей та моделі Д. Ульріха показав зміщення акценту в бік HR-партнерства та людиноцентрованого підходу. Найбільш стійких результатів досягають підприємства, які гармонійно поєднують адміністративні регламенти, економічні стимули та соціально-психологічні методи впливу. Виявлено сучасні тренди розвитку HR-сфери, серед яких особливе значення мають цифровізація (HR Tech), використання аналітики даних (Data-driven approach), впровадження програм добробуту (Wellbeing) та формування привабливого бренду роботодавця. Ці інструменти дозволяють мінімізувати вплив кризових явищ та забезпечити сталий розвиток кадрового потенціалу підприємства.

У другому розділі було проведено аналіз кондитерської галузі України в умовах воєнного стану, який продемонстрував високий рівень резистентності та адаптивності. Попри фізичні руйнування активів, дестабілізацію логістики (блокаду портів) та втрату традиційних ринків СНД, відбулася масштабна географічна переорієнтація експорту в бік країн ЄС (Польща, Румунія, Молдова). Ринок характеризується надвисоким рівнем концентрації капіталу навколо п'яти ключових лідерів (Roshen, АБК, Mondelez, Конті, Nestlé), що створює жорсткі конкурентні умови для локальних виробників, серед яких перебуває і ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР». Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022–2023 рр. виявив суперечливі тенденції: спостерігається суттєве інтенсивне відновлення ділової активності — чистий дохід від реалізації зріс з 585 тис. грн до 18 848 тис. грн (на 3121,9%), а фінансовий результат у 2023 році став додатним (чистий прибуток склав 1 765 тис. грн). Загальна сума активів

збільшилася на 39,6% за рахунок приросту оборотних коштів (+93,6%), переважно у формі грошових еквівалентів. Але є і критичні загрози. Підприємство перебуває у стані хронічної фінансової нестійкості та дефіциту власного капіталу (через непокриті збитки минулих періодів власний капітал має від'ємне значення: -15 126 тис. грн у 2023 р.). Коефіцієнти автономії (-0,47), поточної ліквідності (0,44) та забезпеченості власними оборотними коштами (-0,16) перебувають глибоко поза межами нормативних значень, що свідчить про високу залежність від зовнішніх зобов'язань та ризик втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Застосування інструментів стратегічного аналізу дозволило визначити, що найбільший деструктивний тиск на підприємство чинять політико-правові та економічні фактори воєнного часу. Ключовою проблемою 2025–2026 рр. став гострий кадровий голод (дефіцит близько 30% працездатного населення в країні), зумовлений мобілізаційними процесами, міграцією та старінням робочої сили. Виявлено за допомогою SWOT-аналізу слабкі сторони та загрози: Ризик втрати незамінних технічних фахівців через мобілізацію, зниження мотивації персоналу внаслідок інфляційного тиску, а також вимушені збої у графіках роботи через енергетичні блекаути й повітряні тривоги. Наявне також агресивне переманювання кадрів фінансово потужнішими конкурентами. Сильні сторони та можливості: багаторічний досвід функціонування підприємства на ринку, наявність ядра лояльних, висококваліфікованих «ветеранів виробництва» та сформована впізнаваність локального бренду. Стратегічні можливості запропоновано реалізувати за допомогою діджиталізації HR-процесів, розвитку дуальної освіти для залучення молоді та впровадження внутрішніх програм швидкої перекваліфікації.

У третьому розділі було обґрунтовано комплекс стратегічних і техніко-економічних заходів, спрямованих на діджиталізацію системи HR-менеджменту ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» в умовах викликів 2026 року. Доведено, що подолання системної кризи (кадрового голоду, мобілізаційних

ризиків та енергетичних збоїв) потребує переходу від фрагментарних інструментів до цифрового управління людським капіталом, синхронізованої з корпоративною стратегією бізнесу. Визначено п'ять базових векторів трансформації: синхронізація з бізнесом: фокус на оптимізацію рутини та розвиток digital-компетенцій; реінжиніринг HR-процесів: запуск проактивного рекрутингу (через взаємодію з ОНТУ), адаптації, прозорих KPI та інституту наставництва; диджиталізація: повна відмова від паперового кадрового обліку на користь хмарних рішень та мобільних сервісів самообслуговування для лінійного персоналу; регламентація: приведення процесів у відповідність до КЗпП у реаліях воєнного стану; безпековий менеджмент: інтеграція протоколів цивільного захисту, гнучких графіків змін під час форс-мажорів та програм психологічної підтримки.

Першочерговими кроками визначено автоматизацію підбору персоналу за допомогою ATS-систем, розгортання платформ дистанційного навчання (e-learning) та перехід до HR-аналітики для прийняття рішень на основі даних (data-driven decisions).

Проектування та впровадження інноваційного програмного продукту (ПП) для автоматизації HR-процесів було оцінено за допомогою розрахунку трудовитрат по етапах життєвого циклу інформаційної системи (на основі базового аналога обсягом $V_0=2000$ умовних машинних команд).

Сумарна нормативна трудомісткість комплексу робіт (включаючи розробку ТЗ, технічного та робочого проектів, налагодження, впровадження та підготовку 70 сторінок пояснювальної записки) склала 551,59 чол./год.

Загальна тривалість реалізації проекту з урахуванням коефіцієнтів переведення в календарні дні становить 95 днів.

Матеріальні витрати (з урахуванням базової ліцензії ПП у 95 000 грн) склали 95,61 тис. грн. Витрати на оплату праці залученого ІТ-спеціаліста (з нарахуваннями ЄСВ 22%) та енергоносії досягли суми 37,77 тис. грн.

Повна собівартість розробки інформаційної системи з урахуванням накладних (30%), адміністративних (3,5%) та збутових (1%) витрат зафіксована на рівні 206,18 тис. грн.

Впровадження автоматизованої системи дозволило оптимізувати чисельність персоналу, що супроводжував HR-задачі вручну (скорочення з трьох працівників до одного фахівця із захисту інформації). Завдяки цьому річні поточні (експлуатаційні) витрати підприємства зменшилися майже вдвічі: з 990,1 тис. грн (до впровадження) до 507,2 тис. грн (після впровадження). Річна економія на поточних витратах (E_g) становить 482,9 тис. грн. Реальний річний економічний ефект (з урахуванням нормативного коефіцієнта ефективності $E_n=0,25$) склав 413,62 тис. грн. Строк окупності капітальних вкладень у реформування HR-системи є мінімальним і становить 0,57 року, що в реальних умовах дорівнює приблизно 7,2–8 місяцям.

Таким чином, запропонований проект цифровізації HR-менеджменту ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» є не лише стратегічно необхідним кроком для подолання кадрової кризи та оновлення репутації роботодавця у 2026 році, але й високорентабельним управлінським рішенням. Проект повністю самоокуповується менш ніж за рік за рахунок кардинального зниження операційних та адміністративних витрат, що доводить доцільність його практичної реалізації на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль :ЗУНУ, 2021.
2. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Наукове електронне фахове видання., Київ, 2018. Вип. 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
3. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html> (дата звернення: 29.03.2026)
4. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
5. Швець Г.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. № 37. С. 174–181. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.190769> (дата звернення: 17.04.2026).
6. Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575> (дата звернення: 17.04.2026).
7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 17.03.2026).
8. Farndale E., Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context

front and center in international human resource management research. *Human Resource Management Journal*. 2023. Vol. 33. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483> (дата звернення: 19.04.2026).

9. Adamovic M. The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. *Human Resource Management Journal*. 2023. Vol. 33. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486> (дата звернення: 19.04.2026).

10. Kilroy J., Dundon T., Townsend K. Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers. *Human Resource Management Journal*. September 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468> (дата звернення: 11.04.2026).

11. Lee B.Y., Kim T-Y., Liu Zh., Wang Y. Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*. October 30, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.1248> (дата звернення: 10.04.2026).

12. Жавела К. А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №22. С. 73–78.

13. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 125–133.

14. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Наукове електронне фахове видання*, Київ, 2018. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf

15. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Наукове електронне фахове видання*, Київ. 2018. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf

16. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/13.pdf

17. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими

ресурсами. Державне управління та місцеве самоврядування. № 3(22). 2014. С. 234–244

18. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>>.

19. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. К.: Вид-во "Кондор". 2023. 296 с.

20. Кузьмін О. С., Дідик А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. URL : [http:// www.economy.nayka.com.ua/](http://www.economy.nayka.com.ua/) op=1&z=5133

21. Кушнірук, Г. (2023). Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: Аутсорсинг vs. Аутстафінг. Ресторанний готельний консалтинг. Інновації, Том 6, №2

22. Охота, В. (2020). Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка, №(3-4), 127-132. doi:<https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.18>

23. Писанко Г. Автоматизовані системи оцінки персоналу. Кадровик України. 2021. № 11. С. 115-121.

24. Пономаренко В.С. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посібн. Харків : Видво ХНЕУ, 2018. 336 с.

25. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. Матеріали. К.: НАДУ, 2022. 100 с.

26. Сочинська-Сибірцева, І. М., Доренська, А. О., & Тушевська, Т. В. (2022). HR-менеджмент. URL: [https://dspace.kntu.kr.ua /server/api/core/bitstreams/ 62c3e322-b0b4-4c76-bd18-1716f974282f/content](https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/62c3e322-b0b4-4c76-bd18-1716f974282f/content)

27. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019, 381 с.

28. О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Управління персоналом: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

29. Хрупович Світлана, Мазур Олександр, Сливяк Антон.

Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету.2024.№3.С.354-357.URL:https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=iq0kQWUAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=iq0kQWUAAAAJ:LP Zeul_q3PIC (дата звернення: 12.05.2026).

30. ОДЕССАКОНДИТЕР, ЗАО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/ru/32833927>

31. Бізнес-Гід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://odessalux.business-guide.com.ua>

ДОДАТКИ