

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра – Менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ –
СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Головний керівник – професор кафедри МіЛ Савенко І.І

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення системи розвитку персоналу підприємств

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.6.3

Здобувачка Анна МИХАЙЛОВА

Керівник: професор Ігор САВЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05 2026р., протокол № 14

Завідувач 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	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ _____ ” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачу вищої освіти

Анні МИХАЙЛОВІЙ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи розвитку персоналу підприємств» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: наукові праці, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані, а також фінансова звітність підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ, Розділ 1. Теоретико-методичні засади розвитку персоналу підприємств. 1.1. Методичні підходи до визначення сутності поняття «розвиток». 1.2. Матеріальне та моральне стимулювання як драйвери розвитку персоналу підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Тренди розвитку персоналу підприємств хлібопекарської галузі України. 2.1. Роль та місце розвитку персоналу в зростанні ефективності діяльності підприємств. 2.2. Характеристика структури кадрового складу хлібопекарських підприємств. 2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Шляхи удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 3.1. Аналіз існуючих систем розвитку персоналу на хлібопекарських підприємствах. 3.2. Розробка та економічне обґрунтування проекту з удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 29, рисунків 16.

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

їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 15.02.2026 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	15.02.26-14.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03.26-17.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	18.03.26-28.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	29.03.26-16.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04.26-02.05.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.26-07.05.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	03.05.26-07.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.26-16.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.27-19.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.26-24.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.26-24.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.26-31.05.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.26-04.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.26-10.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.26-22.06.26	

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(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 _____ Анна МИХАЙЛОВА
підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. В умовах цифрової трансформації економіки розвиток персоналу є одним із ключових напрямів управління підприємством, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності, ефективності діяльності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває проблема вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі, де існує потреба у підвищенні професійної компетентності працівників та адаптації систем управління персоналом до сучасних умов господарювання.

У першому розділі «**Теоретико-методичні засади розвитку персоналу підприємств**» визначено сутність поняття «розвиток персоналу», досліджено методичні підходи до його трактування, а також розглянуто матеріальне та моральне стимулювання як основні драйвери розвитку персоналу підприємства.

У другому розділі «**Тренди розвитку персоналу підприємств хлібопекарської галузі України**» проаналізовано роль розвитку персоналу у забезпеченні ефективності діяльності підприємств, досліджено структуру кадрового складу хлібопекарських підприємств та проведено аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

У третьому розділі «**Шляхи удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»**» здійснено аналіз існуючих систем розвитку персоналу на хлібопекарських підприємствах, запропоновано напрями удосконалення системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства та наведено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 76 сторінок, 29 таблиць, 16 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 35 найменувань.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління персоналом, мотивація персоналу, стимулювання праці, ефективність діяльності підприємства, хлібопекарська галузь.

SUMMARY

Relevance of the topic. In the context of the digital transformation of the economy, personnel development is one of the key areas of enterprise management that ensures increased competitiveness, operational efficiency, and the ability to adapt to changes in the external environment. The issue of improving the personnel development system at bakery industry enterprises is of particular importance, as there is a need to enhance employees' professional competence and adapt personnel management systems to modern business conditions.

The first chapter «**Theoretical and Methodological Foundations of Enterprise Personnel Development**» defines the essence of the concept of «personnel development» examines methodological approaches to its interpretation, and considers material and non-material incentives as the main drivers of enterprise personnel development.

The second chapter «**Trends in Personnel Development of Bakery Industry Enterprises in Ukraine**» analyzes the role of personnel development in ensuring enterprise efficiency, studies the structure of the workforce at bakery enterprises, and provides an analysis of the main performance indicators of LLC “Odesa Bread Factory No. 4.”

The third chapter, «**Ways to Improve the Personnel Development System of LLC «Odesa Bread Factory No. 4»**» analyzes existing personnel development systems at bakery enterprises, proposes directions for improving the personnel development system of the studied enterprise, and provides an economic justification for the proposed measures.

The bachelor's qualification thesis consists of 76 pages, 29 tables, and 16 figures. The list of references includes 35 sources.

Keywords: personnel development, personnel management, staff motivation, labor incentives, enterprise performance efficiency, bakery industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Методичні підходи до визначення сутності поняття «розвиток».....	10
1.2. Матеріальне та моральне стимулювання як драйвери розвитку персоналу підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2.ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	29
2.1. Роль та місце розвитку персоналу в зростанні ефективності діяльності підприємств	29
2.2. Характеристика структури кадрового складу хлібопекарських підприємств	34
2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	39
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ « ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4».....	48
3.1. Аналіз існуючих систем розвитку персоналу на хлібопекарських підприємствах.....	48
3.2. Розробка та економічне обґрунтування проекту з удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	53
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифрової трансформації економіки розвиток персоналу є одним із актуальних питань у сфері управління персоналом, які стоять перед керівництвом незалежно від того, на якій стадії розвитку перебуває підприємство. Грамотно спланована та чітко організована робота з розвитку персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності, а також готовності до проведення організаційних змін. Недостатній рівень розвитку персоналу може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості продукції та втрати конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, актуальність дослідження процесів удосконалення системи управління розвитком персоналу обумовлена відсутністю в економічній літературі чітко описаного механізму реалізації даного процесу на корпоративному рівні, необхідністю виявлення чіткого взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства та заходів, спрямованих на формування його кадрового потенціалу. Тобто, ефективно побудована система розвитку персоналу на підприємстві є ключем до ефективної конкурентоспроможної діяльності та способу досягнення поставлених цілей.

Ступінь дослідження проблеми. Питання розвитку персоналу досліджувались у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у формування теоретичних основ зробили С. Хайдер, А. д'Амато та С. Муштак [11]. У їх роботах розглядаються питання управління людськими ресурсами, формування компетентностей та ролі персоналу у забезпеченні результативності організації.

Серед українських учених варто відзначити праці Н.В. Германюк та С.В. Мазуренко [12], Л.І. Чернишова та О.М. Лук'янчук [16], Л. М. Федоришина та О. А. Гарват [2], А. Лівінський та У. Бортник [6], які досліджували проблеми розвитку трудового потенціалу, мотивації персоналу та вдосконалення систем управління персоналом. Водночас окремі аспекти формування ефективної

системи розвитку персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі потребують подальшого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити сутність поняття розвитку персоналу та його роль у діяльності підприємства;
- дослідити теоретичні та методичні підходи до формування системи розвитку персоналу;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі;
- провести оцінку кадрового складу та ефективності використання персоналу підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування і функціонування системи розвитку персоналу підприємства.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: метод теоретичного узагальнення для дослідження сутності розвитку персоналу; аналіз і синтез для вивчення складових системи розвитку персоналу; порівняльний аналіз для оцінки різних підходів до стимулювання персоналу; економіко-статистичні методи для аналізу показників діяльності підприємства; графічні методи — для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також фінансова та управлінська звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання розроблених рекомендацій для удосконалення системи розвитку персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі. Запропоновані заходи можуть бути застосовані з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів, покращення мотивації працівників.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у матеріалах VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 року). Михайлова А.В., Савенко І.І. «Розвиток працівників як стратегія підприємства». С 234-236.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Методичні підходи до визначення сутності поняття «розвиток»

Розвиток виступає одним із найголовніших питань дослідження в економічній науці. Дослідження природи інновацій дозволило визначити, що інновації як об'єкт більше відвідають їх природі, а процесна компонента більшою мірою притаманна інноваційній діяльності, яка сама по собі є своєрідною формою розвитку.

Розвиток персоналу тісно взаємопов'язаний та взаємообумовлений поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Освіта – це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, що необхідні їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами [4].

Професійне навчання – це процес цілеспрямованого формування у співробітників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок й умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності. Сучасні умови вимагають, щоб навчання і розвиток співробітників було систематичним і пов'язаним із стратегічною метою розвитку і потребами видавництва [5].

Розвиток – джерело прогресу. Г. Гегель називав суперечність принципом будь-якого розвитку, саморуху. І справді, існувати – означає перебувати в русі.

З цього погляду рух – це суперечність, єдність суперечностей. Тому суперечність, по-перше, є джерелом саморуху, його рушійною силою. Від сутності кожної зі сторін суперечності, її структури, характеру взаємозв'язку окремих елементів залежать відносини між протилежними сторонами, їх взаємна боротьба і взаємодія. Трактуювання дослідника зосереджується на глибинній природі змін, але не враховує економічних аспектів функціонування організацій [1].

Л. М. Федоришина та О. А. Гарват зазначають, що першоосновою розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які є результатом взаємодії економічних об'єктів та їхніх різних властивостей. Соціально-економічні зміни на підприємстві мають об'єктивний характер тому можна стверджувати, що розвиток систем різних рівнів (а також підприємств) буває цілеспрямований або не спрямований (спонтанний). [2, с.52].

За дослідженнями Н. Васюткіної, Р. Самітова та М. Колісника, в економічній науці розвиток розглядають як процес збільшення можливостей та бажання задовольнити власні потреби та потреби інших. Тому економічний розвиток економіко-виробничої системи представляє собою процес переходу системи у новий якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є зростання її здатності чинити опір впливу факторів зовнішнього середовища та підвищення ефективності функціонування [3, с. 31].

Людські ресурси залишаються основним фактором виробничого процесу. Згідно із тлумаченням економічного енциклопедичного словника, людські ресурси – це поняття, яке відображає головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого є можливим у разі створення умов для відтворення, використання і розвитку цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. У сучасних умовах на розвиток людських ресурсів впливає безліч зовнішніх та внутрішніх чинників, тому саме стратегічне управління

ними здатне нівелювати негативний вплив та посилювати конкурентну позицію. [3, с. 32].

І.В. Партика у своїх дослідженнях підкреслює, що система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистема трудових відносин; підсистема умов праці; підсистема обліку кадрів; підсистема планування та прогнозування персоналу; підсистема розвитку та навчання персоналу; підсистема стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір та застосування організаційних структур управління [4, с. 190].

А.Ю. Голобородько, Н.О. Плевако та Д. М. Кусова стверджують, що в межах стратегічного управління розвиток персоналу не зводиться виключно до підвищення рівня його кваліфікації. Розвиток персоналу постає як безперервний і системний процес, що охоплює внутрішнє (корпоративне) та зовнішнє навчання, управління професійною кар'єрою, а також формування і підготовку кадрового резерву. Водночас результативність управління персоналом визначається загальною системою управління підприємством, особливостями функціонування її механізмів, а також обґрунтованим вибором сучасних технологій і методів роботи з людськими ресурсами [5, с. 55].

У процесі організування розвитку персоналу важливо враховувати провідні тенденції у цій сфері. Це стосується насамперед організування та проведення різних форм і напрямів навчання (зокрема, семінарів, тренінгів, воркшопів) з інтеграцією цифрових екосистем та інтелектуальних інструментів.

А. Лівінський та У. Бортник розглядають поняття так: «Розвиток персоналу – це його якісна зміна, яке сприяє розкриттю особистісного потенціалу кожного працівника, зростання його здатності приносити велику віддачу організації і суспільству». Враховуються як якісні характеристики кадрів – знання, навички та компетентності, так і їхнє практичне застосування у виробничій діяльності. Розвиток персоналу розглядається як процес поступового вдосконалення робочої сили, спрямований на підвищення

продуктивності праці та більшої ефективності підприємства, який безпосередньо пов'язаний із економічними результатами діяльності організації і значенням людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей компанії [6].

Результати проведеного аналізу дефініцій поняття «розвиток», що відображають погляди різних наукових шкіл та дослідників, наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика теоретичних підходів до трактування
поняття «розвиток»

Автор	Сутність визначення	Основний акцент
Г. Гегель	Безперервний рух від простого до складного через внутрішні суперечності	Філософський
Л. Федоришина, О. Гарват	Результат стратегічних змін для відповідності зовнішньому середовищу	Адаптаційний
Н. Васюткіна, Р. Самітов, М. Колісник	Вдосконалення структури та ресурсів для підвищення результатів роботи	Організаційний
І. Партика	Якісні зміни в знаннях, навичках та професійних компетенціях працівників	Кваліфікаційний
А. Голобородько, Н. Плевако, Д. Кусова	Інтеграція розвитку персоналу в загальну систему управління для посилення конкурентних переваг	Системний
А. Лівінський, У. Бортник	Процес якісного вдосконалення та ефективного використання трудового потенціалу	Прагматичний

Джерело: створено автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Аналіз наведених визначень в табл.1.1 засвідчує, що метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства [1]. Сьогодні розвиток підприємства залежить від здатності адаптувати внутрішні ресурси до вимог ринку, про що зазначають Л. М. Федоришина та Н. Васюткіна [3]. Головним елементом цього процесу є розвиток персоналу, який дослідники (І. В. Партика, А. Ю. Голобородько, А. Лівінський) [4, 5] розглядають як стратегічний інструмент управління, а не просто набір тренінгів. Систематичне вдосконалення знань і навичок працівників стає основною

умовою стійкості компанії, оскільки без належної підготовки кадрів навіть сучасні технології та цифровізація бізнес-процесів не дадуть високих результатів.

Отже, під розвитком персоналу ми розуміємо складову стратегічних цілей організації, що охоплює сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного та професійного потенціалу працівників і зростання їх здібностей. Розвиток персоналу в організації має бути неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку. Тому необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якої.

О. Бабчинська виділяє розвиток персоналу як послідовний процес, що включає кілька взаємопов'язаних етапів і спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства [7]. На рис. 1.1 показано основні складові цього процесу: розвиток персоналу включає навчання, що підвищує кваліфікації, формуванню професійних компетентностей і подальшому професійному зростанню працівників, що, у свою чергу, покращує результати роботи організації.

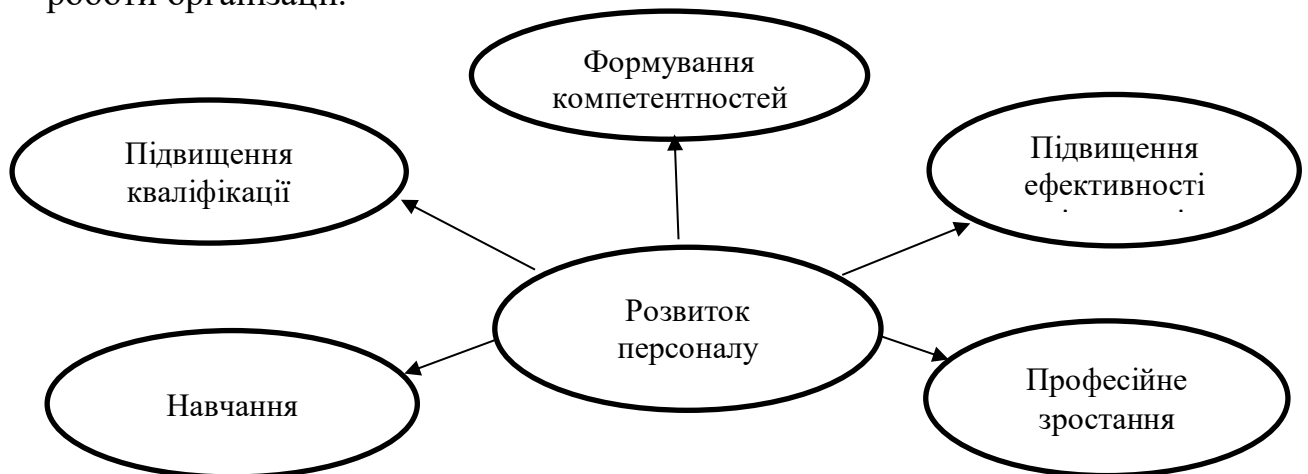


Рис.1.1. Складові розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі джерел [7]

Як бачимо, на рис. 1.1 наведено послідовність етапів розвитку персоналу та їхній взаємозв'язок, що відображає основні кроки для професійного зростання працівників. Завдяки розвитку персоналу, підприємство

накопичує свій потенціал, у тому числі інноваційний. Під яким потрібно розуміти об'єктивні можливості щодо максимального використання інтелектуального потенціалу працівників підприємства для досягнення поставлених цілей, а також сукупність засобів, джерел, можливостей і здатностей, використання яких спрямоване на вирішення будь-яких завдань в інноваційній діяльності підприємства [7].

Як власники/керівники спланують діяльність, організують її, змотивують працівників на досягнення показників роботи, проконтролюють ступінь їх досягнення (в кількості, якості і часі), залежатиме успіх в конкурентній боротьбі. Саме тому досить важливим є розвиток персоналу, який забезпечує актуалізацію вмінь, знань працівників, відповідність сучасним тенденціям. Фактори необхідності розвитку персоналу представлені на рис. 1.2.

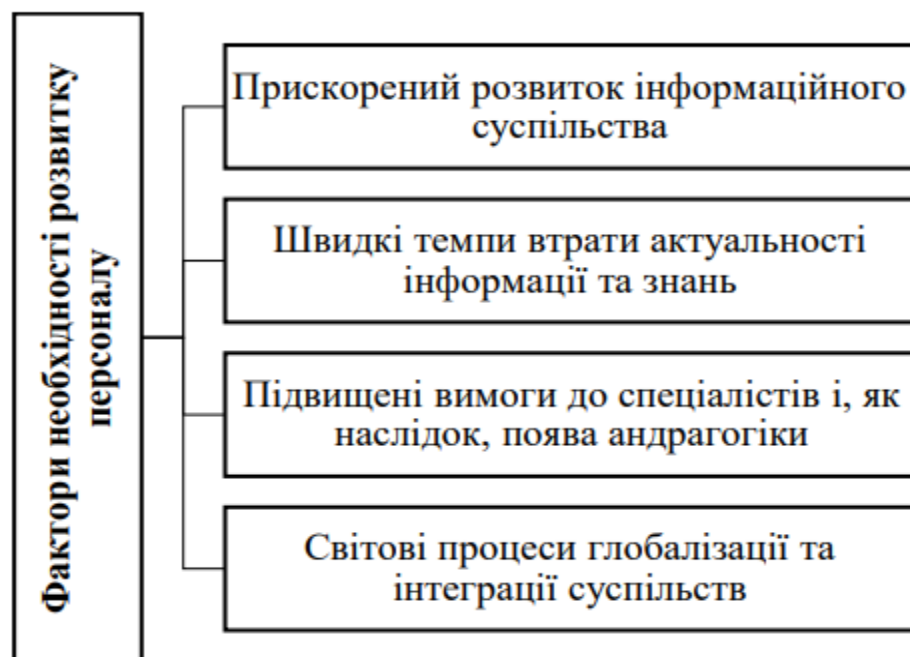


Рис. 1.2. Фактори необхідності розвитку персоналу в сучасних умовах
Джерело: побудовано автором на основі джерел [31]

Аналіз наведених в рис.1.2 факторів засвідчує, що метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства. Варто зазначити, що

переваги від розвитку персоналу відчутні як для окремого працівника, так і для підприємства.

Враховуючи останні тенденції в практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, серед основних областей розвитку персоналу організацій слід виокремити такі [8,9,10]:

- 1) організаційний розвиток;
- 2) супроводження процесів змін;
- 3) професійний розвиток;
- 4) коучинг та наставництво;
- 5) навчання персоналу;
- 6) підвищення кваліфікації;
- 7) планування кар'єри.

Організаційний розвиток – це формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, у яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою. Цей вид розвитку персоналу є досить непростим, оскільки кожен співробітник як особистість має свої ціннісні норми й правила поведінки під час роботи взагалі й з іншими людьми зокрема. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом. По-перше, повинні бути чітко й доступно роз'яснені цілі організаційного розвитку, по-друге, місце й роль у ньому кожного зі співробітників [8].

Супроводження процесів змін – область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін:

- зміна ставлення до роботи;
- модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку;
- стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці управління персоналом.

Професійний розвиток – область, що пов’язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв’язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації [10].

Коучинг – це шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників. В епоху глобалізації економіки багато міжнародних корпорацій обрали «коучинг» як основний засіб конкуренції. Основне завдання коучингу – не запропонувати готові знання і навички, а стимулювати самонавчання, щоб у процесі діяльності працівник навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи їх розв’язання [11].

Наставництво – область розвитку персоналу, пов’язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажистам) у їх професійному становленні [10].

Подальший аналіз сутності розвитку персоналу доцільно здійснювати з урахуванням його функціонального призначення в системі управління підприємством. У наукових працях, зокрема, О. Литовченко, Т. Кузенко [8], М. Ткачук, Л. Коваль [9], О. С. Солосіч, О. С. Хринюк [10] найчастіше виокремлюють відтворювальну, адаптаційну та інноваційну функції, які відображають основні напрями впливу на діяльність підприємства.

Узагальнену характеристику цих функцій наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні функції розвитку персоналу

Функція	Суть
Відтворювальна	Необхідно постійно підвищувати рівень кваліфікації керівників, оскільки в міру службового просування та здійснення заходів, пов’язаних з реорганізацією чи розширенням виробництва, завдання постійно змінюються, а прискорення науково-технічного прогресу

Продовження табл.1.2

	висуває нові вимоги до управління. Підвищення рівня кваліфікації передбачає два аспекти діяльності керівника: безпосереднє навчання науці управління і тренування згідно з відповідними моделями поведінки керівника.
Адаптаційна	Пов'язана з пристосуванням персоналу до нових умов діяльності (технологічних, організаційних, ринкових) і зменшенням ризиків у період змін.
Інноваційна	Завданням організації є визначення кількісних і якісних потреб у розвитку персоналу та забезпечення відповідних можливостей навчання. Навчатися та підвищувати рівень кваліфікації можна або на роботі (наприклад, через організацію навчальних програм безпосередньо на робочому місці чи у власному центрі навчання), або на семінарах і курсах за межами організації. У будь-якому разі програма має бути узгоджена з учасниками навчання та враховувати їхні особисті характеристики й можливості.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [8, 9, 10]

Наведені в таблиці 1.2 функції показують, що розвиток персоналу має різні прояви і впливає на діяльність підприємства з кількох боків. Підтримання професійного рівня працівників виступає запорукою роботи, здатність пристосовуватися до змін допомагає уникати втрат у період трансформацій, а орієнтація на нові ідеї створює можливості для підвищення ефективності. Розвиток персоналу не обмежується лише збереженням наявних компетенцій. Він одночасно підтримує стабільність роботи підприємства і формує підґрунтя для його подальших змін та зростання. Отже, розвиток персоналу складовою системи управління підприємством, що підтримує його економічну рівновагу функціонування та підвищення ефективності діяльності.

1.2. Матеріальне та моральне стимулювання як драйвери розвитку персоналу підприємства

Стимулювання персоналу розглядається як один із напрямів управлінського впливу на трудову поведінку працівників, що спрямований на узгодження їх інтересів із цілями підприємства. У контексті розвитку персоналу стимулювання виконує роль чинника, який формує зацікавленість

працівників у підвищенні власного професійного рівня та результативності праці [11].

У підґрунті будь-якої мотиваційно-стимулюючої системи лежать потреби – внутрішні «сигнали браку», заради задоволення яких працівник свідомо або підсвідомо спрямовує свою активність. Потреба, по суті, – це суб'єктивне переживання людиною нестачі певних благ чи умов, що запускає й підтримує її дії. Наукова література пропонує чимало класифікацій потреб. Найвідоміша – піраміда А. Маслоу, де п'ять груп потреб умовно поділяють на [12]:

- первинні (фізіологічні) – харчування, сон, безпека існування;
- вторинні (психологічні) – приналежність, повага, самореалізація.

Стратегія управління персоналом розробляється на основі детального аналізу внутрішнього середовища організації та прогнозування кадрових потреб, формулюючись у вигляді планів або конкретних «програм дій». Виконання кадрової стратегії включає низку заходів [13]:

- управління персоналом;
- розвиток та підвищення кваліфікації працівників;
- вирішення соціальних питань;
- мотивація та винагорода.

З точки зору працівника, інтерес до праці є бажанням задовольнити життєві потреби шляхом виконання певної роботи. Інтереси до праці бувають різними, оскільки вони виходять із внутрішніх потреб людини, соціального, психологічного стану, виховання тощо. Наприклад, деяким людям потрібна робота стабільна і постійна, а іншим, навпаки, потрібна робота ризикована, де можна проявляти свої здібності. Відповідно інтерес в людини викликає та робота, яка найбільше зможе задовольнити його потреби. Інтерес до праці породжує мотиви і стимули.

Суть терміну «стимулювання» праці розкривається з точки зору управління персоналом. Воно полягає у використанні стимулів та мотивів, які

Водночас, щоб отримати повне уявлення про механізм дії такої системи, автори пропонують розглянути етапи побудови мотиваційного механізму на підприємстві [33]:

- Визначення стратегічних напрямів мотиваційної політики підприємства у прив'язці до його місії, бачення та довгострокових цілей.

- Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на структуру трудової мотивації колективу (ринкові умови, корпоративна культура, демографічний склад, цифрова зрілість тощо).

- Пошук можливостей коригування чинників у межах затвердженої мотиваційної політики (зміни в оплаті праці, соціальні пакети, гнучкі графіки, цифрові платформи визнання).

- Добір методів впливу на формування та структуру мотивації персоналу (матеріальні й нематеріальні стимули, гейміфікація, розвиткові програми).

- Визначення інструментів керування поведінкою й активністю працівників (KPI-бонуси, опціони, рейтингова система, мікро-бонуси через мобільні застосунки).

- Прийняття управлінського рішення щодо запровадження обраних інструментів у практику підприємства та затвердження плану-графіка.– Мобілізація необхідних управлінських ресурсів (кадрових, фінансових, технологічних) для реалізації мотиваційної політики.

- Оцінювання результативності мотиваційної політики за допомогою HR-аналітики та коригування її параметрів на основі отриманих даних.

По мірі зростання культурного рівня та загального рівня освіти відбувається переорієнтація потреб людини у бік пріоритету нематеріальних над матеріальними. Працівник творчого типу (на відміну від працівника рутинного або нетворчого праці) шукає задоволення своїх нематеріальних потреб, в першу чергу, у сфері власних професійних обов'язків. Творчість як спосіб участі людини у виробництві сама по собі стає потребою, без неї неможлива самореалізація людини в праці на сучасному підприємстві. Отже,

творча активність персоналу характеризує залученість працівників до інноваційних процесів в організації (створення нової продукції, технологій, методів інструментів, появи нових ідей тощо) [34].

У сучасній економіці крім матеріального фактора велике значення мають моральні стимули і розвиток системи соціальних пільг. До стимулювання й соціального контролю відносяться умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію й зміст праці у сполученні з тими, які опосередковано впливають на працю. Таким чином, під стимулюванням праці звичайно розуміють вплив на трудове поведіння працівника через створення особистісних значимих умов (трудової ситуації), що спонукають його діяти певним чином (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Приклади моральної мотивації

Мотиватор	Характеристика
Визнання	Визнання може бути щодо кращого результату, економії часу, поліпшення якості продукції, пропозицій щодо кращих способів роботи тощо. Якщо продуктивність людей не визнається й усі ставляться однаково, то хороші люди не люблять докладати всіх зусиль
Похвала	Кожна людина хоче, щоб його робота була визнана керівництвом. У такому разі працівник намагатиметься вдосконалювати процеси все більше

Джерело: [35]

Отже, є всі підстави стверджувати, що лише одних матеріальних і фінансових стимулів та егоїстичного прагнення максимізації власних прибутків буде недостатньо для ефективного функціонування підприємства, зокрема продукування спільного блага, а моральні мотиви відіграють тут значну роль.

Відсутність належних стимулів до праці не дозволяють досягнути поставлених цілей законними методами та реалізувати мрії людини щодо підвищення рівня життя, а також зумовлюють виникнення незадоволення людини своїм становищем у суспільстві через незадоволення своєю роботою. Знаючи мотиваційну основу кожного працівника та розуміючи його актуальні потреби на фоні природного потенціалу, дають можливість управляти

працівниками шляхом поєднання поточних та стратегічних цілей організації з їхніми інтересами. Напрямок здійснення мотиваційної політики вказують різні мотиваційні теорії, але вони не дають однозначності для дії [13].

Ефективне стимулювання працівника сприяє насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, тобто вирішення економічних завдань на користь підприємства. Отже, стимулювання праці використовує всі керуванні методи мотивації, впливу, винагороди: адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регуляційні. При цьому адміністративні методи стимулювання праці припускають вплив на індивіда, групу за допомогою наказів, видачі завдань і т.п. У свою чергу, економічне, матеріальне стимулювання праці припускає включення в мотивацію вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на неї, забезпечення особистої й групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні.

Згідно з концепцією Л.І. Чернишова та О.М. Лук'янчук, можна сказати, що виключно матеріальне стимулювання не гарантує підвищення мотивації праці. Сучасному роботодавцеві необхідно опікуватися всіма складовими комфорту в компанії. Для цього корисно переймати досвід закордонних колег і збагачувати умови співпраці з фахівцями новими підходами [16].

Важливу роль у стимулюванні працівників на підприємстві також належить таким принципам, як: індивідуальність підходу до стимулювання; гнучкість стимулюючого впливу; оперативність перегляду стимулів; відкритість і об'єктивність інформації про систему стимулювання; доступність стимулу для працівників; поступовість зміни стимулу у бік підвищення; відчутність дієвості стимулу; цілеспрямований розвиток творчої ініціативи працівників підприємств.

Отже, сучасна організація систем матеріального стимулювання працівників на підприємствах повинна базуватися на встановленому загальнообов'язковому порядку матеріального стимулювання найманих

працівників на конкретному підприємстві і передбачати гнучкі соціальні пільги, що в свою чергу впливатиме на продуктивність та якість праці.

В таблиці 1.4 порівняно особливості та результати використання різних методів мотивації.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика матеріального та морального стимулювання

Матеріальне стимулювання	Моральне стимулювання
1. Отримання премій, надбавок; 2. Просування по службі; 3. Службові автомобілі; 4. Додаткова відпустка	1. Поздоровлення робітників з видатними датами; 2. Особиста прилюдна похвала діяльності працівника; 3. Перспектива службової кар'єри; 4. Винесення таких моральних заохочень як: подяки, грамоти, надання почесних звань.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [12, 13, 16]

Матеріальні і нематеріальні стимули взаємно доповнюють і узагальнюють один одного. Наприклад, отримання нової посади і відповідно підвищення заробітної плати дають не тільки можливість отримання додаткових матеріальних благ, але і більшу популярність, тобто задоволення моральних потреб.

Працівники, які успішно демонструють професійну майстерність і досягають цілей, повинні мати чіткі перспективи кар'єрного зростання. Це не лише є ефективним мотиваційним інструментом, але й забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами вищої ланки. Впровадження системи рейтингів з фінансовими надбавками підвищує прозорість оцінювання персоналу, сприяє справедливому розподілу винагород та орієнтує працівників на досягнення конкретних результатів. Очевидно, що ефективність функціонування моделі мотивації залежить від контекстуальних особливостей підприємства. Однак, узагальнення практичного досвіду дає змогу сформулювати універсальні підходи до управління трудовою мотивацією.

Отже, стимулювання праці – це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій. Правильне стимулювання дозволяє надавати мотиваційний вплив на працівника і розвивати у нього бажання краще працювати, підвищувати свою кваліфікацію, здобувати іншу спеціальність, підвищувати продуктивність праці. Іншими словами, поява одного стимулу розвиває в індивіда різні типи мотивацій, які можуть з часом трансформуватися і змінювати один одного.

Таблиця 1.5 демонструє, як вплив таких показників, як досягнення цілей, професійна майстерність і інноваційна активність, корелює з підвищенням загальної ефективності підприємства.

Таблиця 1.5

Оцінка впливу різних показників на ефективність роботи підприємства та очікувані результати

Показник	Вплив на ефективність	Очікувані результати
Досягнення цілей (КРІ)	Підвищення продуктивності через чітке визначення ключових результатів, які повинні бути досягнуті.	Позитивні зміни в загальних продажах завдяки точному виконанню планів.
	Поліпшення мотивації працівників завдяки прозорості у визначенні цілей і очікувань.	Зменшення плинності кадрів завдяки ясності в цілях і критеріях успіху.
	Підвищення ефективності управління через моніторинг досягнення цілей та своєчасне коригування стратегії.	Зниження витрат завдяки своєчасному виявленню та усуненню проблемних областей.
Професійна майстерність (компетенції)	Підвищення якості обслуговування через високий рівень професійних навичок працівників.	Покращення задоволеності клієнтів завдяки високому рівню обслуговування.
	Зменшення помилок у роботі завдяки компетентності та знанням працівників.	Зниження кількості скарг через зменшення помилок і покращення процесів.
	Підвищення ефективності завдяки більш ефективному виконанню завдань та процесів.	Збільшення загальної продуктивності завдяки високим професійним навичкам працівників.

Продовження табл. 1.5

Ініціативність і інновативність	Розробка нових продуктів або послуг, що відповідають потребам ринку.	Впровадження нових продуктів, що призводить до збільшення обсягів продажів.
	Покращення процесів завдяки новаторському підходу до вирішення проблем.	Оптимізація процесів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність.
	Підвищення конкурентоспроможності через впровадження нових технологій та ідей.	Збільшення частки ринку завдяки використанню інноваційних технологій у обслуговуванні клієнтів.

Джерело: [32]

Отже, всі ці фактори взаємопов'язані та впливають на успішність та ефективність діяльності підприємства. Впровадження інновацій, підвищення кваліфікації працівників та чітке управління цілями дозволять компанії стабільно розвиватися, адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку, та забезпечувати достатньо високий рівень конкурентоспроможності

Процес, що веде до підвищення загальної ефективності організації, представлено на рисунку 1.4.

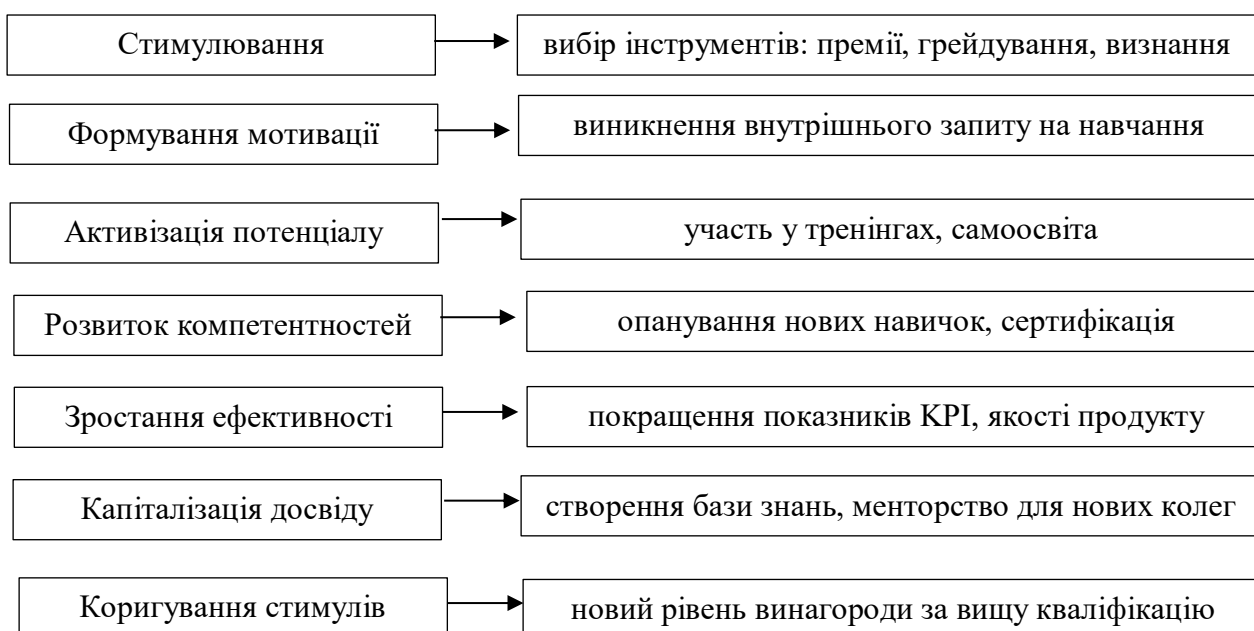


Рис. 1.4. Вплив стимулювання на розвиток персоналу

Джерело: побудовано автором на основі джерел [11]

Система стимулювання працівників, поряд з іншою системою роботи організації, зобов'язана повністю і точно відповідати розробленій стратегії даної компанії, ресурсам організації, структурі і корпоративній культурі. Якщо керівник хоче залучити і втримати у своїй організації ряд кваліфікованих і відповідальних фахівців, він повинен намагатися виявити ключову мотивацію у підлеглих [15].

Таким чином, мотивація і стимулювання праці персоналу відіграють важливу роль в організації, а також значущі для керівника в процесі управління персоналом. У зв'язку з цим керівник повинен пам'ятати про конкретні правила, виконуючи які, він зможе значно підвищити ефективність управління. По-перше, слід поставити перед кожним працівником чітку мету і результати, які він повинен досягти. По-друге, здійснювати організацію заходів щодо вдосконалення даної системи відповідно до зовнішніх стимулів і внутрішніх факторів мотивації.

Висновки до розділу 1

Дослідження поняття «розвиток» підтверджує його еволюцію від загального філософського розуміння змін до конкретної стратегічної категорії в управлінні персоналом. Сучасні наукові підходи дозволяють розглядати цей процес як інструмент адаптації підприємства до зовнішнього ринкового середовища. Основний акцент сьогодні зміщується на якісне вдосконалення професійних компетенцій працівників, їхніх знань та навичок. Це доводить, що навіть за умов масштабної цифровізації бізнес-процесів людський потенціал залишається головним чинником ефективності організації. Розвиток персоналу виконує важливі відтворювальну, адаптаційну та інноваційну функції, що підтримують стабільність і розвиток компанії. Систематичне навчання та професійне зростання кадрів стають основою для формування

довгострокових конкурентних переваг. Тому, розвиток персоналу слід визначати як безперервний і цілеспрямований процес трансформації трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проаналізувавши, можна сказати, що складні умови сьогодення потребують від керівництва системного підходу до вирішення проблем розвитку підприємств та досягненні цілей управління персоналом, які пов'язані стимулюванням до праці. Визначення стимулювання, що наведено вище відрізняються від тих, які ми можемо бачити в словниках іноземних слів, але вони чітко розкривають різницю між ними, тоді як багато керівників вважають їх синонімами. Для того щоб забезпечити інтерес управлінського персоналу та інших працівників у реалізації ідей для розвитку підприємства, потрібно створити, в першу чергу, умови для зацікавленості персоналу у стійкому підвищенні продуктивності праці та забезпеченні життєздатності підприємства. Таким чином, розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства займає важливе місце, оскільки компетентні та вмотивовані працівники є одним з найцінніших ресурсів і мають прямий вплив на успішність і конкурентоспроможність підприємства. Розвиток персоналу охоплює широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на підвищення знань, навичок, компетенцій і мотивації працівників, а також на створення сприятливих умов для їхнього особистого і професійного зростання.

РОЗДІЛ 2

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Роль та місце розвитку персоналу в зростанні ефективності діяльності підприємств

Хлібопекарській промисловості належить важлива соціальна та стратегічна роль в житті суспільства. Вона полягає у забезпеченні виробництва хліба і хлібобулочних виробів відповідно до стандартів якості та за доступною ціною в обсягах, необхідних для задоволення потреб населення. За аналізом дослідження, протягом 2022–2023 рр. показники функціонування галузі знизилися під впливом деяких чинників. Так, у 2022 р. було падіння обсягів виробництва на 15,4% відносно показників мирного часу. У 2023 р. темпи відновлення були низькими та склали 2,74%, що дає зрозуміти про наявність глибоких структурних проблем [17].

У кризовий період розвиток кадрового потенціалу слугував як той інструмент, який стабілізував роботу підприємств, бо якщо управління підприємством ефективно, то тоді можливо правильно керувати витратами, продуктивність праці збільшувати, а ймовірність операційних збоїв зменшити до мінімуму [7].

Структура собівартості хлібобулочної продукції характеризується високою залежністю від сировини та енергоносіїв. При цьому частка витрат, які залежать від дій персоналу (втрати сировини, технологічні відхилення, простої), є критичною.

Зростання вартості хліба у 2022 р. перевищувало 20%, що було зумовлено підвищенням цін на ресурси. За таких умов підприємства втратили можливість компенсувати витрати лише за рахунок цінової політики, тому внутрішня ефективність стала впливовою [17].

У таблиці 2.1 наведено порівняльну характеристику виробничих витрат залежно від рівня професійної підготовки працівників.

Таблиця 2.1

Вплив кваліфікації персоналу на витрати виробництва

Показник	Кваліфікований персонал	Некваліфікований персонал	Відхилення
Перевитрати сировини, %	1-2	4-7	+3-5
Рівень браку, %	1,5-2,5	5-8	+3-5
Простої обладнання, год/міс	5-8	12-18	+7-10
Витрати на ремонт, тис. грн	10-15	25-40	+15-25

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [17]

Аналіз таблиці 2.1 показує, що низька кваліфікація працівників підвищує витрати підприємства. Основні факти [17]:

1. Через помилки недосвідчених робітників перевитрати сировини зростають на 3–5%.
2. Рівень браку у некваліфікованих кадрів досягає 8%, що у кілька разів вище, ніж у фахівців.
3. Неправильне поводження з технікою збільшує час простоїв (на 7-10 годин на місяць) та подвоює витрати на ремонт, вони зростають на 15-25 тис. грн.

Економія на зарплаті некваліфікованих працівників неефективна, бо збитки від браку, ремонтів та простоїв значно перевищують цю вигоду.

Вплив розвитку персоналу на результати діяльності підприємств не обмежується окремими змінами у рівні кваліфікації працівників, а охоплює всю систему функціонування підприємства та проявляється через взаємопов'язані економічні механізми, які формують кінцеві показники ефективності (див. рис. 2.1).

Насамперед розвиток персоналу впливає на витратну складову діяльності, оскільки рівень підготовки працівників визначає обсяг витрат сировини, частку браку продукції та ефективність використання обладнання.

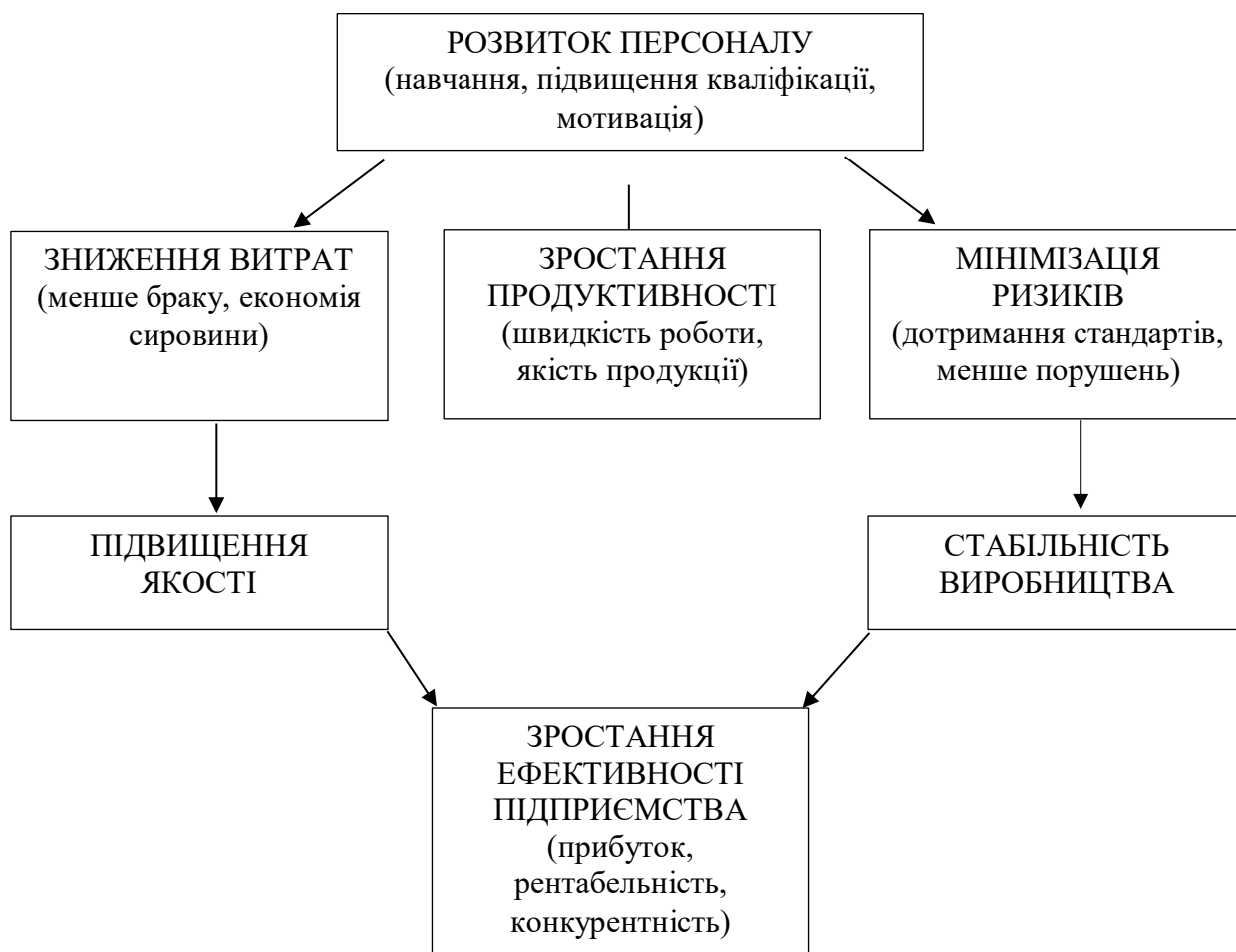


Рис.2.1. Механізм впливу розвитку персоналу на ефективність діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі джерел [17]

Згідно з рис.2.1, розвиток персоналу впливає на ефективність через три основні канали [17]:

- витратний (собівартість продукції);
- продуктивнісний (випуск та якість продукції);
- ризиковий (ймовірність втрат і збоїв);
- стабільності виробництва.

Як відомо, кадровий фактор має вплив на продуктивність праці, що визначає обсяг випуску продукції при заданих ресурсах. У 2021–2023 рр. почався дефіцит кадрів через міграцію населення, мобілізаційні процеси, зниження привабливості робітничих професій, що і призвело до зниження

продуктивності та нерівномірного завантаження виробничих потужностей (див. рис. 2.2.).

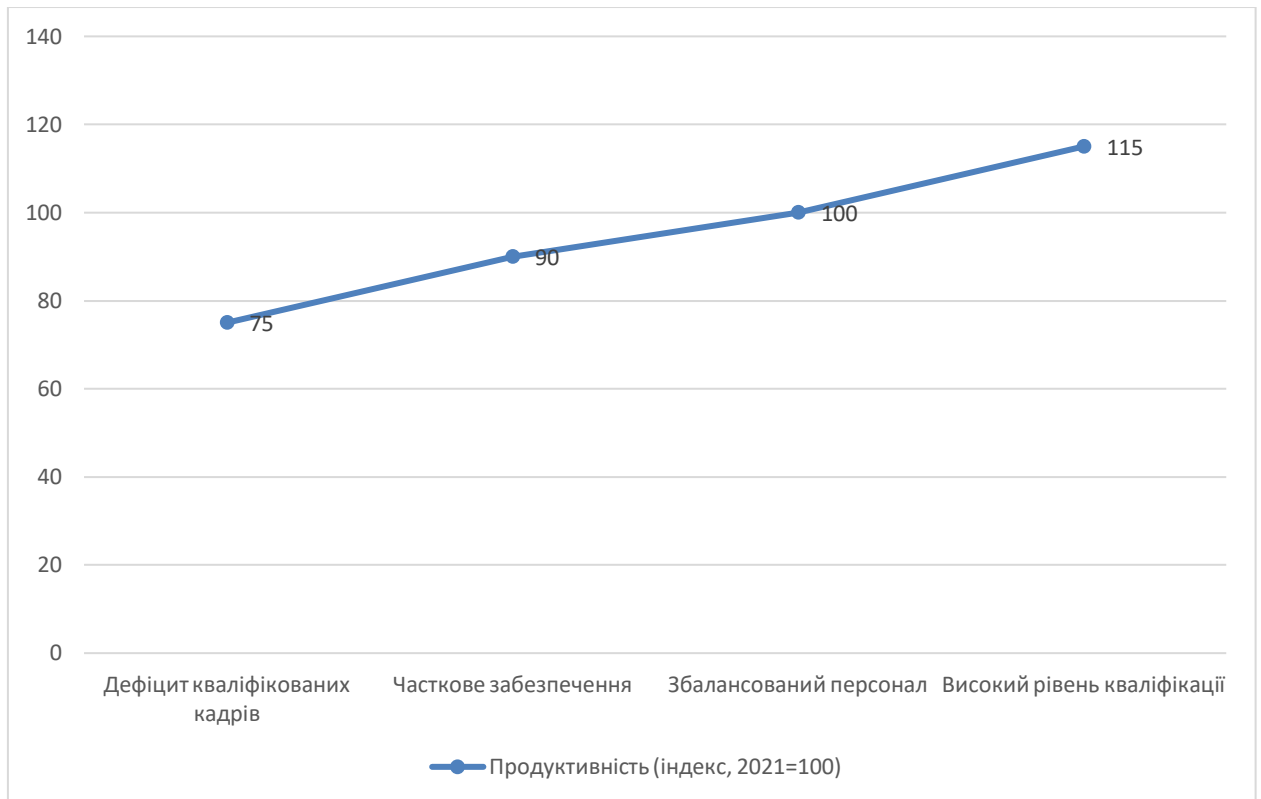


Рис.2.2. Залежність продуктивності праці підприємств від рівня кадрового забезпечення

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України [17].

У хлібопекарській галузі потрібно точно дотримуватися технології виробництва. Будь-які відхилення від установлених норм призводять до випуску бракованої продукції та фінансових збитків підприємства. У таблиці 2.2 наведено витрати на підготовку кадрів та обсягів можливих збитків від порушень у роботі персоналу.

Таблиця 2.2

Співвідношення витрат на розвиток персоналу та потенційних втрат

Напрямок діяльності	Витрати на навчання, грн/міс	Потенційні втрати, грн	Коефіцієнт (Втрати/Витрати)
Технологічна дисципліна	1200	8400	7,0

Продовження табл.2.2

Обслуговування обладнання	2500	15600	6,24
Санітарний контроль	800	45000	56,25
Логістика та збут	1500	6200	4,13

Джерело: сформовано автором на основі джерел [17]

З аналізу табл. 2.2 побачили високу економічну ефективність інвестицій у навчання персоналу за всіма напрямками діяльності. Найбільший фінансовий ризик у сфері санітарного контролю, де потенційні втрати сягають 45 000 грн, що у 56,25 раза перевищує витрати на підготовку кадрів.

У напрямі технологічної дисципліни кожна витрачена гривня запобігає збиткам у розмірі 7,0 грн. Обслуговування обладнання потребує найбільших щомісячних витрат (2500 грн), проте це уникає втрат на суму понад 15 000 грн. Сфера логістики та збуту має найнижчий коефіцієнт (4,13), але залишається рентабельною для освітніх програм.

Структуру індексів виробництва продукції, пов'язаної з хлібопекарською галуззю України наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва хлібобулочних і суміжних продуктів в Україні
(індекси, %)

Вид продукції	Індекс, %
Хліб і хлібобулочні вироби	105,9
Борошняні вироби	105,9
Борошномельно-круп'яна продукція	99,0
Цукор (суміжна сировинна база)	139,4
Молочні продукти (супутній сегмент споживання)	107,1

Джерело: сформовано автором на основі джерел [17]

Статистичні дані вказують на стабільність обсягів виробництва у хлібопекарській галузі (105,9%), що зумовлено постійним соціальним попитом на продукцію. При цьому в борошномельно-круп'яному секторі зафіксовано спад до 99,0%, що свідчить про дефіцит сировини та недостатню ефективність переробки.

Сталість випуску хлібобулочних виробів забезпечується внутрішньою адаптацією підприємств до обмежених ресурсів. У таких умовах зростає роль якісного управління та фахової підготовки кадрів, оскільки ці фактори дозволяють зберігати темпи виробництва й економити сировину.

2.2. Характеристика структури кадрового складу хлібопекарських підприємств

Кадрова структура хлібопекарської галузі України перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлена екзогенними факторами (війна, енергетична криза, демографічна яма) [17]. Для об'єктивної оцінки проаналізуємо динаміку показників, що базуються на даних Державної служби статистики та аналітичних звітах НДІ «Укראгропромпродуктивність» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка кадрових та операційних показників

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середня зарплата у галузі (грн)	9 600	11 200	13 400	15 800
Рентабельність виробництва (%)	5,8	3,2	4,5	4,8
Дефіцит кваліфікованих кадрів (%)	12	28	35	42
Рівень автоматизації процесів (%)	45	42	40	44
Плинність кадрів (лінійний персонал) (%)	18	32	38	41

Джерело: сформовано автором на основі джерел [17]

З аналізу таблиці 2.2 впливає неоднозначна ситуація. Зарплати в галузі зростають, але прибутки підприємств залишаються малими, що витрати на оплату праці не дають очікуваного росту продуктивності. Брак спеціалістів збільшився з 12% у 2021 р. до 42% у 2024 р., через що галузь втратила майже половину досвідчених кадрів. Люди часто звільняються, тому робота цехів нестабільнішає, а зібрати постійний колектив дедалі важче [17].

Структура кадрового складу хлібопекарських підприємств та визначення взаємозв'язку між основними категоріями персоналу і результатами діяльності подано на рис.2.3. На рисунку показано, як

розподілені обов'язки в колективі хлібопекарських підприємств та як це впливає на загальний успіх. Головну роль відіграють пекарі, технологи та інженери, адже саме від їхньої роботи залежить якість і створення самого продукту. При цьому логісти та менеджери відповідають за те, щоб виробництво працювало без збоїв, а готові вироби вчасно потрапляли до покупців.

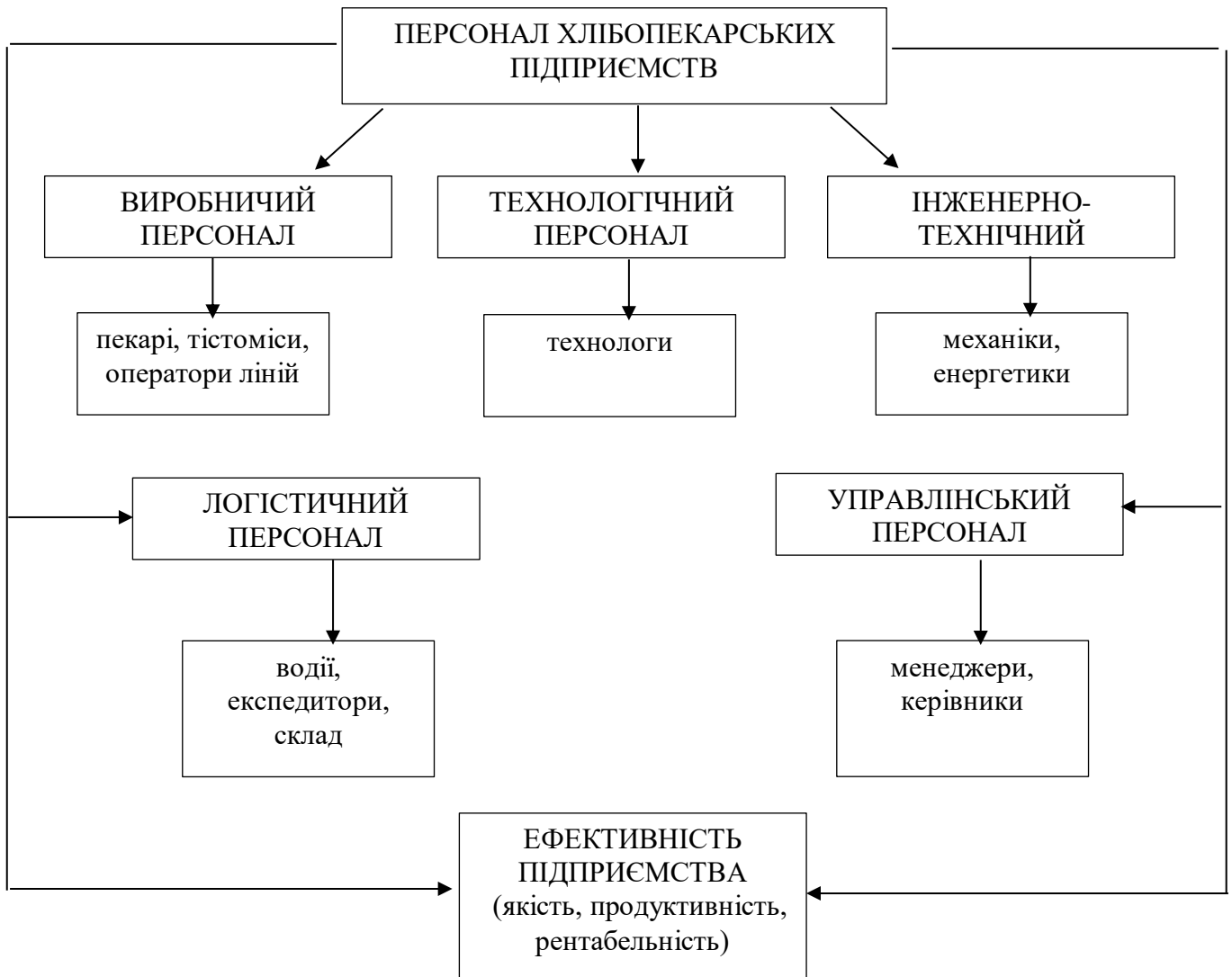


Рис.2.3. Структура кадрового складу хлібопекарських підприємств та його вплив на ефективність діяльності

Джерело: побудовано автором на основі джерел [17]

Отже, високий результат досягається лише тоді, коли всі підрозділи працюють злагоджено, а будь-яка помилка в одній групі одразу погіршує показники всього підприємства.

Кадрова структура хлібопекарських підприємств включає виробничий, технологічний, інженерно-технічний та управлінський персонал. Найбільша частка зайнятості припадає на виробничих працівників (пекарі, тістоміси, оператори ліній), які формують обсяг випуску продукції (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура основних категорій персоналу хлібопекарських підприємств та їх вплив на ефективність діяльності

Категорія персоналу	Основні професії	Функції у виробництві
Виробничий персонал	пекарі, тістоміси, оператори ліній	безпосереднє виготовлення продукції, дотримання рецептур
Технологічний персонал	технологи харчового виробництва	контроль рецептур, адаптація процесів до сировини
Інженерно-технічний персонал	механіки, енергетики, наладчики обладнання	обслуговування та ремонт обладнання
Логістичний персонал	водії, експедитори, складські працівники	зберігання та доставка продукції
Управлінський персонал	менеджери, керівники цехів	організація виробництва, планування

Джерело: сформовано автором на основі джерел [17]

Дані таблиці 2.5 підтверджують, що стабільність роботи хлібо заводів залежить від основних п'яти категорій персоналу. Основну частину колективу складають:

- виробничі працівники (пекарі, тістоміси), які прямо відповідають за обсяги випуску та дотримання рецептур;
- технологічний персонал виконує функцію контролю якості та адаптації процесів під параметри наявної сировини;
- технічний стан ліній та мінімізація простоїв обладнання повністю залежать від роботи механіків і наладчиків.
- логістичний підрозділ гарантує постачання сировини та доставку готових виробів у торговельні мережі;
- управлінська ланка координує всі ці процеси, загальне планування та організацію праці.

Динаміку основних показників персоналу підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів у 2020–2023 рр. наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз персоналу підприємств з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів в Україні у 2010–2013 рр.

Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023
Кількість зайнятих працівників	тис. осіб	94,3	90,9	89,4	84,4
з них: кількість найманих працівників	тис. осіб	93,9	90,5	89,1	83,9
Витрати на персонал – усього	млн грн	2514,5	2742,2	3112,1	3121,9
з них: витрати на оплату праці	млн грн	1849,7	2015,4	2280,9	2307,6
відрахування на соціальні заходи	млн грн	664,8	727,8	831,2	814,3
Середньомісячна заробітна плата	грн/міс.	2222,07	2513,93	2900,91	3082,44
Темп росту зайнятих працівників	%	–	96,4	98,3	94,4
Темп росту витрат на персонал	%	–	109,1	113,5	100,3
Темп росту середньомісячної заробітної плати	%	–	113,1	115,4	106,3

Джерело: сформовано автором на основі джерел [17]

В результаті зменшення кількості підприємств у галузі та зниження обсягів промислового виробництва хліба та хлібобулочної продукції протягом 2020–2023 рр. спостерігалось скорочення чисельності працюючих на підприємствах з виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів на 10 тис. осіб, тобто на 10,5 %. Однак витрати на персонал цих підприємств стабільно зростали з 2,5 млрд грн у 2020 р. до 3,1 млрд грн у 2023 р. Зокрема, витрати на оплату праці у 2023 р. зросли майже на 25 % порівняно з 2020 р.

Підвищення витрат на оплату праці, а відповідно і на соціальні заходи, було спричинене зростанням рівня мінімальної заробітної плати. Середньомісячна заробітна плата працівників хлібопекарської галузі протягом досліджуваного періоду щорічно зростала. Зокрема, у 2023 р. вона збільшилася на 860,37 грн порівняно з 2020 р., що становило майже 40 %. Темпи зростання середньомісячної заробітної плати випереджали темпи

зростання витрат на персонал за рахунок щорічного скорочення чисельності працівників досліджуваних підприємств.

На основі наведених структурних змін доцільно узагальнити взаємозв'язки між основними категоріями персоналу та їх впливом на ефективність діяльності підприємств (рис.2.4).

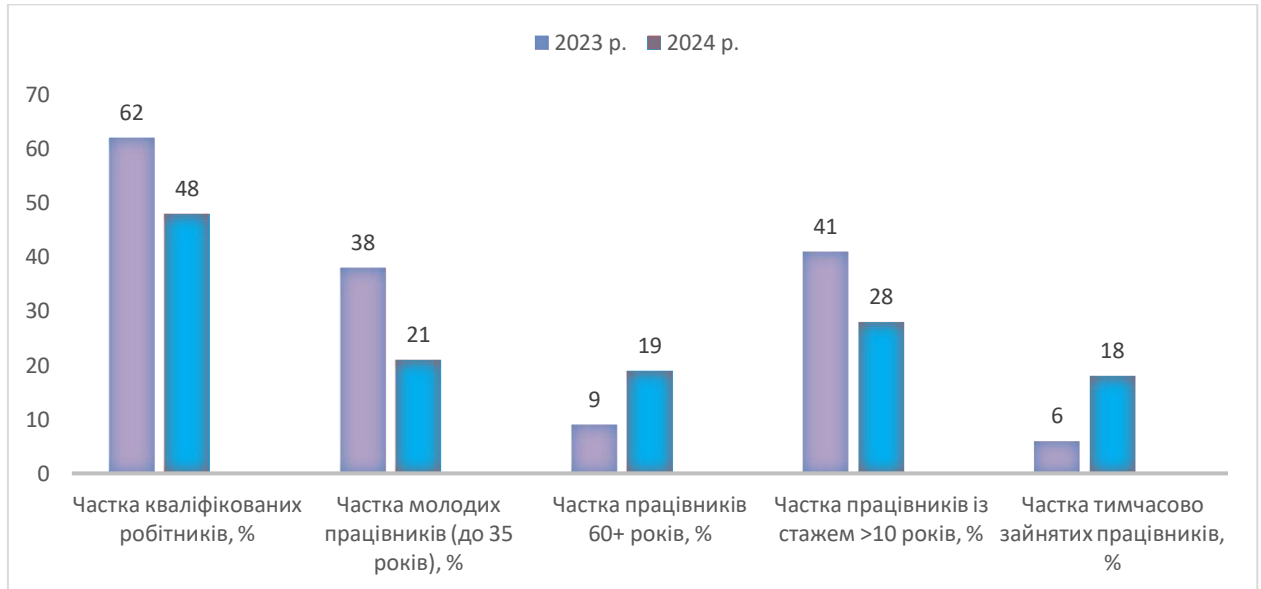


Рис. 2.4. Структура кадрового складу хлібопекарських підприємств та її вплив на ефективність діяльності

Джерело: побудовано автором на основі джерел [17].

З аналізу бачимо погіршення якості кадрів на хлібо заводах у 2024 році. За рік кількість кваліфікованих робітників упала на 14% (з 62% до 48%). Це призводить до частих порушень технологій, оскільки підприємства втрачають досвідчених фахівців [17].

Змінився і вік працівників: молоді до 35 років стало менше на 17%, а людей пенсійного віку (60+) збільшалося на 10%. Таке старіння колективу ускладнює роботу на важких ділянках з безперервним циклом виробництва. Також на 13% скоротилася кількість персоналу зі стажем понад 10 років. Через це на заводах майже не залишилося фахівців, які можуть навчати новачків та контролювати складні процеси [17].

Частка тимчасових працівників зросла з 6% до 18%. Люди частіше приходять на короткий термін, що знижує їхню відповідальність за якість продукції. Загалом ці зміни роблять кадрову структуру нестабільною, що створює загрозу для нормальної роботи всієї галузі.

На підприємствах хлібопекарської галузі тенденція зміни впливу цього фактора має негативну тенденцію за останні роки, а число дефектів з цієї причини підвищується з 28,8% до 36,8%. Дослідження складу та кваліфікації робочого персоналу показали, що на підприємствах галузі домінують працівники, які мають середню спеціальну освіту та стаж більше 15-20 років, а більше число дефектів і браку в рамках даного фактора, пов'язано з недостатнім контролем технологічного процесу виробництва. Збільшення подібних дефектів свідчить про зменшення рівня контролю процесу виробництва, що в кінцевому результаті впливає на якість готової продукції.

2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» зареєстроване 27 листопада 2019 року як товариство з обмеженою відповідальністю з кодом ЄДРПОУ 43370789. Місцезнаходження підприємства – вул. Танцюри Євгенія, м. Одеса. Єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником є Добровольський Віталій Володимирович (частка 100%), який одночасно виконує функції директора. Статутний капітал становить 150 000,00 грн [2].

Основний вид економічної діяльності підприємства – КВЕД 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання». Серед зареєстрованих додаткових видів діяльності:

- 10.72 – виробництво сухарів, сухого печива, борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання;
- 46.21 – оптова торгівля зерном, насінням і кормами;

- 46.33 – оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями;
- 46.39, 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування;
- 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;
- 49.41 – вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20, 77.39, 77.11, 77.12 – оренда нерухомості та транспортних засобів [2].

Наявність широкого переліку КВЕД відображає прагнення власника до диверсифікації доходів та захисту бізнесу від кон'юнктурних коливань. Фактично підприємство зосереджується на хлібопекарському виробництві, а торгівельні та орендні КВЕД виступають допоміжними каналами. Виробнича потужність підприємства становить 6 200 тон на рік, що дозволяє задовольняти попит кількох районів міста Одеси. Середня завантаженість потужностей у 2024 році склала 98%, що є дуже високим показником та вказує на стабільний збутовий попит.

Для об'єктивного розуміння масштабів та ефективності виробничої діяльності підприємства необхідно розглянути ключові техніко-економічні показники в динаміці за аналізований період (див. табл. 2.7).

Аналіз фінансових результатів за період 2023–2024 років демонструє суттєве збільшення доходу від реалізації на 11,45%, досягнувши 729 357 тис. грн. При цьому чистий прибуток зріс майже утричі – з 784 тис. грн до 2 199 тис. грн, а операційний прибуток збільшився на 218%.

Таблиця 2.7

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення абс.	Відхилення, %
Обсяг виробництва, тон	5 990	6 050	+60	+1,0
Виробнича потужність, тон	6 200	6 200	0	0,0
Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ), тис. грн	654 414	729 357	+74 943	+11,45

Продовження табл.2.7

Чисельність штатних працівників, осіб	900	849	-51	-5,67
Фонд оплати праці, тис. грн	77 763	131 618	+53 855	+69,25
Основні фонди, тис. грн	43 577	61 991	+18 414	+42,25
Повна собівартість, тис. грн	542 392	610 283	+67 891	+12,52
Фінансовий результат від операц. діяльності, тис. грн	5 894	18 745	+12 851	+218,02
Чистий прибуток, тис. грн	784	2 199	+1 415	+180,48
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,83	0,84	+0,01	+1,20
Коефіцієнт використання потужностей	0,97	0,98	+0,01	+1,03
Фондовіддача, грн/грн	15,02	11,76	-3,26	-21,72
Середньорічна з/п на 1 працівника, тис. грн	85,40	155,10	+69,70	+81,62
Продуктивність праці, тис. грн/особу	727,67	859,50	+131,83	+18,12
Рентабельність продукції, %	1,20	0,30	-0,90	-75,0

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Таке значне покращення фінансових показників спостерігалось на фоні одночасного зменшення кількості співробітників на 51 особу (що становить 5,67%) та істотного зростання витрат на оплату праці на 69,25%. Це вказує на проведення оптимізації кадрового складу з метою підвищення ефективності праці. Водночас, зниження показника фондовіддачі на 21,72% пов'язано зі значним приростом основних засобів на 42,25%, які наразі ще не повністю задіяні у виробничих процесах.

З метою оцінки походження надходжень підприємства та визначення частки різних видів доходів, необхідно детально вивчити структуру та динаміку всіх доходів за 2023–2024 роки (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка і структура доходів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2023–2024 рр., тис. грн

Показники	2023, тис. грн	Структ., %	2024, тис. грн	Структ., %	Відхил., тис. грн	Відхил., пп
Чистий дохід (виручка)	654 414	97,48	729 357	90,34	+74 943	-7,14

Продовження табл.2.8

Інші операційні доходи	16 944	2,52	77 998	9,66	+61 054	+7,14
Всього доходи від операц. діяльності	671 358	100,0	807 355	100,0	+135 997	0,0
Інші фінансові доходи	82	14,83	80	15,12	-2	+0,29
Інші доходи	472	85,17	449	84,88	-23	-0,29
Разом доходи від звичайної діяльності	671 911	–	807 884	–	+135 972	–

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Загальні доходи від операційної діяльності у 2024 році зросли на 135 997 тис. грн (+20,3%) і сягнули 807 355 тис. грн. Структурно відбулося суттєве зміщення: питома вага виручки від реалізації продукції знизилася з 97,48% до 90,34%, тоді як частка інших операційних доходів стрибком зросла з 2,52% до 9,66% (+61 054 тис. грн). Це може свідчити про активізацію супутньої господарської діяльності – оренди, надання транспортних послуг або реалізації додаткових товарів через торговельні КВЕД. Збільшення диверсифікації доходів позитивно позначається на стійкості підприємства до коливань основного ринку збуту.

Паралельно слід розглянути структуру витрат підприємства, оскільки саме вона визначає рівень маржинальності та ефективність управління ресурсами.

Загальна сума операційних витрат у 2024 році склала 788 610 тис. грн, що на 18,5% більше порівняно з попереднім роком.

Частка собівартості у структурі витрат знизилась з 81,51% до 77,39%, що свідчить про певне підвищення ефективності виробничих процесів. Проте адміністративні витрати зросли більш ніж удвічі – з 29 578 до 60 919 тис. грн (+106%), що потребує окремого пояснення з боку управлінців.

Динаміка та структура витрати підприємства зображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка і структура витрат ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2023–
2024 рр., тис. грн

Показники	2023, тис. грн	Структ., %	2024, тис. грн	Структ., %	Відхил., тис. грн
Собівартість реалізованої продукції	542 392	81,51	610 283	77,39	+67 891
Адміністративні витрати	29 578	4,44	60 919	7,72	+31 341
Витрати на збут	87 551	13,16	108 575	13,77	+21 024
Інші операційні витрати	5 943	0,89	8 833	1,12	+2 890
Всього витрат операційної діяльності	665 464	100,0	788 610	100,0	+123 146
Фінансові витрати	5 274	–	15 975	–	+10 701
Разом витрати від звичайної діяльності	670 761	–	804 591	–	+133 830

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Фінансові витрати також зросли втричі – до 15 975 тис. грн – що вказує на збільшення боргового навантаження внаслідок залучення короткострокових кредитних ресурсів.

Проаналізуємо джерела формування майна (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз джерел формування майна ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»,
тис. грн

Показники	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Відхил. абс.	Відхил., %
Власний капітал	5 632	7 382	+1 750	+31,08
– в % до всіх джерел	3,06%	2,33%	-0,73 пп	–
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	245	164	-81	-33,06
– в % до всіх джерел	0,13%	0,05%	-0,08 пп	–
Поточні зобов'язання і забезпечення	178 377	309 112	+130 735	+73,32
– в % до всіх джерел	96,81%	97,62%	+0,81 пп	–
у т.ч. кредиторська заборгованість	78 670	49 827	-28 843	-35,67
у т.ч. короткострокові кредити	58 087	149 973	+91 886	+158,21
у т.ч. інші поточні зобов'язання	41 620	69 641	+28 021	+67,34
БАЛАНС	184 254	316 658	+132 404	+71,87

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Аналіз джерел фінансування майна підприємства розкриває структуру пасивів балансу та рівень фінансової залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Валюта балансу за 2024 рік суттєво зросла – з 184 254 до 316 658 тис. грн (+71,87%), що відображає значне нарощення активів підприємства.

Водночас структура пасивів викликає занепокоєння: власний капітал складає лише 2,33% від загальної суми джерел, а поточні зобов'язання – 97,62%. Особливо помітним є зростання короткострокових кредитів з 58 087 до 149 973 тис. грн (+158%), що означає активне залучення позикових коштів для поповнення оборотних активів.

Разом з тим кредиторська заборгованість скоротилась на 35,67%, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни з постачальниками.

На рис. 2.5 знаходиться схематичне відображення організаційної структури управління підприємством.



Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Джерело: графічно сформовано за допомогою ChatGPT

Як товариство з обмеженою відповідальністю з єдиним учасником, підприємство має централізовану управлінську вертикаль: вищим органом управління є загальні збори учасників, виконавчим – директор. Відсутність

ради директорів або наглядової ради є типовою для таких підприємств і означає, що всі ключові рішення приймаються безпосередньо власником-директором.

Розглянемо на рисунку 2.6 динаміку основних фінансових показників нашого підприємства

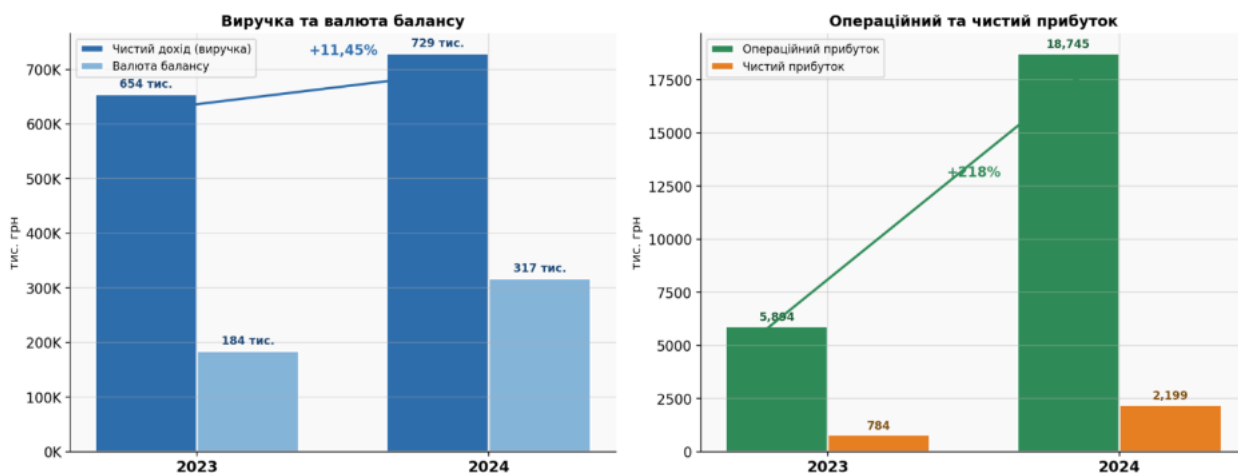


Рис. 2.6. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2023–2024 рр.

Джерело: графічно сформовано за допомогою ChatGPT

Зіставлення темпів зростання балансу (71,87%), виручки (11,45%) та чистого прибутку (180,48%) виявляє суттєву диспропорцію: активи зростають майже у 7 разів швидше, ніж виручка. Це означає, що у 2024 році на підприємстві здійснювались масштабні вкладення в основні та оборотні активи, які поки не відображаються у пропорційному зростанні доходів. Водночас значне збільшення прибутку на 180% є позитивним сигналом операційної ефективності та дозволяє стверджувати, що підприємство перебуває у фазі активного інвестиційного розвитку з поступовим поліпшенням фінансових результатів.

Показники рентабельності підприємства у 2024 році також демонструють суперечливу картину. Рентабельність сукупного капіталу зросла з 0,43% до 0,69%, рентабельність власного капіталу – з 24,5% до

33,79%. Натомість рентабельність основної діяльності знизилась з 3,0% до 1,0%, а рентабельність продажів – з 0,3% до 0,1%.

Рентабельність продажів 0,1% є вкрай низькою і типовою для хлібопекарської галузі, де виробники змушені балансувати між соціальними цінами та зростаючою собівартістю (див. рис. 2.7).

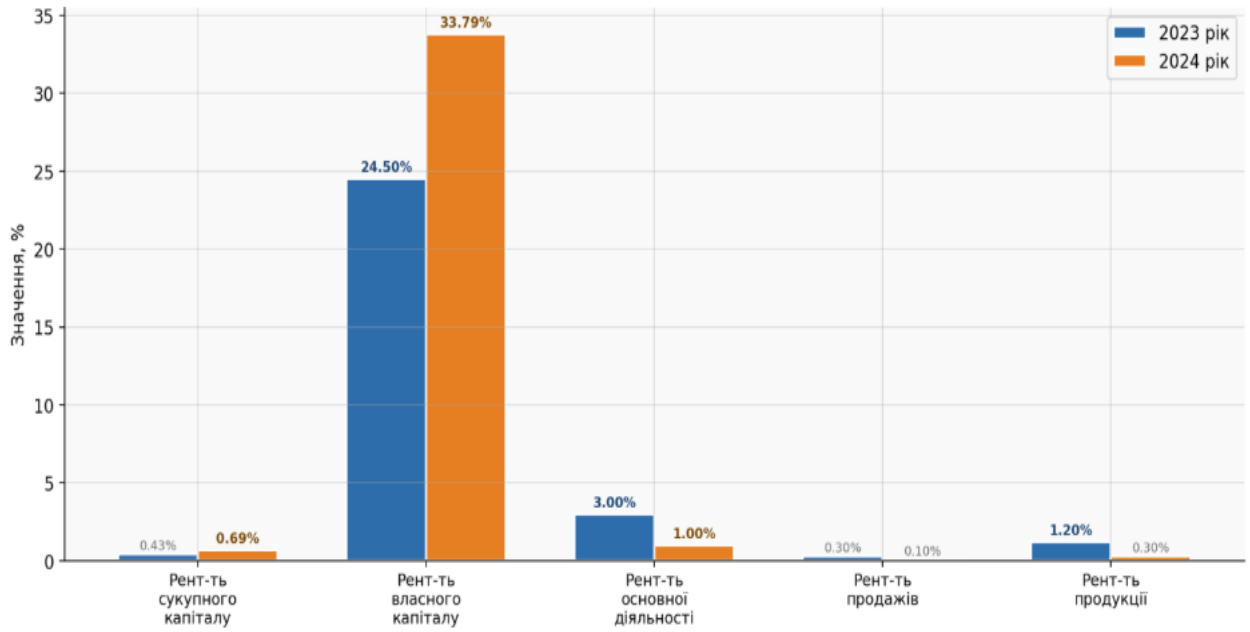


Рис. 2.7. Показники рентабельності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2023–2024 рр.

Джерело: графічно сформовано за допомогою ChatGPT

Підсумовуючи аналіз характеристик підприємства, можна констатувати, що ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є активно зростаючим підприємством у сегменті хлібопекарського виробництва Одеси. Незважаючи на надвисоку боргову залежність (понад 97% пасивів – зобов'язання), підприємство генерує зростаючий прибуток і нарощує операційні обсяги на тлі скорочення персоналу та підвищення продуктивності праці. Водночас низька рентабельність продажів та значний обсяг короткострокових кредитів формують фінансові ризики, управління якими потребуватиме особливої уваги з боку керівництва.

Висновки до розділу 2

Результативність хлібопекарського виробництва визначається рівнем підготовки кадрів, що безпосередньо впливає на витрати та стабільність технологічних циклів. Через низьку кваліфікацію працівників виникають перевитрати сировини на 3–5%, частка браку зростає до 8%, а простой обладнання збільшуються на 7–10 годин щомісяця. Показники за 2022–2023 роки показали, що нестача фахівців спричинила зниження продуктивності праці та посилення операційних ризиків у галузі.

Кадрова структура хлібопекарської галузі України у 2021–2024 роках зазнала суттєвих деформацій. Попри зростання заробітної плати, ефективність праці та рентабельність виробництва не підвищилися. Дефіцит кваліфікованих кадрів зріс з 12% до 42%, а плинність персоналу у 2024 році досягла 41%. Основні показники кадрового дисбалансу: частка молодих працівників скоротилася на 17%, тоді як кількість персоналу віком понад 60 років зросла до 19%, зменшення кількості досвідчених фахівців порушило систему передачі професійних навичок, частка тимчасового персоналу збільшилася до 18%.

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» спеціалізується на виробництві та збуті хлібобулочних виробів масового попиту. За підсумками 2024 року чистий дохід підприємства зріс на 11,45%, а сукупний дохід — на 20,24%. При цьому темпи зростання витрат склали 7,94%, що свідчить про ефективність контролю собівартості.

Основними чинниками, що визначають фінансовий результат діяльності, є: товарний асортимент: пріоритетними напрямками залишаються виробництво хліба масових сортів, батонів та здоби. Управління на підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура, яка розподіляє повноважень між підрозділами. Попри позитивну динаміку доходів, виробничий процес зберігає залежність від коливань ринкових цін на ресурси.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

3.1. Аналіз існуючих систем розвитку персоналу на хлібопекарських підприємствах

Система розвитку персоналу ТОВ «Одеський хлібо завод №4» сформована в межах лінійно-функціональної структури управління і підпорядкована загальній логіці виробничого процесу. Управління здійснюється через розподіл повноважень між директором, заступниками та керівниками функціональних підрозділів. Розвиток персоналу не виокремлений як самостійний напрям, а інтегрований у діяльність відділу кадрів і лінійних керівників [25, 27].

Функції роботи з персоналом формально закріплені за відділом кадрів, однак їх зміст має переважно адміністративний характер. Відбір, оформлення, облік регламентовані. Натомість розвиток, якщо придивитися уважніше, не має окресленої структури і реалізується через окремі дії, пов'язані з виробничою необхідністю [27].

Чисельність персоналу підприємства становить близько 120 осіб, з яких 70,8% виробничі працівники, що визначає специфіку підготовки кадрів основна увага зосереджена на практичних навичках і дотриманні технологічних режимів [24].

Управлінський персонал (16,7%) координує, має контроль і планування, але не формує окремої системи розвитку. Процес роботи з персоналом на підприємстві має послідовний характер і включає стандартні етапи [27]:

1. Визначення потреби;
2. Підбір;
3. Відбір;

4. Прийом;
5. Адаптацію;
6. Оцінювання.

Формально схема виглядає впорядкованою, однак на етапах адаптації та навчання виникають розриви.

Таблиця 3.1

Етапи роботи з персоналом на ТОВ «Одеський хлібзавод № 4»

Етап	Зміст	Відповідальні
Визначення потреби	Аналіз виробничих планів	Керівництво, відділ кадрів
Пошук і відбір	Рекрутинг, співбесіди	Відділ кадрів
Прийом	Оформлення документів	Відділ кадрів
Адаптація	Інструктаж, ознайомлення	Керівники змін
Оцінювання	Аналіз результатів роботи	Лінійні керівники

Джерело: складено за даними підприємства [24]

Процес професійної адаптації персоналу реалізується через первинний інструктаж та ознайомлення з технологічним циклом. Обов'язковий етап включає підготовку з питань охорони праці, вивчення графіка роботи та дотримання регламентів внутрішнього розпорядку [24].

Подальша інтеграція відбувається у формі неструктурованого стажування шляхом закріплення новоприбулого фахівця за досвідченим наставником. Практичне опанування функціональних обов'язків здійснюється безпосередньо на робочому місці. Часові межі цього періоду не мають регламентації, бо терміни підготовки визначаються поточною інтенсивністю виробничих процесів (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика процесу адаптації персоналу

Елемент	Характеристика
Інструктаж	Техніка безпеки, санітарія
Ознайомлення	Робоче місце, обладнання
Стажування	Під керівництвом наставника
Тривалість	5–7 змін
Оцінка	Усна, без критеріїв

Джерело: складено за даними підприємства [25]

Система адаптації персоналу на підприємстві ґрунтується на процедурах інструктування та візуалізації виробничого циклу. Проте механізм передачі знань має переважно неформальний характер, що зумовлює високу суб'єктивність навчання. Відсутність уніфікованої фіксації методик призводить до прямої залежності якості підготовки від індивідуального підходу наставника. Як наслідок, результативність освоєння технологічних операцій варіюється за однакових формальних умов. Професійне вдосконалення кадрів проводиться через [28]:

- цільове внутрішнє навчання у разі модернізації технічної бази;
- регламентовані інструктажі з експлуатації виробничих ліній;
- процедуру присвоєння вищих кваліфікаційних розрядів.

Таблиця 3.3

Інструменти розвитку персоналу, які використовує ТОВ «Одеський хлібзавод № 4»

Інструмент	Зміст	Періодичність
Внутрішнє навчання	Робота на новому обладнанні	За потреби
Інструктажі	Техніка безпеки	Регулярно
Підвищення розрядів	Кваліфікаційне зростання	Нерегулярно

Джерело: складено за даними підприємства [25]

З табл. 3.3 бачим, що незважаючи на наявність окремих інструментів управління, єдина система на підприємстві відсутня. Впровадження управлінських заходів має реактивний характер і зумовлене поточними змінами у виробництві, а не довгостроковою стратегією.

Система управління персоналом характеризується наступними особливостями [27, 28]:

1) *Цільова спрямованість оцінювання.* Попри використання показників КРІ, процедура оцінки виконує функцію контролю та є підставою для преміювання. Можливість використання результатів оцінювання для розвитку кадрового потенціалу не реалізована, а механізм зворотного зв'язку щодо професійних навичок залишається формальним.

2) *Структура матеріального стимулювання.* Грошова винагорода безпосередньо залежить від результатів праці. Основними складовими є заробітна плата, премії за виконання виробничих планів, надбавки за стаж та компенсації за умови роботи.

3) *Пріоритети мотивації.* Система стимулювання орієнтована на поточні показники. Матеріальне заохочення за розвиток компетенцій або підвищення кваліфікації відсутнє, оскільки преміювання передбачене лише за досягнення фактичного виробничого результату.

Вікова структура персоналу також впливає на систему розвитку. Частка працівників віком 30–50 років становить понад 50%, підприємство з цього має стабільне ядро колективу. Разом з тим 25% персоналу старше 50 років. Тобто наявність значного практичного досвіду, але водночас формує ризик його втрати.

Освітній рівень персоналу відповідає виробничим потребам: переважає середня спеціальна та професійно-технічна освіта. Працівники здатні виконувати технологічні операції, однак подальший розвиток компетенцій обмежений відсутністю системного навчання.

Оцінювання персоналу здійснюється керівниками змін на основі кількісних та якісних показників, зокрема рівня продуктивності, дотримання технологічних регламентів і відсутності браку (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Критерії оцінювання персоналу ТОВ «Одеський хлібзавод № 4»

Критерій	Показник (KPI)	Зміст та одиниці виміру
Продуктивність	Виконання плану	Відсоткове співвідношення фактично виготовленої продукції до змінного завдання.
	Швидкість операцій	Дотримання часових нормативів на заміс, формування або пакування одиниці продукції.
Точність	Рецептурна точність	Суворе дозування інгредієнтів згідно з технологічними картами (відхилення $\pm 0.1-0.5\%$).
	Температурний режим	Контроль параметрів випікання та вистоювання тіста (дотримання заданих градусів/хвилин).
Якість	Рівень браку	Відсоток виходу некондиційного товару (черствий, деформований, підгорілий) від загального обсягу.

	Органолептика	Відповідність продукту стандартам за зовнішнім виглядом, формою, кольором скоринки та станом м'якушки.
Дисципліна	Санітарні норми	Дотримання правил гігієни, наявність чистого спецодягу та проходження медоглядів.
	Графік змін	Відсутність запізень, що критично для безперервного циклу випікання.
Бережливість	Коефіцієнт відходів	Рівень використання сировини (мінімізація розсипу борошна, залишків тіста тощо).

Джерело: складено за даними підприємства [25]

Для узагальнення сильних і слабких сторін ми провели SWOT-аналіз (див. Додаток В).

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що стабільність виробничих процесів і показники якості продукції забезпечуються за рахунок практичного досвіду персоналу та сталої організації праці. Водночас виявлено відсутність системного підходу до управління розвитком кадрів.

Поточний стан розвитку персоналу. Навчання має стихійний і неструктурований характер. Відсутність централізованого контролю за процесом підготовки призводить до нерівномірної кваліфікації працівників та підвищує залежність підприємства від індивідуального фактору [27].

Управлінський потенціал. Підприємство володіє необхідними ресурсами для покращення кадрової політики без залучення значних додаткових інвестицій. Основне завдання полягає у систематизації наявних елементів управління та їх узгодженні між собою [28].

Критичні ризики. Головними загрозами є старіння кадрового складу та відсутність регламентованих механізмів передачі професійного досвіду. Нехтування цими факторами може спричинити втрату виробничої експертизи, зниження якості продукції та ускладнення адаптації нових співробітників.

SWOT-аналізу підтверджує необхідність переходу від ситуативного до системного управління розвитком персоналу, що обґрунтовує доцільність розробки відповідних заходів, запропонованих у наступному підрозділі роботи.

3.2. Розробка та економічне обґрунтування проекту з удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

На основі аналізу, проведеного у підрозділі 3.1, встановлено, що система розвитку персоналу на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» неповна та не гарантує системного підходу до навчання, адаптації та оцінювання працівників. Основні проблеми полягають у відсутності стандартизованої програми адаптації, неформалізованому наставництві та відсутності зв'язку між навчанням і результатами праці.

У зв'язку з цим пропонується інноваційно-організаційний проєкт, спрямований на формування цілісної системи розвитку персоналу.

Метою програми є побудова цілісної системи розвитку персоналу. Реалізація передбачає регламентів адаптації, наставництва, внутрішньої підготовки та оцінювання. Очікуваними результатами є зростання продуктивності праці та стабілізація кадрового складу підприємства.

Програма заходів спрямована на усунення виявлених у пункті 3.1 недоліків, зокрема відсутності системності у навчанні та розвитку персоналу.

Таблиця 3.5

Програма заходів з удосконалення системи розвитку персоналу

№	Захід	Зміст заходу	Відповідальні	Результат
1	Формалізація адаптації персоналу	Розробка стандартної програми адаптації (5–7 змін)	Відділ кадрів, керівники змін	Скорочення періоду адаптації
2	Впровадження системи наставництва	Закріплення досвідчених працівників за новими співробітниками	Начальники цехів	Підвищення якості навчання
3	Розробка чек-листів навчання	Стандартизація передачі знань	Відділ кадрів	Уніфікація процесу навчання
4	Внутрішнє навчання персоналу	Проведення інструктажів при зміні обладнання	Технологи, майстри	Підвищення кваліфікації
5	Оцінювання результатів адаптації	Тестування після проходження стажування	Керівники змін	Контроль рівня знань

6	Впровадження КРІ навчання	Оцінка ефективності розвитку персоналу	HR-служба	Зв'язок навчання з результатами
7	Формування кадрового резерву	Відбір працівників для підвищення	Адміністрація	Зниження кадрових ризиків

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [20]

Реалізація програми передбачає поетапне впровадження змін [29]:

1. Підготовчий етап – розробка документів, чек-листів, програм адаптації
2. Впроваджувальний етап – запуск наставництва та навчання
3. Контрольний етап – оцінювання працівників і корекція процесів
4. Закріплюючий етап – формування кадрового резерву та КРІ

1. Розрахунок зменшення витрат на підбір і адаптацію нових кадрів від зменшення плинності робочої сили.

Економічний ефект від реалізації запропонованого проєкту визначається через скорочення втрат підприємства, пов'язаних із плинністю кадрів. Зменшення кількості звільнень дозволяє скоротити витрати на підбір, адаптацію, навчання працівників та втрати продуктивності праці.

Розрахунок економії витрат здійснюється за формулою:

$$E_c = \Sigma Y * (1 - K_{\text{плин.пл}} / K_{\text{плин.ф}}), \quad (3.1)$$

де: ΣY - середньорічна шкода, яка завдається підприємству плинністю робочої сили, грн., у тому числі:

Y_1 – збиток, нанесений недоотриманням продукції протягом місяця у працівників, які вирішили залишити роботу. Визначається як добуток трьох показників: середньоденного видобутку, що припадає на одного працівника, середньої тривалості перерв у роботі, викликаних плинністю, і числа працівників, які вибули з причини плинності;

Y_2 – збиток, нанесений недоотриманням продукції у працівників, знову прийнятих на роботу. Визначається як добуток числа працівників, які вибули з причини плинності, суми добутків показників середньоденний вироблення

робітника в кожному місяці періоду адаптації, щомісячних коефіцієнтів зниження продуктивності праці та кількості днів у відповідному місяці;

У3 – витрати, пов'язані з навчанням знов прийнятих працівників. Обчислюються як добуток витрат на навчання, частки плинності в загальній кількості тих, хто вибув, поділене на коефіцієнт зміни чисельності працівників у звітному році у порівнянні з базовим;

У4 – додаткові витрати, пов'язані з організаційною роботою з прийому та звільнення працівників за власним бажанням. Визначається як добуток витрат на набір і частки плинності в загальному числі звільнилися, поділене на коефіцієнт зміни чисельності працівників;

К плин.пл – очікуваний коефіцієнт плинності робочої сили після впровадження комплексу заходів з наукової організації праці та удосконалення мотивації персоналу, %;

К плин.факт. – фактичний коефіцієнт плинності робочої сили, %.

Вихідні дані для розрахунків показано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для розрахунку економії витрат завдяки зниженню плинності кадрів

Показник	Обґрунтування розрахунку	Значення
Втрати від недоотримання продукції працівниками, які звільнюються, грн.	Середньоденний виробіток одного працівника визначено на основі продуктивності праці у 2024 р.: 859,5 тис. грн / 250 роб. днів = 3 438 грн. За умови зниження продуктивності 52 працівників перед звільненням протягом 1 дня та застосування коефіцієнта втрат 0,5: $52 * 3\,438 * 1 * 0,5$	90 000
Втрати продуктивності новоприйнятих працівників у період адаптації, грн.	Прийнято, що 52 нові працівники протягом адаптаційного періоду працюють із продуктивністю на 25% нижче середнього рівня протягом 1 місяця. Середньомісячний виробіток: $859,5 / 12 = 71,6$ тис. грн. Розрахунок: $52 * 71\,600 * 0,05$	180 000
Витрати на навчання нових працівників, грн.	Середні витрати на первинне навчання та інструктаж одного працівника прийнято на рівні 1 150 грн. Розрахунок: $52 * 1\,150$	60 000

Витрати на підбір та оформлення персоналу, грн.	Середні витрати на пошук, оформлення документів та медичний огляд одного працівника становлять близько 580 грн. Розрахунок: 52 * 580	30 000
Загальний збиток від плинності кадрів, грн.	Сума всіх наведених витрат: 90 000 + 180 000 + 60 000 + 30 000	360 000
Фактичний коефіцієнт плинності кадрів, %.	Прийнятий на основі оцінки руху персоналу підприємства у 2024 р.	20
Плановий коефіцієнт плинності кадрів, %.	Очікуване значення після впровадження заходів мотивації персоналу	12

Джерело: розрахунки виконані на основі показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2024 рік, зокрема чисельності персоналу та продуктивності праці. Частина показників має оціночний характер і використовується для визначення можливого економічного ефекту від зниження плинності кадрів.

Загальний збиток від плинності кадрів становить:

$$\Sigma Y = 90000 + 180000 + 60000 + 30000 = 360000 \text{ грн}$$

Тоді економія витрат внаслідок зниження плинності кадрів дорівнює:

$$E_c = 360000 * (1 - 0,12/0,2) = 144000 \text{ грн}$$

Отже, впровадження запропонованої системи розвитку персоналу дозволить підприємству скоротити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, на 144 тис. грн на рік.

2. Розрахунок витрат на реалізацію проекту

Основними витратами на реалізацію проекту є доплати наставникам за участь у програмі адаптації та навчання персоналу.

$$V_p = 10 * 500 * 12 = 60000 \text{ грн}$$

де:

10 - кількість наставників;

500 грн - щомісячна доплата наставнику;

12 - кількість місяців реалізації програми.

Отже, загальні витрати на реалізацію проекту становлять 60 000 грн на рік.

3. Загальний річний економічний ефект.

Розрахунок загального річного економічного ефекту проводимо за формулою:

$$E_p = \Delta C + \Delta П - B_p \quad (3.2)$$

де: ΔC – зміна операційних (поточних) витрат;

$\Delta П$ – резерв зростання прибутку;

B_p – витрати на реалізацію заходів

Загальний економічний ефект визначається як різниця між отриманою економією та витратами на реалізацію заходів:

$$E_p = 144000 - 60000 = 84000 \text{ грн}$$

Отже, чистий річний економічний ефект від впровадження проєкту становитиме 84 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність удосконалення системи розвитку персоналу на ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Аналіз ризиків впровадження проєкту та заходи щодо їх мінімізації [30]:

1. *Формалізація процесу навчання.* Низька зацікавленість персоналу та сприйняття підготовки як формальної процедури обмежують зростання кваліфікації. Для запобігання цьому ризику необхідно запровадити регулярний контроль з боку лінійних керівників і відділу кадрів, а також обов'язкову перевірку результатів засвоєння знань.

2. *Спротив персоналу інноваціям.* Небажання працівників брати участь у навчанні чи виконувати функції наставників може сповільнити реалізацію проєкту. Зниження впливу цього чинника можливе через впровадження системи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також проведення роз'яснювальної роботи щодо переваг нової системи.

3. *Нерівномірна підготовка кадрів.* Різні підходи до навчання з боку наставників зумовлюють неоднорідну якість виконання виробничих операцій. Усунення цього ризику передбачає використання уніфікованих навчальних програм, єдиних інструкцій, чек-листів і чітких регламентів передачі професійного досвіду.

Економічна та організаційна доцільність запропонованого проєкту підтверджується результатами проведених розрахунків. Унаслідок впровадження системи адаптації, наставництва та внутрішнього навчання

персоналу очікується зниження плинності кадрів з 20% до 12%, що дозволить скоротити втрати підприємства, пов'язані з підбором, адаптацією та навчанням працівників. Розрахований обсяг економії витрат від зменшення плинності кадрів становить 144 000 грн на рік.

Витрати на реалізацію проєкту, пов'язані з доплатами наставникам та організацією процесу навчання, складають 60 000 грн на рік. Відповідно чистий річний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становить 84 000 грн.

Висновки до розділу 3

Система розвитку персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4» має переважно розрізнений характер і не виділена як окремий напрям управління. Основні кадрові процеси зводяться до підбору, оформлення, адаптації та оцінювання результатів праці, тоді як цілісна система навчання і розвитку відсутня. Адаптація нових працівників здійснюється здебільшого через наставництво без чітко встановлених стандартів, що призводить до різного рівня підготовки персоналу. Оцінювання роботи працівників орієнтоване на виробничі показники і використовується переважно для нарахування премій, а не для планування розвитку. Система мотивації спрямована на досягнення поточних результатів і майже не стимулює підвищення кваліфікації. SWOT-аналіз показав наявність досвідчених працівників, однак відсутність формалізованої передачі знань створює ризик втрати виробничого досвіду. Загалом підприємство стабільно працює, проте потребує впорядкування та систематизації процесів розвитку персоналу.

На основі аналізу встановлено, що система розвитку персоналу на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є несистемною та не має єдиних стандартів навчання, адаптації й оцінювання працівників. Основні проблеми полягають у неформалізованому наставництві та відсутності зв'язку між навчанням і результатами праці. Запропоновано проєкт удосконалення системи розвитку

персоналу через впровадження стандартизованої адаптації, наставництва, чек-листів навчання та КРІ. Розрахунки показали зниження плинності персоналу з 20% до 12%, що дає скорочення вибуття на 10 осіб на рік. Економічний ефект становить 84 000 грн при витратах 60 000 грн. Показник закріплюваності працівників покращується до 0,42, що свідчить про підвищення стабільності кадрів. Проект є економічно доцільним і сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано, що розвиток персоналу є безперервним стратегічним процесом трансформації трудового потенціалу, який виконує відтворювальну, адаптаційну та інноваційну функції й формує довгострокові конкурентні переваги підприємства в умовах цифровізації.

2. Доведено потребу збалансованого поєднання матеріальних бонусів із моральними драйверами (визнання, кар'єрне зростання, грейдування), оскільки суто фінансова мотивація має короткочасний ефект і має підкріплюватися прозорою корпоративною культурою.

3. Визначено, що рівень підготовки кадрів безпосередньо впливає на стабільність хлібопекарського виробництва, а низька кваліфікація персоналу призводить до перевитрат сировини (на 3–5%), зростання браку (до 8%) та додаткових простоїв обладнання.

4. Виявлено глибокі деформації кадрової структури у хлібопекарській галузі України протягом 2021–2024 років, зокрема: зростання дефіциту фахівців з 12% до 42%, критичну плинність кадрів (41% у 2024 році), старіння персоналу та збільшення частки тимчасових робітників.

5. Встановлено, що ТОВ «Одеський хлібозавод №4» демонструє позитивну фінансово-економічну динаміку (у 2024 році чистий дохід зріс на 11,45%, сукупний на 20,24%), застосовуючи лінійно-функціональну структуру управління та ефективно контролюючи собівартість масового асортименту.

6. З'ясовано, що поточна система управління кадрами на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є фрагментарною, орієнтованою лише на поточні операційні процеси й преміювання, а цілісна система навчання, формалізовані стандарти наставництва та зв'язок оцінювання з розвитком працівників відсутні.

7. Обґрунтовано економічну доцільність проєкту впровадження стандартизованої адаптації, чек-листів та системи КРІ, що дозволить знизити

плинність кадрів з 20% до 12% (на 10 осіб/рік) та забезпечить чистий економічний ефект у розмірі 84 000 грн при витратах 60 000 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Надольний І. Філософія : навч. посіб. URL: <https://files.duit.edu.ua/uploads/ktfk/structure/library/electronic-library/Надольний-Філософія-.pdf> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.7>
3. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
4. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. № 70(3). С. 190-194. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30>
5. Голобородько А. Ю., Плевако Н. О., Кусова Д. М. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С.54- 62. DOI: [10.31673/2415-8089.2023.041313](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041313)
6. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>
7. Бабчинська О. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2021. Т. 294, № 3. С. 169–173. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-25>
8. Литовченко О., Кузенко Т. Структурно-функціональне моделювання процесу управління інвестиційною привабливістю підприємства. *Економіка*

та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-101>

9. Гончаров Ю., Ткачук М., Коваль Л. Формування процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів. *Розвиток міста*. 2024. № 2(02). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-4>

10. Солосіч О.С., Хринюк О.С. Інтеграція процесного та функціонального підходів в сучасних бізнес-моделях у складі систем управління економічною безпекою підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : II міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 108–109.

11. Haider S., d'Amato A., Mushtaq S. Incentive Mechanisms and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Development. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. Art. 1573. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01573>.

12. Германюк Н. В., Мазуренко С. В. Зарубіжний досвід формування та використання персоналу підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11 (39). С. 299–315. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-299-315](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-299-315)

13. Савенко О. А. Мотивація праці як ключовий інструмент креативного менеджменту. *Інвестиції*. 2025. № 155. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2986/1>

14. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. № 1 (107). С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-6>

15. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 139–149.

16. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
17. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2026)
18. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4». URL: <https://korovay.od.ua/contacti/> (дата звернення: 30.03.2026).
19. ТОВ «Одеський хлібозавод №4». URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 26.03.2026).
20. Одеський хлібозавод № 4. ТМ Одеський коровай : офіційний сайт. URL: <https://korovay.od.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
21. Товариство з обмеженою відповідальністю «Одеський хлібозавод № 4» : досьє № 43370789. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/43370789> (дата звернення: 20.04.2026).
22. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» : аналітика та закупівлі. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/43370789> (дата звернення: 22.04.2026).
23. Як Одеський хлібозавод № 4 бореться з нестачею кадрів. Ділова Одеса. 2024. URL: <https://dilova.com.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
24. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» : галузева аналітика та фінансові показники. Ukr-Centr. URL: <https://ukr-centr.com.ua/43370789> (дата звернення: 20.04.2026).
25. Odesa Bakery Complex No. 4 LTD : company profile. Kompas. URL: <https://lb.kompass.com/c/ua1694359/> (дата звернення: 23.04.2026).
26. Про результати господарської діяльності підприємств хлібопекарської галузі Одеської області за 2022–2025 роки : статистичний збірник. Одеса : Головне управління статистики в Одеській області, 2026. 42 с.
27. Дунда, С. П. Модель управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/45081> (дата звернення: 12.04.2026).

28. Боліла С. Ю. Розробка стратегії розвитку підприємства хлібопекарської галузі. *Таврійський науковий вісник*. 2012. № 82. С. 204–213.
29. Ліщинська В. В. Оцінка ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 118–134.
30. Чередніченко В. В. Розвиток малого підприємництва в сфері хлібопекарської промисловості України в період воєнного стану. *Інвестиції*. 2024. № 147. 12 с.
31. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 8. С. 189- 196.
32. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. С. 328.
33. Транченко Л. В., Транченко О. М., Лопатюк Р. І. Системи мотивації та матеріального стимулювання в індустрії гостинності із застосуванням цифрових технологій. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 45. С.86-99.
34. Шевченко Є. Г., Чередниченко В. В. Моральна мотивація персоналу. *Наука: теорія та практика : зб. тез доповідей III Всеукр. наук.-практ. заоч. конф. (Черкаси, 16–18 жовт. 2014 р.) / за заг. ред. І. П. Мігус. Черкаси : Вид-во ПП Чабаненко Ю. А., 2014. С.191-193.*
35. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6 (33). С. 83.

ДОДАТКИ



Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Станом на 3 березня 2026 р. о 14:40

Статус: зареєстровано

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4"

Повна назва англійською: "ODESKIY HLIBOZAVOD №4" LIMITED LIABILITY COMPANY

Код: 43370789

Реєстраційний номер: 15561020000072481

Місцезнаходження реєстраційної справи: Юридичний департамент Одеської міської ради

Дата реєстрації: 27.11.2019

Адреса: Україна, 65078, Одеська область, місто Одеса, вулиця Танцюри Євгенія, будинок 14, кабінет 1

Керівництво

- Керівник: Добровольський Віталій Володимирович
- Представник: Добровольський Віталій Володимирович

Власники та бенефіціари

- Засновник: Добровольський Віталій Володимирович (Україна, 65101, Одеська обл., місто Одеса, ВУЛИЦЯ ІНГЛЕЗІ, будинок 3, корпус 1, квартира 138) - 150 000 грн (100%)
- Кінцевий бенефіціарний власник: Добровольський Віталій Володимирович (Україна, 65101, Одеська обл., місто Одеса, вул.Інглезі, будинок 3, корпус 1, квартира 138)

Статутний капітал: 150 000 грн

Відомості про органи управління:

Вищий - загальні збори учасників, виконавчий - директор

Основний вид діяльності

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Додаткові види діяльності



Офіційний Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР)

Документ засвідчений кваліфікованим електронним підписом (КЕП)

Підписувач: ТОВ ОПЕНДАБОТ

Сертифікат: 0x5E984D526F82F38F040000007F9ACA01C7855006

Дійсний до: 16.05.2026

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря

Контактна інформація

Телефон: +380 (48) 728-59-71

Email: chitakova.lp@korovay.od.ua

Дані про взяття на облік

Орган статистики

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 28.11.2019

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Дата: 27.11.2019

Ідентифікаційний код: 44069166

Реєстр платників єдиного внеску

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Дата: 27.11.2019

Ідентифікаційний код: 44069166



Офіційний Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР)

Документ засвідчений кваліфікованим електронним підписом (КЕП)

Підписувач: ТОВ ОПЕНДАТАБОТ

Сертифікат: 0x5E984D526F82F38F04000007F9ACA01C7855006

Лійський лн: 16.05.2026

Додаток Б

2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	654 414.00	552 171.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	542 392.00	528 242.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	112 022.00	23 929.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	16 944.00	87 613.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

2024 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	729 357.00	654 414.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	610 283.00	542 392.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	119 074.00	112 022.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	77 998.00	16 944.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Додаток В

SWOT-аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Зовнішнє Середовище</p>		<p>Сильні сторони (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> – на підприємстві налагоджена робота: кожен знає свою ділянку і свої обов'язки – є працівники з великим досвідом, які фактично передають знання новим – виробничий процес стабільний, без різких збоїв – є контроль результатів роботи (через виробіток, якість, відсутність браку) – працівники матеріально зацікавлені виконувати план 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> – розвиток персоналу ніхто системно не організовує – навчання проходить неофіційно – як саме навчився працівник ніхто не перевіряє – усе сильно залежить від того, хто наставник – знання не записуються і не зберігаються – немає розуміння, як працівнику рости далі
		<p>S+O</p> <ul style="list-style-type: none"> – досвідчених працівників можна офіційно зробити наставниками – на основі того, що вже працює, можна просто “навести порядок” у навчанні – контроль результатів можна доповнити контролем навичок 	<p>S+T</p> <ul style="list-style-type: none"> – поки є сильні працівники, вони перекривають слабкі місця – за рахунок досвіду ще вдається тримати якість
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – можна впорядкувати навчання і зробити його зрозумілим для всіх – використати досвід старших працівників, – запровадити нормальне наставництво – почати оцінювати не тільки результат, а й навички – через навчання підвищити продуктивність і якість 	<p>W+O</p> <ul style="list-style-type: none"> – навчання потрібно не вигадувати з нуля, а просто оформити те, що вже є – додати оцінку знань і зробити розвиток більш зрозумілим 	<p>W+T</p> <ul style="list-style-type: none"> – якщо нічого не змінювати, разом зі старшими працівниками піде і досвід – нові люди не зможуть швидко вийти на нормальний рівень – це прямо вплине на якість і стабільність роботи 	
<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – працівники старшого віку поступово вибувають, і знання зникають разом з ними – нові працівники можуть довго входити в роботу і робити більше 			

Продовження додатку В

	помилки – можливе зниження якості продукції – якщо люди звільняються, їх важко швидко замінити – підприємство може відставати від інших, де розвиток персоналу вже налагоджений		
--	--	--	--

Джерело: складено за даними підприємства [20, 24]

ТЕЗИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
і.м. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

**ТЕЗИ**

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Михайлова А.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ
 Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.
 Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах господарювання персонал виступає одним із чинників стабільного функціонування та розвитку підприємства. Рівень професійної підготовки працівників, їх здатність адаптуватися до змін і засвоювати нові компетентності безпосередньо впливають на результати діяльності організації [1]. У зв'язку з цим система розвитку персоналу набуває стратегічного значення та потребує постійного вдосконалення. Тому, вбачаємо необхідність формування ефективних підходів до організації професійного навчання, підвищення кваліфікації та планування кар'єрного зростання працівників у межах цілісної системи управління персоналом.

Матеріали та методи. У процесі підготовки тез використано методи аналізу, синтезу, узагальнення та порівняння наукових підходів до розвитку персоналу. Застосовано системний підхід до розгляду розвитку працівників як складової загальної стратегії підприємства. Інформаційною базою стали дослідження учених у сфері управління персоналом, матеріали наукових публікацій, а також нормативні та методичні джерела.

Результати дослідження. У наукових працях розвиток персоналу часто описують як постійне навчання та вдосконалення навичок працівників. Дослідники вважають, що цей процес має бути частиною загального плану компанії та допомагати досягати її головних цілей. Ми вважаємо, що така думка цілком виправдана, адже окремі навчальні заходи зазвичай не дають стабільного результату [1, 2].

Чимало авторів звертають увагу на планування кар'єри та створення кадрового резерву. У роботах зазначається, що коли працівники бачать зрозумілі можливості для зростання, їхня мотивація зростає, а бажання змінити роботу зменшується. Також науковці наголошують, що якісна система розвитку має складатися з набору пов'язаних між собою елементів (табл. 1).

Таблиця 1 - Основні складові системи розвитку персоналу підприємства

Складова	Зміст	Наслідок
Професійне навчання	Курси, тренінги, підвищення кваліфікації	Працівники стають більш компетентними, швидше освоюють нові навички
Оцінювання персоналу	Атестації, оцінка результатів роботи	Виявляються потреби у розвитку, легше планувати навчання
Планування кар'єри	Індивідуальні плани розвитку, формування кадрового резерву	Зростає мотивація, працівники відчують перспективу, зменшується плинність кадрів
Наставництво	Передача досвіду від більш досвідчених колег	Швидша адаптація нових працівників, підвищується професійне зростання

Джерело: [2, 3]

На основі узагальнення наукових підходів можна представити логічну послідовність функціонування системи розвитку персоналу (рис. 1).



Рис. 1 - Логічна послідовність функціонування системи розвитку персоналу [3]

На рис.1 видно, що розвиток персоналу виглядає як ланцюжок пов'язаних між собою кроків. Спочатку з'ясовують, яких саме знань бракує команді для виконання планів компанії. Далі розробляють програми навчання, розподіляють обов'язки та готують перші пробні завдання або тести. Наступний етап перевірка, яка допомагає зрозуміти, чи працює обраний метод, і вчасно виправити помилки, спираючись на відгуки працівників [3]. Коли програму налагоджено, її запускають на повну та роблять частиною щоденної роботи підприємства. Зворотний зв'язок дає можливість оцінити результат і ще краще вдосконалити процес. У результаті розвиток людей стає постійним, де кожен крок логічно впливає з попереднього [2].

Висновки. Отже, створення єдиної системи розвитку персоналу стає головною вимогою для успішної роботи компанії. Завдяки циклічному навчанню випадкові курси та тренінги перетворюються на продуманий план, який працює на результат. Коли професійна підготовка поєднується з реальними можливостями кар'єрного зростання, працівники стають професійнішими та більше довіряють роботодавцю. І тоді гарантує підприємству стабільність і здатність швидко підлаштуватися до будь-яких змін на ринку.

Література:

1. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-56.
2. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-29.
3. Якімова Н., Таранич О., Байдін С. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4. С. 108–117.