

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки  
(повне найменування факультету)  
Кафедра Бізнесу та управління  
(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Економічна оцінка використання  
(назва теми)  
трудових ресурсів

Виконав(ла): студент(ка) II курсу, групи БТЕ-1344

Спеціальності 076 "Підприємництво  
(код найменування спеціальності)  
та торівля

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Алейченко. К. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Крушкінова. В. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Мищенко. О. Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки  
Кафедра Бізнесу та управління  
Ступінь вищої освіти магістр  
Спеціальність 076 "Підприємництво та торгівля"  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БтаУ

Мкаченко А.М.  
«      » грудня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Майченко Карина Віталіївна  
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Економічна оцінка використання трудових ресурсів

керівник проєкту (роботи) Круглікова В.В. к.е.н. доцент  
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

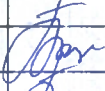
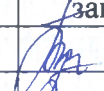
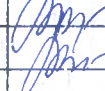
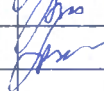
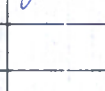

затверджені наказом закладу вищої освіти від «1» жовтня 2025 року № 452

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025 року  
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) нормативно-правові акти, наукові джерела, статистична звітність ПрАТ "Миронівський хлібпродукт"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи оцінки використання трудових ресурсів, Аналіз трудових ресурсів ПрАТ "МКТ", Впровадження організаційно-управлінських рішень на ПрАТ "Миронівський хлібпродукт"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		забдання видав	приймає виконання завдання
Розділ 1	Крушкова В. В. к. е. н, доцент		
Розділ 2	Крушкова В. В. к. е. н, доцент		
Розділ 3	Крушкова В. В. к. е. н, доцент		

7. Дата видачі задання « 04 » 09 2025 року


## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1.	Узгодження завдання	10.09.2025	
2.	Вгляд наукових дисерей	25.09.2025	
3.	Виконання 1 розділу	28.10.2025	
4.	Виконання 2 розділу	17.11.2025	
5.	Виконання 3 розділу	04.12.2025	
6.	Перевірка на плагіат	06.12.2025	
7.	Нормоконтроль та подання на кафедру	10.12.2025	

Студент(ка)

 (підпис) Алейченко К. В. (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 (підпис) Крушкова В. В. (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## **РЕФЕРАТ**

**Тема дослідження в дипломній роботі:** «Економічна оцінка використання трудових ресурсів».

**Обсяг:** 82 сторінок, 16 таблиць, 32 літературних джерела.

**Метою дослідження** є вивчення теоретичних засад економічної оцінки використання трудових ресурсів, аналіз практики управління персоналом та ефективності його використання на підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці та ефективності управління трудовими ресурсами.

**Завдання дослідження включають:**

- 1) аналіз теоретичних підходів до оцінки трудових ресурсів та ефективності їх використання;
- 2) дослідження ролі трудових ресурсів у формуванні економічних результатів діяльності підприємства;
- 3) характеристику організаційної та кадрової структури підприємства
- 4) оцінку показників продуктивності праці, фондівіддачі та витрат на оплату праці;
- 5) розробку заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- 7) формування рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці та рентабельності діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме раціоналізації використання трудових ресурсів, підвищенню продуктивності праці, покращенню мотивації персоналу та зростанню фінансових результатів діяльності підприємства. Комплексний підхід до управління трудовими ресурсами дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринку праці, зменшувати ризики та формувати стійкі конкурентні переваги.

**Ключові слова:** трудові ресурси, продуктивність праці, економічна ефективність, фонд оплати праці, використання робочого часу, управління персоналом, мотивація, людський капітал, рентабельність.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ .....	5
1.1 Сутність та класифікація трудових ресурсів.....	8
1.2 Показники ефективності трудових ресурсів .....	13
1.3.Особливості управління та використання трудових ресурсів.....	21
Висновок до розділу 1.....	26
2 АНАЛІЗ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПРАТ «МХП» .....	28
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП» .....	28
2.2 Аналіз системи управління ПрАТ «МХП».....	36
2.3 Оцінка організаційно-управлінських рішень на ПрАТ «МХП» .....	43
Висновок до розділу 2.....	49
3 ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРАТ «Миронівський хлібопродукт».....	50
3.1 Характеристика впровадження проекту організаційно- управлінських рішень .....	50
3.2 Рекомендації щодо покращення використання трудових ресурсів підприємства.....	60
Висновок до розділу 3 .....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

У сучасній ринковій економіці трудові ресурси виступають одним із вирішальних чинників результативності діяльності підприємств. Рівень укомплектованості персоналом, його професійно-кваліфікаційна структура, продуктивність праці та система мотивації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, фінансову стабільність і довгострокові перспективи розвитку суб'єктів господарювання. У цьому зв'язку економічна оцінка трудових ресурсів набуває особливої значущості як інструмент формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Застосування економічної оцінки трудових ресурсів дає можливість визначити рівень ефективності використання персоналу, виявити резерви зростання продуктивності праці, оптимізувати чисельність працівників і фонд оплати праці, а також оцінити вплив трудових показників на загальні результати господарської діяльності підприємства. В умовах зростання витрат, дефіциту кваліфікованих кадрів і підвищених вимог до якості управління людським капіталом проблема раціонального використання трудових ресурсів набуває стратегічного характеру.

Питання економічної оцінки трудових ресурсів достатньо широко представлені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, однак динамічні зміни економічного середовища, трансформація ринку праці та впровадження сучасних підходів до управління персоналом зумовлюють необхідність подальших наукових розробок у цій сфері. Особливої актуальності набуває проведення комплексної оцінки трудових ресурсів на рівні конкретного підприємства з урахуванням його галузевої специфіки та сучасних умов функціонування.

Разом з тим у практиці діяльності українських підприємств часто спостерігаються проблеми нераціонального використання персоналу, недостатньо обґрунтована чисельність працівників, неефективна система мотивації та низький рівень продуктивності праці, що негативно позначається на фінансових результатах і конкурентоспроможності. Це зумовлює потребу у поглибленому аналізі та розробці дієвих управлінських рішень щодо підвищення

ефективності використання трудових ресурсів.

Завданням дипломної роботи постає економічне визначення цінності трудових ресурсів компанії та формування пропозицій для посилення результативності їх застосування, що базуватиметься на аналізі функціонування ПрАТ «Миронівський хлібпродукт».

Для досягнення означеної цілі у роботі сплановано вирішення наступних пунктів:

- розглянути теоретичні засади касательно природи та типології робочої сили;
- систематизувати метрики та методики визначення результативності роботи кадрів;
- надати опис організаційно-господарської діяльності ПрАТ «Миронівський хлібпродукт»;
- вивчити кількість, структуру та плинність працівників організації;
- проаналізувати віддачу від праці, загальний фонд винагороди та розпорядження робочим часом;
- ідентифікувати складнощі та потенціал для зростання ефективності використання людського капіталу;
- запропонувати організаційно-керівні кроки задля оптимізації кадрової роботи;
- провести фінансово-економічне обґрунтування запроваджуваних ініціатив.

Об'єктом дослідження є процес використання трудових ресурсів на підприємстві.

Предметом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають у процесі формування, використання та розвитку трудових ресурсів на ПрАТ «Миронівський хлібпродукт».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічні та табличні методи, а також методи узагальнення і групування даних.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що

розроблені пропозиції та проведені обчислення можуть бути впроваджені задля покращення того, як використовуються робочі кадри, збільшення виробітку на одного працівника, і належного впорядкування витрат, пов'язаних із заробітною платою, що стосується як ПрАТ «Миронівський хлібпродукт», так і подібних компаній у цій же сфері діяльності.

Апробація результатів роботи здійснювалася у процесі аналізу діяльності ПрАТ «Миронівський хлібпродукт» та використання отриманих висновків і рекомендацій у навчально-дослідній роботі.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність та класифікація трудових ресурсів

Робоча сила, або ж штат працівників, являє собою певну сукупність індивідумів, задіяних на конкретному виробничому об'єкті чи в певній галузі, які спрямовують свою діяльність, фізичні та інтелектуальні таланти, набуті знання та вміння на здійснення господарської операційної діяльності фірми, а також на досягнення цілей, визначених її установчими документами. Поняття «трудоі ресурси» застосовується для опису колективу працівників підприємства як одного з компонентів його загального ресурсного забезпечення. Як складова загального ресурсного фонду, робоча сила входить у зв'язок із іншими типами ресурсів – матеріальними, грошовими – та виконує певні ролі, які оцінюються за встановленими метриками як за обсягом, так і за характеристиками якості, а також має певну вартість свого формування, яку господарська одиниця прагне зменшити до мінімуму [1].

Насамперед, робочу силу трактують як кількісний показник, що вміщує економічно активну частину суспільства (усі зайняті та незайняті офіційно), осіб працездатного віку, які здобувають освіту, а також прошарок економічно інертного населення (здатних працювати, але які не мають роботи і не шукають її);

по-друге, трудові ресурси визначаються як якісний аспект, що охоплює ту частку громадян держави, яка володіє потрібним для виконання роботи фізичним та розумовим потенціалом, певним ступенем професійної підготовки і кваліфікації, необхідним для продуктивної діяльності на благо суспільства;

по-третє, робоча сила є категорією соціально-економічного плану, що відображає ту соціальну складову людства, яка має мотивацію до трудової діяльності [7].

Для узагальнення різних наукових підходів до трактування сутності трудових ресурсів доцільно систематизувати їх у вигляді порівняльної таблиці, що дозволяє більш чітко відобразити багатогранність даної економічної категорії та її значення для діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 Підходи до визначення сутності трудових ресурсів

Підхід	Сутність трактування
Демографічний	Трудові ресурси розглядаються як частина населення працездатного віку, яка здатна та готова брати участь у трудовій діяльності
Економічний	Трудові ресурси є одним із факторів виробництва поряд із капіталом, землею та підприємницькими здібностями
Соціально-економічний	Трудові ресурси охоплюють не лише кількість працівників, а й рівень їх освіти, кваліфікації, мотивації та соціальної активності
Управлінський	Трудові ресурси розглядаються як об'єкт управління, що потребує планування, організації, мотивації та контролю
Інноваційний	Персонал виступає носієм знань, креативності та інтелектуального капіталу підприємства

Узагальнення наведених підходів свідчить, що трудові ресурси не обмежуються лише кількісною характеристикою персоналу, а є складною системою людського потенціалу, який формує основу інноваційного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Отже, структуру трудових ресурсів на макрорівні можна представити як сукупність складових елементів (рис. 1).



Рис. 1.1. Складові елементи трудових ресурсів [5; 6]

Класифікація трудових ресурсів зазвичай включає їх поділ за віком, рівнем кваліфікації, професійною структурою, видом зайнятості та функціональним призначенням. У сучасних умовах до трудових ресурсів також належать висококваліфіковані фахівці, працівники інтелектуальної праці та персонал, що володіє цифровими компетентностями.[2]

У Методологічних положеннях щодо класифікації та аналізу економічної активності населення закладено тлумачення терміну "економічно дієздатне населення", що відповідає стандартам МОП: економічно активне населення – це особи віком від п'ятнадцяти до сімдесяти років, які впродовж означеного проміжку часу пропонують свою робочу силу на ринку праці [8]. Сюди увійдуть ті, хто виконує роботу за оплату за наймом, незалежно від того, працюють вони повний чи неповний робочий день, зайняті індивідуально (як самозайняті) або у приватних громадян-наймачів, а також ті, хто задіяний на власному (родинному) бізнесі. До цієї групи відносять також неоплачуваних членів домогосподарств, зайнятих у приватному сільськогосподарському секторі, і осіб, які тимчасово не виконують своїх робочих обов'язків [9].

Виробничий людський потенціал фірми переважно вимірюється працею кваліфікованих фахівців, потреба в яких диктується застосовуваними технологічними процесами. З підвищенням технологічного рівня зростають вимоги до людського капіталу. У процесі технологічного прогресу або впровадження новітніх високорівневих виробництв потрібні вкладення, спрямовані на покращення навичок та перенавчання персоналу. До складу нематеріального активу відносять розумову діяльність та винахідницькі таланти співробітників. Інтелектуальний капітал являє собою сукупність унікальних рис людського мислення, кмітливості та здатності до інновацій [30].

Сучасні погляди на робочу силу все частіше звертаються до парадигми людського капіталу, згідно з якою особа, що працює, є не лише сполучною ланкою у виробничих процесах, але й сховищем знань, умінь, набутого досвіду та потенціалу для інновацій. У цьому світлі, робоча сила постає не просто як стаття витрат для фірми, а як актив, здатний генерувати додану цінність та стимулювати тривале економічне зростання.

Значну роль у формуванні трудових ресурсів відіграє ступінь кваліфікації персоналу. Зростання складності робочих процесів, розповсюдження автоматизованих та цифрових інструментів, а також впровадження передового устаткування вимагають безперервного оновлення професійних компетенцій та навичок колективу. За таких обставин організації змушені інвестувати у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток своїх працівників, адже саме

людський чинник стає вирішальним елементом для раціонального використання матеріальних та фінансових ресурсів.

Поряд із професійними якостями, суттєве значення мають соціально-психологічні аспекти, притаманні робочій силі. Бажання працювати, ступінь задоволеності виконанням службових обов'язків, корпоративна атмосфера, манера управління та взаємини всередині колективу безпосередньо впливають на рівень віддачі та якість виконання поставлених завдань. Неоптимальна система заохочення або недружнє психологічне середовище можуть спричинити збільшення плинності кадрів, втрати робочого часу та зниження загальної успішності діяльності підприємства.

На тлі економічної нестабільності та змін у демографічній структурі, проблема поповнення трудових резервів набуває особливої актуальності. Зменшення контингенту працездатного населення, трудова еміграція, старіння робочих кадрів створюють додаткові виклики для компаній, які змушені коригувати свою кадрову політику відповідно до нових реалій. Це передбачає більш активне залучення внутрішнього потенціалу, підвищення продуктивності праці та приваблення молодих спеціалістів через програми наставництва, дуальну освіту та внутрішні тренінги.

Таким чином, робочу силу варто сприймати як рухливу систему, яка зазнає трансформацій під впливом економічних зрушень, технологічних проривів та соціальних змін. Успішність роботи фірми значною мірою залежить від того, наскільки менеджмент спроможний налаштувати склад, кількість та якісні параметри персоналу відповідно до потреб ринку, що наголошує на потребі у науково обґрунтованому підході до формування та залучення трудових ресурсів.

Чисельність економічно активного населення складається із зайнятих і безробітних осіб, які складаються з певних категорій, що наведені на рис. 2.



**Рис. 1.2. Категорії економічно активного населення Джерело [8]**

Методи формування робочої сили бувають вельми різноманітними, і технократичний погляд не є винятком. Згідно з цією парадигмою, людські ресурси ставляться насамперед у залежність від інтересів фірми, де робітники зосереджені на оптимізації випуску продукції, досягненні максимального прибутку й реалізації поставлених цілей. Кількісний склад та кваліфікація співробітників детермінуються з огляду на технічні аспекти, як-от застосування обладнання, технологічний та робочий поділ праці, заданий темп функціонування організації та інші суттєві чинники. Наступно, розглянемо головні ознаки, за якими можна згрупувати співробітників підприємства у певні класи, виявивши унікальні риси кожної з них. Кадри компанії можливо класифікувати на дві основні групи залежно від ступеня їхньої залученості у виробничі процеси. [3]

1. Кадри основного виробництва, до яких належать особи, задіяні у випуску продукції та супутньому забезпеченні цих операцій. Отже, ці люди безпосередньо свій час присвячують головному виробництву, його підтримці, а також здійснюють керівництво цим процесом.

2. До допоміжного (непромислового) штату відносяться фахівці, задіяні у допоміжних відділах, які, хоча і перебувають на балансі організації, не входять до зони прямого виробництва. Ця категорія включає, наприклад, персонал ясел та садочків, медичні та оздоровчі пункти, сферу житлово-комунального обслуговування, заклади культури та навчання тощо. [4]

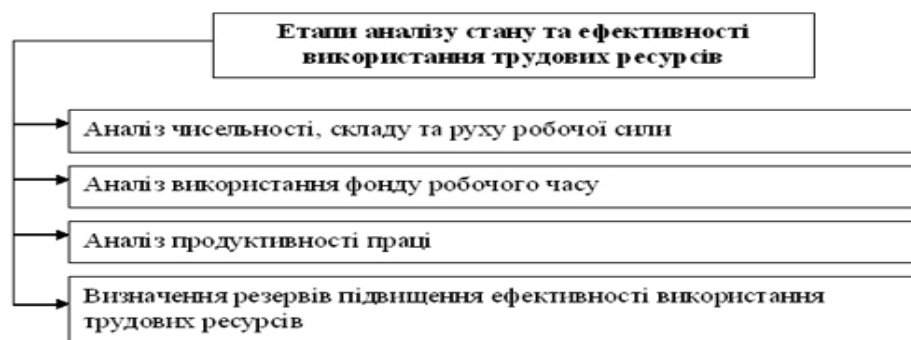
## 1.2 Показники ефективності трудових ресурсів

У загальному сенсі, ефективність – це сукупна віддача від діяльності людини. Вона демонструє баланс між отриманою користю та обсягом задіяних для цього ресурсів. Відповідно, ефективність праці ілюструє співвідношення між кількістю створених матеріальних чи нематеріальних цінностей і обсягом трудових зусиль, витрачених на цей процес. Іншими словами, підвищення продуктивності праці означає випуск більшого обсягу благ при збереженні або скороченні витрат робочого часу.

Ключові метрики, що описують, наскільки раціонально використовуються людські ресурси, включають відомості про кількість штатних одиниць різних напрямків та спеціалізацій, їхній професійний рівень та здобуту освіту, дані щодо використання робочих годин, обсяги виготовленої продукції чи завершених завдань, а також інформацію стосовно плинності кадрів на підприємстві.

Для визначення дієвості людського капіталу залучаються дані з оперативних та фінансових звітів, відомості обліку присутності, первинна документація, результати замірів тривалості робочих операцій та фіксації робочого дня, а також дані, що не входять до офіційного обліку (наприклад, протоколи зборів колективу, матеріали комісії з економічного аналізу тощо).

Згідно з методологічними засадами, виробленими у наукових працях, оцінка дієвості застосування робочої сили здійснюється шляхом проходження чітко окреслених стадій, що ілюструє малюнок 1.3.



**Рис 1.3. Етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві[3]**

Упорядкування індикаторів, що висвітлюють віддачу від застосування людських ресурсів, є життєво необхідним для проведення неупередженого економічного розбору. Це зумовлено тим, що окремі метрики репрезентують лише частину аспектів роботи команди і не дають цілісної картини без їхньої взаємоузгодженості. З огляду на це, у практиці економічного дослідження використовується інтегральний метод, який передбачає одночасне залучення числових, грошових та аспектів якості, що описують працю.

До числових вимірів продуктивності відносять кількість співробітників, загальний обсяг робочого часу, кількість відпрацьованих діб та годин, показник плинності кадрів, а також коефіцієнти змін у робочій силі. Ці параметри дають змогу оцінити, наскільки стабільною є команда працівників та чи відповідає фактична чисельність потребам виробничого процесу.

Метрики, виражені у грошових одиницях, відображають фінансові наслідки залучення людського капіталу. До них належать сукупний фонд заробітної плати, витрати на одного працівника, обсяг реалізації та чистий прибуток, розраховані на одного працевлаштованого. Аналіз цих даних допомагає визначити, наскільки успішно людський потенціал конвертується у фінансові показники товариства.

Якісні характеристики дають уявлення про рівень кваліфікації, розподіл штату за ступенями майстерності, трудовим стажем, віком, освітнім рівнем, а також здатністю виконувати завдання підвищеної складності. Саме ці аспекти людського складу значною мірою формують потенціал для збільшення віддачі від праці та можливості впроваджувати новаторські методи роботи.

Комбінація числових, грошових та якісних індикаторів формує підґрунтя для детального аналізу ефективності використання робочої сили. Це дає змогу не тільки констатувати поточний стан персоналу, а й виявити приховані точки зростання робочих результатів. Такий підхід є особливо значущим для великих підприємств, чия діяльність відзначається запутаною структурою управління та значною кількістю персоналу, як це спостерігається, наприклад, у випадку ПрАТ «Миронівський хлібпродукт».

Окрім дослідження факту наявності та динаміки чисельності робітників, слушно також звернути увагу на структуру персоналу, залученого до ключових

операцій, та встановити, наскільки вона відповідає оптимальним показникам. З цією метою, фактична частка кожної групи персоналу у загальній кількості зіставляється з потребою за низку звітних періодів, що дозволяє виявити будь-які розбіжності [12].

У межах цього процесу з'ясовуються чинники, що спричинили трансформацію цієї структури. Здійснюється економічна апробація результативності залучення робочої сили та кадрів, а також аналізуються напрямки, за якими рухаються передові виробництва. Для досягнення високих показників продуктивності праці, підприємство мусить мати у штаті робітників із потрібним рівнем кваліфікації. Для перевірки узгодженості рівня кваліфікації робітників із рівнем складності виконуваних робіт, проводиться зіставлення середніх тарифних розрядів робіт і самих робітників, розрахованих на основі середнього арифметичного:

$$T_p = \Sigma(T_p \cdot ЧР) / \SigmaЧР \quad (1.1)$$

де  $T_p$  – середній тарифний розряд;  $ЧР$  – чисельність робітників.

Оцінювання відповідності кваліфікації працівників характеру виконуваних робіт ґрунтується на порівнянні рівня складності виробничих завдань із кваліфікаційними розрядами персоналу. Для цього розраховуються середні планові та фактичні тарифні коефіцієнти, на основі яких робиться висновок щодо узгодженості професійної підготовки працівників зі складністю виконуваних ними операцій [11].

Важливою складовою аналізу забезпеченості підприємства персоналом є дослідження руху робочої сили. З цією метою визначаються коефіцієнти прийому працівників, вибуття кадрів та показник плинності персоналу. Коефіцієнт обороту за прийомом обчислюється як відношення кількості прийнятих працівників до середньооблікової чисельності персоналу, тоді як коефіцієнт обороту за вибуттям – як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності працюючих.

Показник плинності кадрів відображає рух персоналу, зумовлений негативними чинниками, і визначається як частка працівників, які звільнилися за власним бажанням або були звільнені за порушення трудової дисципліни, у середньообліковій чисельності персоналу. Для коректної оцінки цього показника

доцільно аналізувати причини звільнень і за можливості розробляти заходи щодо їх зменшення у майбутньому. Найчастіше такими причинами є невдоволення умовами та характером праці, рівнем оплати, житлово-побутовими умовами, сезонністю виробництва або недоліками в організації трудового процесу.

Отримані показники руху робочої сили доцільно зіставляти з середньогалузевими значеннями та аналогічними даними інших підприємств для формування об'єктивної оцінки кадрової ситуації.

Наступний етап аналітичної роботи присвячений з'ясуванню, наскільки раціонально задіяні людські ресурси. Цей ступінь вимірюється через загальну кількість відпрацьованих днів та годин на одного члена колективу за звітний період, а також через показник насиченості використання робочого часу. Під час такої експертизи критично важливо фіксувати будь-які розбіжності між реально досягнутими результатами та тими, що були заплановані, чи показниками минулих звітів, а також ідентифікувати чинники, які спричинили ці невідповідності. Оцінка проводиться як за окремими групами персоналу та структурними елементами організації, так і в цілому по компанії, обов'язково з огляду на тенденції змін.

Загальний обсяг робочого фонду часу формується під впливом трьох ключових факторів: загальної кількості працівників, середньої кількості робочих днів, відпрацьованих ними за звітний проміжок, та середньої тривалості робочого дня. Зв'язок між цими параметрами може бути відображений за допомогою відповідного обчислювального співвідношення:

$$\mathbf{Фрв = ЧР \cdot t^o \cdot t^{rd} \quad (1.2)}$$

де  $\mathbf{Фрч}$  – фонд робочого часу;

$\mathbf{ЧР}$  – чисельність робітників;

$\mathbf{t\ d}$  – кількість відпрацьованих днів одним робітником;

$\mathbf{t\ rd}$  – середня тривалість робочого дня;

Оцінювання впливу окремих чинників на зміну фонду робочого часу здійснюється за допомогою методів елімінування, зокрема методу ланцюгових підстановок. Аналіз конкретних причин втрат робочого часу дає змогу своєчасно визначити напрями їх усунення та розробити відповідні управлінські заходи [11].

Втрати робочого часу можуть мати як відкритий характер, до яких належать прогули, тимчасова непрацездатність, невиходи з дозволу адміністрації, простої через несправності обладнання або перебої в постачанні, так і прихований характер, пов'язаний з недосконалою організацією виробництва та незадовільними умовами праці.

З метою більш детального аналізу доцільно досліджувати як цілодобові, так і внутрішньозмінні втрати робочого часу. Для цього формується баланс робочого часу, що дозволяє визначити структуру його використання. Цілодобові втрати аналізуються за кожним їх видом, при цьому особлива увага приділяється причинам, що залежать безпосередньо від підприємства, тоді як зовнішні фактори розглядаються окремо. Внутрішньозмінні втрати рекомендується вивчати за допомогою спеціальних методів спостереження, зокрема вибіркового та моментних обстежень, фотографій робочого дня та хронометражу. Особливе значення при цьому має виявлення організаційно-технічних причин, таких як відсутність сировини, інструментів, енергії чи належного завантаження, а також часу непродуктивної праці, пов'язаного з виправленням браку, пошуком відповідальних осіб, запізненнями або сторонніми розмовами.

Зменшення втрат робочого часу та більш раціональне його використання, якщо не залучати додатковий капітал, стимулює зростання виробітку, що логічно призводить до нарощування обсягів випуску та зміцнення фінансових показників діяльності організації.

Ядром оцінки того, наскільки раціонально використовуються людські ресурси, є вивчення продуктивності праці, яке включає дослідження її поточного рівня, змін у часі та рівня досягнення встановлених планових цілей.

Продуктивність виступає головним маркером інтенсивності та успішності виробничих операцій, адже від її значення та коливань суттєво залежать ключові економічні величини для підприємства, як-от кількість виробленого товару, штатний розпис, сума витрат на оплату праці, собівартість випуску, розмір прибутку та показник рентабельності.

Продуктивність праці відображає віддачу від залучених робочих сил і розраховується як відношення між загальним обсягом виробленої продукції, виконаних завдань чи наданих сервісів та обсягом витраченої праці, що пішла на

їхнє забезпечення. В залежності від природи цього співвідношення, виділяють дві головні міри рівня продуктивності: виробіток, який фіксує обсяг випуску на одиницю витраченого часу чи зусиль, та трудомісткість, що вказує на обсяг робочого часу (зусиль), необхідний для створення однієї одиниці продукції.

$$V = Q / T(1.3) \quad T_m = T / Q \quad (1.4)$$

де  $Q$  – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг);

$T$  – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Продуктивність праці може визначатися як у розрахунку на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний або середньогодинний виробіток одного працівника), так і в розрахунку на одного зайнятого. Для її вимірювання застосовують три основні підходи: натуральний, трудовий та вартісний. Вибір конкретної системи показників має здійснюватися з урахуванням особливостей виробничого процесу та можливостей використання відповідних вимірників.

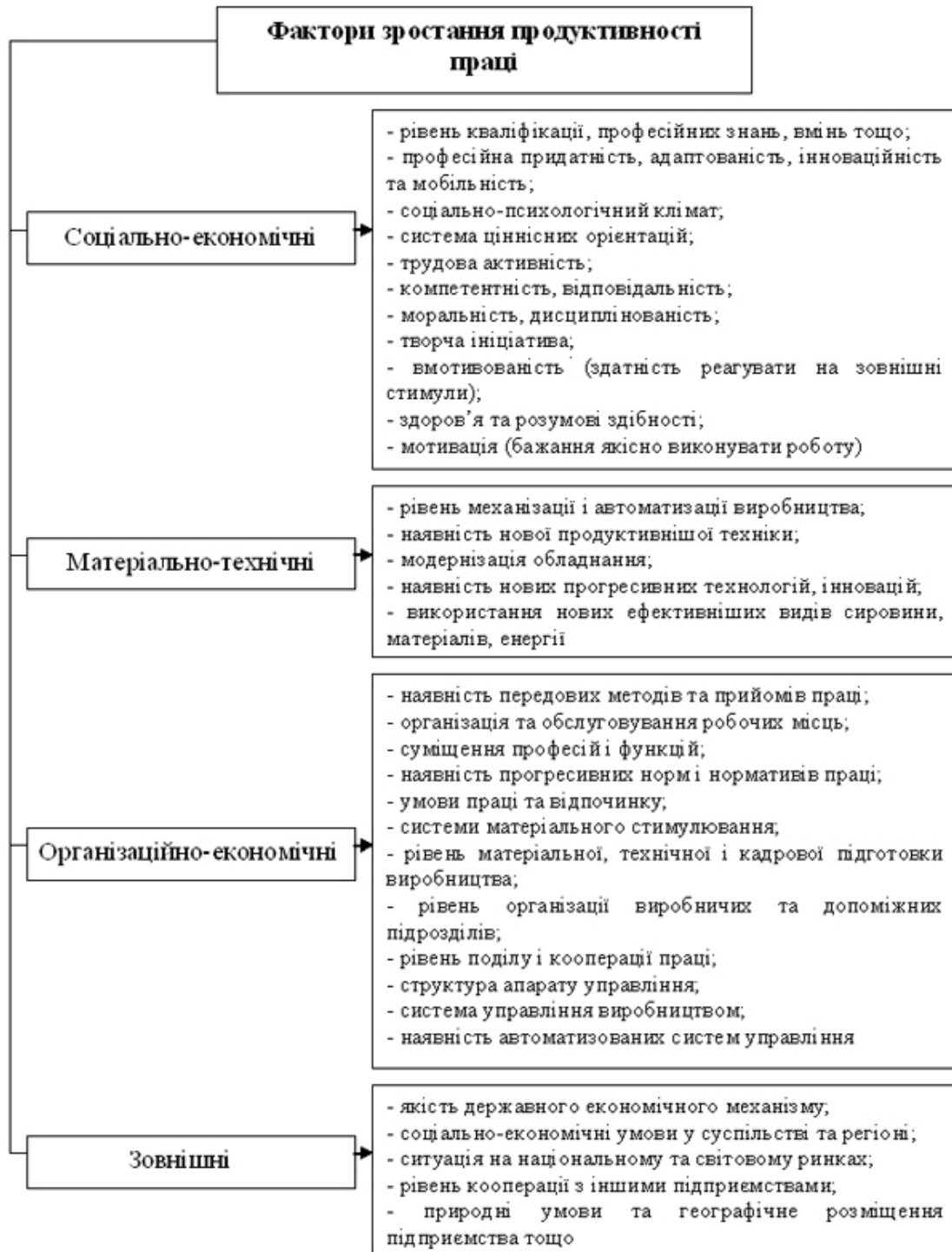
Натуральний метод ґрунтується на використанні фізичних одиниць виміру продукції, таких як штуки, тонни, метри та інші. Цей підхід має обмежене застосування і, як правило, використовується на підприємствах з однорідним випуском продукції. У випадках, коли продукція має однакове призначення, але відрізняється за окремими характеристиками, можливе застосування умовно-натуральних одиниць. Водночас цей метод не враховує змін у незавершеному виробництві, яке в окремих галузях може займати значну частку загального обсягу випуску, що знижує точність оцінки.

Трудовий метод найчастіше застосовується на робочих місцях, у виробничих бригадах та підрозділах, де обсяг виконаних робіт вимірюється в нормо-годинах. За наявності науково обґрунтованих і стабільних норм праці цей підхід дозволяє досить точно відстежувати зміни продуктивності. Однак його використання обмежене тим, що норми потребують постійного перегляду у зв'язку з впровадженням організаційно-технічних змін, а також відсутністю нормативів для окремих видів робіт і трудових функцій.

Вартісний метод базується на застосуванні грошових показників обсягу виробництва, виражених у гривнях або їх кратних. Його основною перевагою є

можливість порівняння продуктивності праці при випуску різнорідної продукції, що забезпечує широке використання цього підходу на практиці.

Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який змінюється під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що можуть бути систематизовані у відповідні групи (рис. 1.4).



**Рис.1.4. Фактори впливу на продуктивність праці**

Завершальним етапом оцінювання ефективності використання трудових ресурсів є узагальнення виявлених резервів підвищення результативності праці

та формування комплексу управлінських заходів, спрямованих на їх практичну реалізацію. У структурі таких резервів доцільно розмежовувати екстенсивні та інтенсивні складові. До екстенсивних належать можливості зростання ефективності за рахунок скорочення понаднормових і непродуктивних витрат робочого часу, ліквідації простоїв, зменшення браку, а також усунення відхилень від нормальних умов праці. Інтенсивні резерви пов'язані з підвищенням віддачі праці шляхом забезпечення виконання норм виробітку всіма працівниками, упровадженням сучасних організаційно-технічних рішень та використанням нереалізованого потенціалу персоналу.

Виявлення й оцінювання таких резервів потребує застосування сучасних інформаційних і комп'ютерних технологій, які дають змогу забезпечити оперативний збір, збереження та обробку великих обсягів даних про використання робочого часу, результати праці та кадрові процеси. Використання автоматизованих систем управління, аналітичних платформ і спеціалізованого програмного забезпечення суттєво підвищує точність розрахунків, мінімізує вплив суб'єктивних чинників та скорочує час підготовки управлінської інформації.

Результати такого аналізу можуть бути представлені у вигляді систематизованих відомостей про наявні, але не задіяні резерви зростання продуктивності праці, можливості скорочення втрат робочого часу та оптимізації чисельності персоналу. Крім того, вони відображають недоліки в організації праці, порушення трудової дисципліни, неузгодженість управлінських рішень і відповідальність окремих структурних підрозділів чи посадових осіб. Це створює основу для своєчасного виявлення проблем і розроблення коригувальних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Застосування сучасних інформаційних технологій у сфері управління трудовими ресурсами надає керівникам різних рівнів можливість здійснювати як оперативний, так і стратегічний аналіз, контролювати ключові показники ефективності, відстежувати перебіг виробничих процесів та моделювати альтернативні варіанти управлінських рішень. На основі такої інформації формується система комплексних заходів, спрямованих на підвищення

продуктивності праці, удосконалення організації робочих процесів, оптимізацію мотиваційних механізмів і загальне зростання результативності діяльності підприємства.

Отже, інтеграція інформаційних технологій у систему аналізу та управління трудовими ресурсами виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи більш раціональне використання людського капіталу та формування стійких передумов для його розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

### **1.3. Особливості управління та використання трудових ресурсів**

Управління трудовими ресурсами на підприємстві являє собою функціональну діяльність, спрямовану на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей підприємства на основі дотримання інтересів працівників. Управління трудовими ресурсами спрямоване на вирішення таких основних завдань: задоволення потреби в кадрах; забезпечення їх раціональної розстановки, розвиток працівників, їх посадового просування.

Розвиток і рух персоналу підприємства пов'язане з проведенням певної кадрової політики, яка включає:

- Планування, залучення, добір, наймання і розміщення працівників;
- Розвиток персоналу, профорієнтацію та перепідготовку;
- Проведення атестації та оцінку рівня кваліфікації, просування по службі, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності кадрів;
- Вдосконалення організації та стимулювання праці, соціальні виплати, забезпечення техніки безпеки, створення сприятливого психологічного клімату.

Управління трудовими ресурсами підприємств ґрунтується на принципах, які є об'єктивними правилами управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. До них належать принципи: науковості, системності, економічності, ієрархічності, перспективності та прогресивності (табл. 1.1)

Управлінські впливи на об'єкт управління – трудові ресурси підприємства – можуть бути спрямовані безпосередньо на працівника або на їхню сукупність як виробничий осередок, і також на чинники внутрішнього і зовнішнього

середовища, де протікає процес праці. В останньому випадку можна говорити про непрямий вплив на об'єкт управління [13].

**Табл.1.2.Принципи управління трудовими ресурсами**

Принципи	Зміст
1. Науковості	Це означає глибше розуміння й впровадження у практику керування тих економічних законів, що діють об'єктивно, і які мають визначати порядок дій як для менеджерів, так і для рядових співробітників.
2. Системності	Мається на увазі, що при розробці системи керування людськими ресурсами слід брати до уваги увесь спектр чинників, які мають вплив на цю систему управління. Це також накладає обов'язок на забезпечення злагодженості між окремими підгрупами, поставленими завданнями та прийнятими ухваленнями.
3. Економічності	Спрямована на раціональне та ощадливе впорядкування системи розпорядження людським капіталом.
4. Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних розрізах системи, що керує трудовими ресурсами, мусить бути налагоджена ієрархічна взаємодія між управліннями ланками, причому це має відбуватися із залученням механізмів зворотного зв'язку.
5. Узгодженості	Координація роботи між рівнями управління по вертикалі, а також між відносно незалежними структурними одиницями по горизонталі, мусить загалом відповідати стратегічним завданням підприємства та бути прив'язаною до однакових часових рамок.
6.Перспективності та прогресивності	Під час розробки системи керування людськими ресурсами належить брати до уваги майбутні вектори розвитку самої компанії, а також найкращі практики, що існують як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Управління трудовими ресурсами охоплює сукупність взаємопов'язаних етапів, спрямованих на формування, використання та розвиток персоналу підприємства. До основних етапів належать: планування потреб у персоналі, що передбачає прогнозування та забезпечення майбутньої потреби організації в працівниках; підбір і залучення персоналу шляхом формування резерву

потенційних кандидатів на всі категорії посад; відбір працівників, який полягає в оцінюванні професійних і особистісних якостей претендентів та виборі найбільш придатних з них.

Важливим етапом є також професійна орієнтація та адаптація, що забезпечує входження новоприйнятих працівників у виробниче середовище підприємства, формування у них розуміння корпоративних цінностей, вимог до виконання роботи та критеріїв оцінювання результатів праці. Подальший розвиток персоналу здійснюється через систему навчання, яка передбачає розроблення та впровадження програм формування і вдосконалення трудових навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Оцінювання якості трудових ресурсів базується на застосуванні спеціально розроблених методик, що дозволяють визначати рівень професійної підготовки, продуктивності та відповідності працівників займаним посадам. Важливе місце в системі управління персоналом займає формування заробітної плати та соціальних пільг, які покликані забезпечити залучення, утримання і зацікавленість працівників у результатах своєї праці. Окремим напрямом є підготовка керівних кадрів і управління кар'єрним зростанням, що включає розроблення програм розвитку управлінських компетенцій та підвищення ефективності діяльності керівників [14].

Під управлінням трудовими ресурсами розуміють цілеспрямовану діяльність керівництва та спеціалізованих підрозділів підприємства, спрямовану на формування та реалізацію кадрової політики, визначення принципів, методів і стратегічних орієнтирів роботи з персоналом [23]. Така діяльність забезпечує узгодженість кадрових процесів із загальною стратегією розвитку організації.

Як цілісна система управління трудовими ресурсами реалізується через три взаємопов'язані блоки: формування, використання та розвиток персоналу. Формування трудових ресурсів охоплює процеси залучення, відбору та прийому нових працівників, включаючи рекрутинг і первинну оцінку кандидатів. Використання персоналу спрямоване на раціональний розподіл трудових функцій, оптимізацію організації праці та забезпечення максимальної віддачі від використання людського потенціалу. Цей блок також включає створення ефективної системи мотивації та стимулювання. Розвиток трудових ресурсів

передбачає постійне підвищення кваліфікації, формування професійних і управлінських компетенцій, а також розкриття потенціалу працівників у довгостроковій перспективі.

Взаємозв'язок зазначених складових управління трудовими ресурсами та їх реалізація в межах єдиної системи подані у вигляді узагальненої схеми на рис. 1.5.



**Рис 1.5. Система управління трудовими ресурсами [24]**

Такі ключові підсистеми, як стратегія, менеджмент і нормативно-регламентна база (статут, внутрішні положення, політики), перебувають у тісній взаємодії та формують цілісну систему управління трудовими ресурсами підприємства. Їх узгоджене функціонування забезпечує не лише формальну організацію кадрових процесів, а й стратегічну орієнтацію розвитку персоналу.

Стратегія у сфері управління персоналом визначає довгострокові цілі, пріоритети та напрями розвитку людського капіталу, зокрема політику залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників. Вона задає загальний вектор кадрової політики відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Менеджмент трудових ресурсів виступає механізмом практичної реалізації стратегічних установок і включає планування, організацію, мотивацію та

контроль діяльності персоналу. Саме через управлінські рішення, процедури та управлінські дії стратегія трансформується у конкретні кадрові процеси, що безпосередньо впливають на результати роботи підприємства.

Статут, внутрішні нормативні документи та кадрова політика визначають формалізовані правила і межі здійснення управлінських дій. Вони забезпечують відповідність процесів управління трудовими ресурсами вимогам законодавства, етичним нормам та внутрішнім стандартам організації [16]. Окрім цього, нормативна база створює основу для побудови системи навчання, оцінювання та розвитку персоналу, що дозволяє закріплювати єдині підходи до управління кадрами.

Взаємозв'язок між цими елементами проявляється у тому, що стратегія визначає цільові орієнтири для менеджменту, менеджмент реалізує ці орієнтири через практичні інструменти управління, а нормативна база формує інституційні рамки та правила їх застосування. Сукупна дія цих складових спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання трудового потенціалу.

Важливу роль у функціонуванні системи управління трудовими ресурсами відіграє стиль керівництва, який значною мірою залежить від особистісних характеристик керівника, особливостей колективу, типу організації та характеру виконуваних завдань. У науковій літературі традиційно виокремлюють три основні стилі управління: авторитарний, ліберальний і демократичний [17].

Авторитарний стиль передбачає жорстку централізацію влади та відповідальності в руках керівника. Він самостійно визначає напрями діяльності, приймає ключові рішення та вимагає від підлеглих точного виконання поставлених завдань. Міжособистісні стосунки у цьому випадку мають другорядне значення, оскільки пріоритет надається досягненню виробничих і організаційних цілей.

Ліберальний стиль характеризується наданням працівникам значної автономії у виконанні своїх обов'язків. Керівник мінімально втручається у робочий процес, обмежуючись забезпеченням необхідних ресурсів та інформації. Контроль і оцінювання результатів діяльності здійснюються в обмеженому обсязі, а ініціатива переважно передається самим працівникам.

Демократичний стиль управління поєднує елементи керівництва та участі персоналу у прийнятті рішень. Працівники залучаються до обговорення проблем і пошуку шляхів їх вирішення, мають можливість висловлювати власні ідеї та пропозиції, а керівник виступає не лише контролером, а й партнером. Такий підхід сприяє формуванню довіри, розвитку ініціативності та підвищенню мотивації персоналу.

На практиці зазначені стилі рідко застосовуються у чистому вигляді. Найчастіше спостерігається їх комбінація, що дозволяє керівникам адаптувати свою управлінську поведінку до конкретних умов діяльності, особливостей колективу та специфіки виконуваних завдань.

Управління використанням трудових ресурсів є однією з центральних ланок у системі управління персоналом. Його специфіка полягає у тому, що об'єктом управління є люди з їхніми потребами, мотивацією, цінностями та індивідуальними особливостями. Саме тому ефективне використання трудових ресурсів потребує не лише формальних управлінських інструментів, а й урахування соціально-психологічних аспектів взаємодії в колективі, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

В нинішніх господарських реаліях робоча сила постає ключовим елементом у розбудові конкурентних переваг фірм. Адже не матеріальні запаси, а саме стан добробуту, освітня база, фахова майстерність, набутий досвід та обсяг відомостей, якими оперують наймані особи, закладають фундамент для розвитку економічних формацій. Показники ефективності людського потенціалу прямо детермінують можливість фірми виробляти товари й послуги, здатні конкурувати на ринку, та підтримувати невпинне піднесення. З огляду на це, адекватним є бачення робочої сили як однієї з граней активів бізнес-структури, що формує її тривалу економічну вартість та позиціонування на ринку.

У процесі теоретичного узагальнення встановлено, що трудові ресурси не зводяться виключно до чисельності персоналу, а є складною багатовимірною категорією, яка охоплює рівень освіти, професійну підготовку, практичний досвід, мотивацію до праці та здатність до освоєння нових знань і технологій.

Саме поєднання цих характеристик формує трудовий і інтелектуальний капітал підприємства, який у сучасних умовах цифровізації, автоматизації та зростання конкуренції дедалі більше визначає його ринкові позиції.

Ефективність використання трудових ресурсів проявляється через систему взаємопов'язаних показників, серед яких провідне місце займають продуктивність праці, трудомісткість, фонд робочого часу, рівень оплати праці, плинність кадрів і структура персоналу за кваліфікаційними ознаками. Комплексний аналіз цих індикаторів дозволяє не лише оцінити поточний стан використання персоналу, а й виявити приховані резерви зростання результативності праці та оптимізації витрат.

Особливої уваги потребує система управління трудовими ресурсами, яка має бути зорієнтована на стратегічний розвиток людського капіталу. Планування потреби в кадрах, добір, навчання, мотивація та оцінювання результатів праці повинні формувати єдиний цілісний механізм, спрямований на підвищення продуктивності та зменшення втрат робочого часу. Науково обґрунтована кадрова політика, поєднана з сучасними методами стимулювання та розвитку персоналу, створює передумови для стабільного функціонування підприємства навіть у складних економічних умовах.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що трудові ресурси є стратегічним фактором зростання економічної ефективності підприємства. Раціональне використання людського потенціалу забезпечує підвищення фінансових результатів, зміцнення конкурентних позицій та формування стійкої основи для довгострокового розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

## 2 АНАЛІЗ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПРАТ «МХП»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» – це один із найбільших агропромислових конгломератів на території України, який фокусується на виробництві м'яса птиці, рослинництві, біоенергетиці й експорті своєї продукції. Це підприємство є ключовим роботодавцем, забезпечуючи зайнятість для понад тридцяти тисяч осіб протягом 2020–2024 років. Стратегічний шлях розвитку МХП окреслено через інноваційні підходи, підвищення операційної ефективності та формування стабільного людського капіталу.

«МХП», ПрАТ, позиціонує себе як міжнародна структура у сфері харчових технологій та агротехнологій, що займається створенням високоякісних та смачних харчових продуктів. Діяльність охоплює агропромисловий сектор, виробництво продовольства та роздрібну торгівлю. Виробничі потужності розташовані як в Україні, так і на Балканах, крім того, Компанія має свої дочірні підрозділи у Нідерландах, Великій Британії, Об'єднаних Арабських Еміратах, Саудівській Аравії та низці інших європейських країн.

МХП опікується розвитком більш ніж п'ятнадцяти власних торгових марок продуктів, серед яких такі відомі, як "Наша Ряба", "Апетитна", "Легко!", "Бащинський", Skott Smeat, РябChick та інші. Разом із партнерами МХП розвиває роздрібні мережі: крамниці "М'ясомаркет", "Їжа Свіжа", "Наша Ряба", а також мережу закладів швидкого харчування Döner Маркет.

Головні напрями господарської діяльності Товариства включають вирощування зернових культур (кукурудза, соняшник, пшениця, ріпак, соя та ін.), птахівництво разом із супутніми процесами (виробництво охолодженої птиці та олій), а також інші виробничі сфери (виготовлення ковбасних виробів та копченого м'яса, готові харчові рішення (продукти швидкого приготування) [31].

У структурі МХП функціонує одинадцять підприємств рослинництва, три заводи з виробництва комбікормів та сімнадцять елеваторних комплексів для зберігання збіжжя. Загальний земельний фонд МХП становить 360 000 гектарів, розподілених по дванадцяти областях України [21].

Табл.2.1. Загальні відомості про ПрАТ “Миронівський хлібпродукт” [18]

1	2
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МХП
Скорочена назва	ПРАТ "МХП"
Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY MHP (PRJSC MHP)
Код ЄДРПОУ	25412361
Дата реєстрації	27.03.2006 (19 років 8 місяців)
Уповноважені особи	КОСЮК ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ 23.01.2015, керівник
Розмір статутного капіталу	786 927 920,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, **9, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул.Елеваторна, будинок **
Контактна інформація	Телефон: +380442070000 +380442070033 Факс: +380442070002

Підприємство фокусується на чотирьох основних напрямках бізнесу:

#### 1. Птахівництво та суміжні виробничі процеси.

МХП забезпечує постачання охолодженої та замороженої курятини, а також інших м'ясних виробів, до великих національних торговельних мереж, таких як Fozzy, АТБ-Маркет, Метро Кеш енд Керрі, ЕКО, Novus та Ашан. Крім того, компанія займається виготовленням та реалізацією соняшникової та соєвої олії [29].

#### 2. Зернове господарство.

МХП керує значним агробізнесом, спеціалізуючись на вирощуванні кукурудзи, соняшнику та сої. Дедалі більше уваги приділяється вирощуванню пшениці та ріпаку, які реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Станом на 2019 рік обсяг замість сільськогосподарського призначення становив 380 тисяч гектарів, що робить цей земельний пул одним із найбільших в Україні [28].

### 3. Обробка м'яса.

Напрямок переробки охоплює виробництво широкого асортименту свіжої м'ясної продукції, включаючи ковбаси, варені вироби та делікатеси, здебільшого на основі м'яса птиці. МХП є одним з лідерів м'ясопереробної галузі в Україні, забезпечуючи близько 15% усього обсягу ковбасних та варених м'ясних виробів, вироблених у країні у 2020 році.

### 4. Операційна діяльність у Європі.

Цей сегмент повністю представлений компанією "Перутніна Птуї" ("ПП"), у власності якої перебувають дистриб'юторські філії в Австрії, Північній Македонії та Румунії, що дає можливість постачати продукцію до 15 європейських країн. "Пертуніна Птуї" стала першою компанією у Словенії, яка запровадила новий стандарт, що перевершує регуляторні вимоги ЄС [28].

У 1998 році започатковано діяльність підприємства «Миронівський хлібопродукт». Холдинг МХП розглядається як один із ключових агропромислових гігантів України. Його структура охоплювала двадцять виробничих ланок, розміщених у Київській, Черкаській, Дніпропетровській, Донецькій, Вінницькій, Івано-Франківській, Херсонській областях та в АР Крим. Усі ці підрозділи формують цілісний ланцюжок з м'ясного виробництва, починаючи від вирощування зернових культур, переходячи до виготовлення кормів, розведення основного поголів'я худоби, і завершуючи виробництвом та подальшою обробкою м'яса. Окрім того, частина структур МХП займається олійним виробництвом, а також вирощуванням овочів та фруктів.

Сумарна продуктивність трьох птахокомплексів, що спеціалізуються на випуску курятини (м'яса бройлерів), досягає приблизно 1,38 мільйона голів на тиждень.

Станом на 2025 рік, мережа фірмових точок по всій Україні налічує майже півтори тисячі магазинів та закладів, серед яких виділяються понад 270 продовольчих крамниць під брендом "М'ясомаркет" та більше 180 точок

громадського харчування Döner Market. У 2024 році МХП представила нову торгову марку — «Супер Філео».

У вересні 2024 року МХП офіційно набула статус мажоритарного власника (70%) компанії KK&Sons, якій, своєю чергою, належить український логістичний оператор «КТЛ Україна».

Саудівська інвестиційна компанія Salic стала акціонером МХП і придбала 12,6% акцій компанії.[19]

**Табл.2.2.Торгові марки ПрАТ “Миронівський хлібпродукт”**

Назва бренду	Рік заснування	Спеціалізація діяльності
ТМ «Наша Ряба»	2001 рік	Займає більше 50% українського ринку курячого м'яса промислового виробництва. В 2012 році ТМ «Наша Ряба» належала найбільша птахофабрика в Європі. Бренд став популярним завдяки якості та свіжості продукції.
ТМ «Легко»	2006 рік	Спеціалізується на замороженій готовій м'ясній продукції. На заводі працює п'ять технологічних ліній, потужність яких становить 120 тонн готової продукції в день (обладнання кращих світових виробників).
ТМ «Башинський»	2008 рік	Даний бренд спеціалізується на сосисках, сардельках, варених ковбасах та інших м'ясних делікатесах.
ТМ «Секрети Шефа»	2020 рік	Молода торгова марка, яка в новому форматі запропонує продукцію споживачам та партнерам.
ТМ «Kurator»	2011 рік	Продукція даної торгової марки орієнтована на професійних споживачів. Продукція вищої якості.
«Qualiko»	2011 рік	Бренд курячої продукції одного з провідних виробників в Європі. Асортимент продукції представлений замороженим і охолодженим м'ясом птиці.

В компанії діє інноваційний шлях розвитку виробництва та сільськогосподарських процесів. Робоча сила – це досвідчена висококваліфікована управлінська команда, яка прагне постійно розвиватись та навчатись. Проаналізуємо основні економічні показники наведені в табл. 2.3 на 2020-2024 рр.

**Табл.2.3.Економічні показники ПрАТ “МХП” за 2020-2024 .р.р**

1	2	3	4	5	6
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка, млн. дол	1910	2372	2642	3021	3046
Собівартість реалізованої продукції, млн. дол	1544	1801	2098	2386	2400
Прибуток, млн. дол	366	571	544	635	646

Данні таблиці свідчать про стабільне зростання виручки підприємства протягом 2020-2024 роках. Собівартість реалізованої продукції також зростала , що зумовлено інфляційними процесами , подорожчанням енергоресурсів та логістичних послуг .

У 2020 році діяльність ПрАТ «Миронівський хлібпродукт» була збитковою , що пояснюється негативним впливом пандемії COVID-19 та валютним коливанням . У 2021 році компанія досягла значного фінансового результату , отримавши рекордний чистий прибуток .

2022 рік став кризовим для підприємства через повномасштабне вторгнення в Україні , порушенням виробничих та логістичних ланцюгів , що призвело до отримання збитку . Проте вже у 2023 -2024 роках підприємство відновило прибутковість.

Згідно з аналізом результатів діяльності ПрАТ «Миронівський хлібпродукт» у 2020–2024 роках, простежується загальна тенденція до зростання продуктивності праці, незважаючи на складні економічні умови.

У 2020–2022 роках спостерігалось скорочення чисельності персоналу, що було зумовлено оптимізацією витрат та автоматизацією виробничих процесів. Починаючи з 2023 року, підприємство демонструє стабільне відновлення та зростання ключових показників.

У 2024 році продуктивність праці досягла найвищого значення за досліджуваний період, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

У 2021–2022 роках відбулося скорочення чисельності персоналу, що було наслідком оптимізації організаційної структури та впровадження автоматизованих виробничих процесів. Водночас обсяг реалізованої продукції загалом демонструє позитивну динаміку, зокрема суттєве зростання у 2023–2024 роках, що свідчить про відновлення та розширення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є стале зростання продуктивності праці: з 73,77 тис. дол. на одного працівника у 2021 році до 88,89 тис. дол. у 2024 році. Це підтверджує підвищення результативності праці персоналу та ефективності управління трудовими ресурсами.

Одночасно спостерігається зниження трудомісткості продукції протягом усього періоду аналізу, що є наслідком удосконалення технологічних процесів, зростання рівня механізації та автоматизації виробництва. Загалом узагальнені результати таблиці 2.4 свідчать про позитивні структурні зрушення в діяльності ПрАТ «МХП» та формування стійких передумов для подальшого підвищення продуктивності праці.

Крім того, зростання продуктивності праці за умов скорочення чисельності персоналу свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів та оптимізацію витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю виробленої продукції. Це дало змогу підприємству зберегти конкурентоспроможність у складних макроекономічних умовах та частково нейтралізувати вплив зовнішніх ризиків. Важливу роль у досягненні зазначених результатів відіграло впровадження сучасних методів управління персоналом, цифрових інструментів планування виробництва, а також підвищення кваліфікації працівників. Таким чином, динаміка ключових показників ефективності використання трудових ресурсів свідчить про раціоналізацію кадрової політики ПрАТ «МХП» та створення підґрунтя для подальшого зростання обсягів виробництва без пропорційного збільшення чисельності персоналу.



**Таблиця 2.4 Аналіз результатів праці за показниками ПрАТ «МХП»[22-26]**

Показники	Значення показників				Абсолютне відхилення, ±			Відносне відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Кількість працівників	30,500	29,200	29,800	30,600	-1,300	+600	+800	-4,26	+2,05	+2,68
Обсяг реалізованої продукції, тис. дол.	2 250 000	2 180 000	2 450 000	2 720 000	-70,000	+270 000	+270 000	-3,11	+12,39	+11,02
Продуктивність праці, тис. дол.	73,77	74,66	82,21	88,89	+0,89	+7,5	+6,68	+1,21	+10,11	+8,12

Діяльність ПрАТ «МХП» ґрунтується на вертикально інтегрованій бізнес-моделі, яка дає змогу компанії формувати значно нижчий рівень витрат у порівнянні з іншими учасниками галузі. Такий підхід істотно зменшує залежність підприємства від зовнішніх постачальників і фермерських господарств, а також мінімізує вплив коливань цін на сировинні ресурси [28]. Вертикальна інтеграція забезпечує стабільну якість продукції та ефективний контроль її собівартості завдяки масштабам виробництва, що має особливе значення для умов розвитку української економіки.

Важливою складовою вертикально інтегрованої моделі є організаційна структура підприємства. Під час її формування необхідно враховувати сучасні наукові та практичні тенденції, які передбачають укрупнення підрозділів у системі поділу праці, розширення децентралізації управлінських повноважень, а також застосування таких форм і методів організації праці, що сприяють підвищенню ініціативності та активності персоналу [29, с. 281].

У ПрАТ «МХП» також діє комплексна система оцінювання персоналу, в межах якої щороку співробітники проходять оцінку своєї результативності. За підсумками річної оцінки близько 15 % працівників потрапляють до «зеленої зони», що характеризує високий рівень продуктивності, тоді як приблизно 20 % відносять до «червоної зони» з низькими показниками ефективності. Працівники, які продемонстрували недостатню результативність, мають покинути компанію відповідно до встановлених процедур [28].

Компанія постійно розвиває соціальні та мотиваційні програми для працівників, щоб створювати сприятливі умови праці та підвищувати добробут персоналу. Серед основних ініціатив:

- організація безкоштовного харчування в корпоративних їдальнях та доставка для працівників, що працюють у польових умовах;
- забезпечення безкоштовного проїзду на роботу і з роботи, можливість оренди транспортних засобів та надання корпоративного службового транспорту;
- підтримка молодих спеціалістів через компенсацію витрат на оренду житла або можливість безкоштовного проживання в гуртожитках;
- надання корпоративного мобільного зв'язку всім працівникам;

- річне фінансове стимулювання за високі результати роботи;
- матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових чи оздоровчих потреб [вихідні дані користувача].

Окрім цього, МХП впроваджує різноманітні програми розвитку та навчання персоналу: внутрішні освітні платформи, програми лідерства, наставництва, курси адаптації для молодих фахівців та можливості кар'єрного зростання в межах компанії. Працівники мають доступ до тренінгів, воркшопів і можливостей практичного розвитку компетенцій, що підвищує їхню професійну цінність і готовність до нових викликів .

МХП також реалізує соціально орієнтовані програми підтримки ветеранів і військовослужбовців. В межах ініціативи «МХП Поруч» компанія надає медичну, психологічну та юридичну допомогу, підтримку у створенні власного бізнесу, адаптаційні проєкти та спеціальні курси для інтеграції ветеранів у робочі команди. Частина цих програм отримала визнання серед найкращих практик підтримки ветеранів в Україні за версією Forbes. Компанія також зберігає робочі місця та виплачує середню зарплату мобілізованим працівникам протягом служби у ЗСУ.

## **2.2 Аналіз системи управління ПрАТ «МХП»**

Корпоративна система адміністрування — це, по суті, організаційна структура, що охоплює усі виробничі операції. Якщо подивитися на це з позиції науки, система керування являє собою концептуально взаємозалежну сукупність певних елементів: це як теоретичні знання, так і практичний досвід у сфері управління різноманітними об'єктами (персоналом, робочими рутинними справами, самою компанією) з метою гарантування їхньої конкурентоспроможності у ринковому середовищі, збільшення прибутковості та покращення загальної продуктивності усіх бізнес-функцій [29, с.97].

На сьогоднішній день будь-яка функціонуюча система мусить бути комп'ютеризована відповідно до специфічних вимог та стратегічних завдань організації. Вона зобов'язана бути об'єднаною (інтегрованою), використовуючи передові технології для комунікації та опрацювання даних як допоміжний інструмент. Ця система забезпечує критично важливими

даними управлінський апарат на усіх рівнях для обґрунтованого вибору дій. Головне її призначення полягає у максимізації продуктивності праці колективу, налагодженні якіснішої взаємодії із замовниками та стимулюванні розвитку комерційної діяльності і товарообігу.

Отже, важливість системи управління підприємством можна зрівняти з ядром всіх процесів, які відбуваються в компанії (див. рис. 2.5)



Рисунок 2.1 – Система управління підприємством [40]

Методи управління в ПрАТ «МХП» виступають ключовим механізмом координації роботи колективу задля реалізації корпоративних завдань. Завдяки лінійно-функціональній побудові холдингу вдається чітко розмежувати сфери відповідальності: лінійні керівники фокусуються на поточному управлінні, тоді як вища ланка зосереджується на глобальних викликах та адаптації підприємства до зовнішніх змін.

Завдяки цій структурі МХП вдається підтримувати високі стандарти якості та контролювати величезні обсяги виробництва.

1) Кожна функція (маркетинг, логістика, R&D, IT) виконується фахівцями високого рівня. Це забезпечує якісну експертизу в межах кожного напрямку.

2) Передача оперативного управління на рівень лінійних підрозділів дозволяє топменеджменту зосередитися на стратегічному плануванні та зовнішніх ринках.

3) Встановлюється однозначна підпорядкованість, що спрощує контроль за виконанням наказів і дотриманням технологічних регламентів (важливо для біобезпеки та харчових стандартів).

4) Завдяки залученню функціональних служб до підготовки рішень, вони стають більш зваженими та технічно грамотними.

### **Недоліки лінійно-функціональної структури**

1) Через велику кількість рівнів узгодження процес прийняття рішень стає тривалим. Це знижує здатність компанії швидко реагувати на раптові зміни ринку.

2) Між різними функціональними відділами (наприклад, продажами та виробництвом) часто бракує горизонтальних зв'язків, що призводить до непорозумінь.

3) Система орієнтована на стабільні процеси. Вона важко сприймає радикальні інновації, оскільки будь-яка зміна потребує перегляду багатьох правил і процедур.

4) За кінцевий результат (прибуток чи успіх продукту) часто відповідає лише вище керівництво, тоді як функціональні підрозділи зосереджені лише на своїх показниках.

Хоча лінійно-функціональна структура забезпечує стабільність масового виробництва в МХП, існуюча централізація та комунікаційні бар'єри можуть суттєво знизити загальну ефективність підприємства в довгостроковій перспективі. Для збереження конкурентоспроможності компанія потребує впровадження більш сучасних, децентралізованих підходів, що стимулюватимуть обмін інформацією та інноваційну активність.

Дієвість системи керування акціонерним товариством визначається тим, наскільки злагоджено працює його організаційний устрій. Аби проаналізувати особливості лінійно-функціональної побудови у ПрАТ «МХП», ми застосуємо методологію, запропоновану Н.Н. Федоровою. Цей підхід дає змогу виміряти рівень задіяння підприємством своїх внутрішніх ресурсів та загальний управлінський потенціал [43, с. 52].

Хоча лінійно-функціональна структура забезпечує стабільність масового виробництва в МХП, існуюча централізація та комунікаційні бар'єри можуть суттєво знизити загальну ефективність підприємства в довгостроковій перспективі. Для збереження конкурентоспроможності компанія потребує впровадження більш сучасних, децентралізованих підходів, що стимулюватимуть обмін інформацією та інноваційну активність.

Дієвість системи керування акціонерним товариством визначається тим, наскільки злагоджено працює його організаційний устрій. Аби проаналізувати особливості лінійно-функціональної побудови у ПрАТ «МХП», ми застосуємо методологію, запропоновану Н.Н. Федоровою. Цей підхід дає змогу виміряти рівень задіяння підприємством своїх внутрішніх ресурсів та загальний управлінський потенціал [43, с. 52].

Дана методика базується на чотирьох параметрах :

$K_{cc}$  – ступінь цілісності системи та її ефективність

$K_{зв}$  – структура зв'язку, відносини між функціональними елементами;

$K_{цп}$  – механізм цілепокладання, використання ринкових можливостей;

$K_{му}$  – механізм управління, ступінь використання внутрішніх можливостей [43, с.53].

Розрахунок виконується з використання методу ранжирування показників за формулою (2.1) [43, с.53]:

$$K_{cc, зв, му} = \sum_{i=1}^m q_i \times A_i \quad (2.1)$$

де  $m$  – кількість оціночних показників;

$q_i$  – коефіцієнт вагомості показника, який визначається експертним шляхом;

$A_i$  – оцінка в балах від 1 до 10

$q_i$  – коефіцієнт вагомості показника, який визначається експертним шляхом;

$A_i$  – оцінка в балах від 1 до 10.

Для дослідження організаційної структури ПрАТ «МХП» було обрано

два параметри: коефіцієнт механізму управління та коефіцієнт структури зв'язку.

Для проведення експертного аналізу того, наскільки ефективно ПрАТ «МХП» використовує свої внутрішні ресурси, було залучено представників топ менеджменту компанії. Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою, де кожен рівень відображає якість організаційної структури та її здатність підтримувати стратегічний розвиток бізнесу.

1 бал: Структура критично не відповідає стратегічним цілям компанії.

2 бали: Низька ефективність функціонування, слабка координація між підрозділами.

3 бали: Система загалом працездатна, проте існують значні складнощі у процесах прийняття рішень.

4 бали: Високий рівень ефективності з незначними можливостями для оптимізації.

5 балів: Повна відповідність структури системі управління; вона є ключовим фактором успіху та процвітання бізнесу.

Всі оцінки та розрахунки наведені в табл. 2.5.

**Табл.2.5. Експертна оцінка показників механізму управління та використання внутрішніх можливостей ПрАТ «МХП»**

Показник	Експертна оцінка (бали)	Коментар
Професіоналізм менеджменту	5 / 5	Висока кваліфікація функціональних фахівців.
Технологічність процесів	5 / 5	Впровадження ІТ-рішень та автоматизації контролю.
Оперативність рішень	3 / 5	Гальмування через велику кількість рівнів ієрархії.
Зворотний зв'язок	2 / 5	Слабкий обмін ідеями «знизу-вгору», централізація.
Інноваційна активність	3 / 5	Інновації впроваджуються переважно «зверху».

## 1. Ключові показники експертної оцінки

При аналізі МХП експерти зазвичай фокусуються на таких критеріях:

**Відповідність апарату управління цілям підприємства:** Оцінюється, чи здатна структура реалізувати стратегію вертикальної інтеграції та експансії на зовнішні ринки.

**Оперативність прийняття рішень:** Швидкість проходження інформації від вищої ланки до виконавців.

**Економічність системи управління:** Співвідношення витрат на утримання адмінперсоналу до результатів діяльності.

**Рівень зворотного зв'язку:** Здатність системи реагувати на сигнали від нижчих ланок виробництва.

**Ефективність використання робочого часу:** Наскільки менеджмент завантажений стратегічними завданнями, а не «гасінням пожеж».

Експертна оцінка також охоплює те, як компанія використовує свій внутрішній потенціал для нівелювання слабких сторін:

Використовується на високому рівні завдяки замкненому циклу виробництва («від зерна до полиці»).

**Цифровізація (Digitalization):** МХП активно використовує внутрішні можливості для переходу на Digital-управління (системи ERP, моніторинг полів), що частково компенсує бюрократію лінійної структури.

**Кадровий резерв:** Компанія має сильний внутрішній освітній центр, що дозволяє готувати фахівців під специфічні потреби холдингу.

Механізм управління ПрАТ «МХП» є стабільним та високоефективним для контролю якості, проте має низьку адаптивність до швидких змін. Головна рекомендація експертів – децентралізація окремих функцій та перехід до «проектних офісів» для стимулювання інновацій.

**Табл.2.6.Механізм управління ПрАТ «МХП»**

Параметр	Виробнича система	Управлінська система
Ключовий фокус	Технічні навички та витривалість	Стратегічне мислення та лідерство
Інструмент оцінки	Кваліфікаційні розряди, нормативи	Психологічне тестування, КРІ
Результат	Якість та обсяг продукції	Ефективність процесів та рішень

Таблиця 2.6.показує, що робота в МХП тримається на двох основних «китах»: виробництві та управлінні. Виробнича система — це руки компанії, де головне — це техніка, витривалість та чітке виконання норм. Тут результат вимірюється кількістю та якістю продукту. Управлінська система — це мозок компанії, де важливіше стратегічне мислення, вміння вести команду за собою та приймати правильні рішення для всього бізнесу.

Для успіху холдингу важливо, щоб ці дві частини працювали синхронно. Коли результати звичайних робітників завдяки цифровим моніторам миттєво стають зрозумілими для менеджерів, компанія починає діяти швидше й точніше. Це дозволяє не просто вимагати виконання плану, а розумно розподіляти сили та допомагати підрозділам, які цього потребують.

**Табл. 2.7 .Характеристика руху кадрів на ПрАТ «МХП» за період 2023-2024 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол..	29 800	30 950	1 150	3,86
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..	10 950	11 800	850	11,04
3. Вибуло працівників	6 850	7 200	350	5,11
- з власного бажання	3 250	3 100	-150	-4,62
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	3600	4 100	500	13,89
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	36,75	38,13	1,38	3,75
- з звільнення, %	22,99	23,27	0,28	1,22
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,91	10,02	-0,89	-8,16
6. Коефіцієнт загального обороту, %	59,74	61,40	1,66	2,78

Аналіз руху кадрів на ПрАТ «МХП» у 2023–2024 роках свідчить про відносну стабілізацію кадрової політики підприємства в умовах післякризового відновлення та адаптації до сучасних економічних викликів.

Середньоспискова чисельність працівників у 2024 році зросла на 1 150 осіб, або на 3,86 %, і становила 30 950 осіб. Це свідчить про поступове нарощування кадрового потенціалу та відновлення виробничої діяльності.

Кількість прийнятих на роботу працівників у 2024 році зросла на 850 осіб (7,76 %) порівняно з 2023 роком і досягла 11 800 осіб. Зростання коефіцієнта обороту з приймання з 36,75 % до 38,13 % підтверджує активізацію процесів залучення персоналу.

Вибуття працівників також зросло, однак помірними темпами – на 350 осіб або 5,11 %. При цьому кількість звільнень за власним бажанням скоротилася на 150 осіб (4,62 %), що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці. Водночас спостерігається зростання вибуття у зв'язку з виходом на пенсію, навчанням та іншими об'єктивними причинами на 13,89 %, що може бути наслідком вікової структури персоналу.

Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2024 році становив 23,27 %, що незначно перевищує показник 2023 року. Водночас коефіцієнт плинності кадрів знизився з 10,91 % до 10,02 %, тобто на 8,16 %, що є свідченням ефективнішої системи мотивації та утримання персоналу.

Коефіцієнт загального обороту кадрів зріс з 59,74 % до 61,4 %, що характеризує достатньо активний, але контрольований рух кадрів, притаманний великому агропромислому підприємству.

Отже, у 2023–2024 роках ПрАТ «МХП» демонструє позитивні зміни в управлінні персоналом, зокрема зростання чисельності працівників та зниження плинності кадрів, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

### **2.3 .Оцінка організаційно-управлінських рішень на ПрАТ «МХП»**

Ефективність управління персоналом доцільно розглядати як частину ефективності виробництва компанії, оскільки праця є одним з найважливіших факторів виробництва. Ефективність завжди пов'язана зі ставленням цінності результату і цінності витрат.

Ефективність менеджменту персоналу є невід’ємною складовою загальної продуктивності ПрАТ «МХП», оскільки людський ресурс виступає фундаментом виробничого процесу. Класична модель оцінки ефективності в даному контексті базується на зіставленні цінності отриманого результату з обсягом витрат, понесених на його досягнення.

Проте сучасний стан кадрової політики холдингу створює певні репутаційні ризики. Аналіз публічного іміджу компанії як роботодавця, проведений на основі відгуків чинних та колишніх співробітників у мережі, вказує на наявність системних проблем.

На основі даних моніторингу платформ (наприклад, «Бізнес навиворіт»), ситуація виглядає наступним чином:

**Табл.2.8. Аналіз репутаційних показників та корпоративної культури**

<b>Показник</b>	<b>Значення / Характеристика</b>
<b>Середній рейтинг</b>	<b>3 з 5</b> (середній рівень задоволеності)
<b>Кількість відгуків</b>	<b>1178</b> (релевантна вибірка для аналізу)
<b>Основна проблема</b>	Суб'єктивність оцінювання та недоліки внутрішніх комунікацій
<b>Ризик корпоративної культури</b>	Переважання особистих симпатій над об'єктивними КРІ

Відгуки персоналу підсвічують критичний недолік у системі контролю. Зокрема, наголошується на тому, що результативність праці та реальні досягнення часто ігноруються на користь суб'єктивного сприйняття.

«Система оцінювання базується не на обсягах чи якості виконаної роботи, а на лояльності перевіряючих та взаєминах всередині колективу».

Такі свідчення вказують на деформацію управлінського циклу, де емоційний фактор домінує над професійними стандартами, що прямо загрожує економічній ефективності холдингу.[31] .

Опанування єдиної корпоративної культури стає справжнім викликом для усіх філій холдингу, зважаючи на його географічну розкиданість по всій території України, охоплюючи різноманітні локації, від великих міст до найменших селищ. У цій ситуації компанії варто приділяти значно більше уваги збору відгуків від власних працівників. Це дасть змогу управлінській ланці створювати умови, які будуть релевантними для потреб конкретного колективу. Нині надзвичайно гостро стоїть питання запровадження сучасних, інноваційних підходів до управління підприємством, адже це безпосередньо формує траєкторію майбутніх бізнес-операцій.

З метою доведення потреби у запровадженні організаційно-управлінських нововведень у ПрАТ «МХП» необхідно проаналізувати чинну інноваційну стратегію.

Акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» позиціонує себе як значний рушій інноваційного розвитку, охоплюючи як внутрішні аспекти діяльності, так і діяльність поза межами підприємства. До визначних успіхів, зокрема, належить проєкт GreenNRG – впровадження передової промислової розробки, що дає змогу трансформувати органічні залишки на паливні брикети та виробляти біогаз [46].

Ефективність системи управління персоналом слід розглядати як невід’ємну складову загальної продуктивності ПрАТ «МХП», оскільки людський капітал є фундаментальним фактором виробництва. Управлінська ефективність у даному контексті визначається як оптимальне співвідношення між цінністю отриманого результату та витратами на його досягнення.

Проте сучасний стан кадрової політики холдингу створює певні репутаційні загрози, що підтверджується аналізом зворотного зв’язку на спеціалізованих інтернет-ресурсах. Зокрема, на платформі «Бізнес навиворіт» компанія має середній рейтинг 3 із 5 балів на основі понад тисячі відгуків. Аналіз коментарів свідчить про серйозні прогалини в системі контролю та оцінювання персоналу. Співробітники вказують на високий рівень суб’єктивізму, зазначаючи, що реальні результати праці часто ігноруються, а пріоритет надається особистим симпатіям перевіряючих та вмінню «сподобатися» колегам. Така ситуація

свідчить про домінування емоційного фактора над об'єктивними показниками ефективності (KPI), що негативно впливає на моральний клімат і загальну результативність підрозділів.

Водночас інноваційна діяльність ПрАТ «МХП» демонструє активний розвиток у сфері створення нових продуктів та оптимізації взаємодії з ринком. Підтвердженням цього є запуск сервісу MHP Innovation Lab – відкритої платформи, що на конкурсній основі здійснює відбір прогресивних рішень за трьома ключовими векторами: розробка інноваційного продукту, трансформація бізнес-моделі та вдосконалення сервісних функцій. Це свідчить про прагнення компанії до зовнішньої інтеграції та технологічного оновлення, попри існуючі внутрішні виклики в управлінні персоналом.[47].

Система управління персоналом в ПрАТ «МХП» має певну програму оцінювання – Центр розвитку, в якій задіяні процеси оцінки навчання та рівню компетентності співробітника, результатів діяльності, та потенціалу розвитку. Дана методика має ряд переваг та недоліків. Щодо недоліків це значні фінансові витрати і відсутність стимулювання зниженню рівня загального обороту плинності кадрів.

Система управління персоналом у ПрАТ «МХП» базується на функціонуванні спеціалізованого «Центру розвитку». Ця програма забезпечує комплексний підхід до аудиту людського капіталу, охоплюючи оцінювання поточної компетентності, аналіз результативності професійної діяльності та визначення потенціалу працівників для подальшого зростання.

Попри свою системність, дана методика має як сильні, так і слабкі сторони. Основними недоліками є висока вартість реалізації таких оціночних процедур, а також недостатня кореляція між роботою Центру та реальними показниками стабілізації колективу. Наразі система оцінювання не створює дієвих стимулів для зниження загальної плинності кадрів у холдингу.

Організаційна структура ПрАТ «МХП» на даному етапі має суттєву стратегічну вразливість: через відсутність спеціалізованих підрозділів стратегічного планування менеджмент зосереджений переважно на вирішенні оперативних виробничих питань. Такий дисбаланс перешкоджає розбудові дієвої системи контролю за роботою апарату управління та ускладнює

ідентифікацію дефектів у самій структурі. Як наслідок, підрозділи компанії часто не мають чітко визначених цілей та налагоджених механізмів міжфункціональної взаємодії.

Низький рівень організаційно-управлінських інновацій (ОУІ) загострює недоліки наявної лінійно-функціональної моделі управління, що проявляється у таких ключових проблемах:

**1. Загальмованість управлінських процесів.** Поділ рішень на стратегічні (верхній ешелон) та оперативні (нижчі ланки) ускладнює вертикальну координацію. Оскільки будь-яке рішення так чи інакше зачіпає базові функції – планування, організацію, лідерство та контроль – надмірна бюрократизація в межах лінійної структури суттєво знижує швидкість реакції компанії на виклики.

**2. Дефіцит якісного зворотного зв'язку.** У ПрАТ «МХП» недооцінюють значення зворотного зв'язку як інструменту оптимізації бізнес-процесів та мотивації. Належний інформаційний обмін між керівником і підлеглими є критично важливим для коригування роботи персоналу та оперативного виявлення причин збоїв чи низької залученості. У той час як ефективний фідбек має надихати співробітників та допомагати їм вносити правки у робочі процеси в реальному часі, аналіз показує, що керівництво холдингу приділяє формі та якості надання такого зв'язку недостатньо уваги.

**3. Несприятливий клімат для інновацій.** Найбільшою проблемою залишається відсутність середовища, що стимулює творчий підхід. Глобальний досвід, зокрема приклад компанії *USDA Forest Service*, доводить, що трансформація суворої та негнучкої корпоративної культури на більш відкриту може забезпечити суттєве зростання (наприклад, до 18%) продуктивності праці та значне покращення клієнтського сервісу. Для МХП створення атмосфери психологічної безпеки та підтримки ініціатив є необхідною умовою для переходу на новий етап розвитку. [21].

Для ПрАТ «МХП» це можливість шукати ідеї всередині компанії, надати умови для інноваційного розвитку і змінити культуру мислення персоналу. Удосконалювати систему управління за допомогою ОУІ можна за трьома напрямками [20]:

- удосконалення за рахунок внутрішніх змін, які здійснюються шляхом об'єднання, поділу, скорочення числа рівнів управління;
- створення комбінованої структури через включення органічних структур (проектного менеджменту, інноваційних відділів, блоків розвитку) в існуючу систему. Їх задача буде полягати у вирішенні проблем, які заважають ефективному функціонуванню лінійно-функціональної структури;
- створення адаптивної системи управління. Цей радикальний шлях реорганізації структур вимагає не тільки наявності сильного лідера з командою однодумців, а й сильної організаційної культури [48, с. 88].

У нашому випадку для ПрАТ «МХП» найбільше підходить другий варіант, тобто створення комбінованої структури через включення органічних структур. Пояснити цей вибір можна проаналізувавши всі перераховані напрямки.

Удосконалення системи управління ПрАТ «МХП» за рахунок внутрішніх змін не призведе до значного поліпшення структури управління, так як проблеми мають комплексний, системний характер. Тому дані зміни можуть лише усунути недоліки на деякий час і бути причиною створення нових.

Найкращий варіант це створення комбінованої структури через включення органічної структури в існуючу систему управління. Враховуючи масштаби компанії можна в якості експерименту виділити певну область.

Особливістю органічних структур є низька залежність від правил і висока гнучкість. Органічні структури управління повинні забезпечувати виконання наступних положень [19]:

- головними факторами є місія і стратегія підприємства;
- вибір і прийняття рішень на основі обговорення;
- в обговореннях проблем особлива увага приділяється довіру, переконання, робота на єдину мету;
- правила існують у вигляді принципів, а не чітких установок;
- робота розподіляється в залежності від характеру розв'язуваної проблеми;
- постійна готовність до проведення необхідних змін;

- творчий підхід до роботи [19].

## **Висновки до розділу 2**

Під час дослідження організаційно-управлінських інновацій, було проведено аналіз господарської діяльності ПрАТ «МХП», яке є лідером аграрної сфери в Україні. Основними сферами діяльності є: птахівництво, вирощування зерна, м'ясопереробка. Виручка за 2020 рік скоротилась на 7% порівняно з 2019 р., внаслідок чого спостерігається поява збитку в 133 млн. дол, та незначних змінах в собівартості продукції на 4,3%. Дохід в залежності від сегменту найбільше займає птахівництво 68%.

Було оцінено рівень продуктивності праці за 2020-2024 рр, який має тенденцію до збільшення на 20% і в 2019 році становив 65,4 тис. дол.

## **3 ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРАТ «Миронівський хлібпродукт»**

### **3.1. Характеристика впровадження проєкту організаційно-управлінських рішень**

Світовий досвід управління аграрними гігантами однозначно вказує на те, що в епоху глобальної конкуренції саме інновації в організаційній структурі та менеджменті стають головним двигуном зростання. Для таких масштабних гравців, як сучасні агрохолдинги, технологічне переоснащення полів — це лише половина успіху; справжній прорив відбувається тоді, коли компанія переходить на цифрові рейки управління людським капіталом. Сучасні методики дають змогу побудувати систему, де кожен працівник чітко розуміє свій зв'язок із фінансовим результатом усієї корпорації, що робить систему мотивації справедливою та прозорою.

Впровадження передових управлінських інструментів дозволяє вивести виробничий цикл із «тіні», роблячи кожен етап — від посіву до логістики готової продукції — повністю контрольованим у режимі реального часу. Це суттєво мінімізує непродуктивні втрати часу, усуває бюрократичні бар'єри та підвищує персональну відповідальність кожного спеціаліста за конкретні показники. Коли мова йде про конгломерати, що об'єднують десятки структурних підрозділів і сотні географічно віддалених об'єктів, на перший план виходить завдання створення єдиного цифрового середовища. Така екосистема стає «нервовою системою» бізнесу, яка синхронізує роботу різних частин компанії, дозволяючи їм діяти як єдиний організм і миттєво адаптуватися до будь-яких змін ринкової чи виробничої ситуації.

ПРАТ «Миронівський хлібпродукт» — це справжній гігант українського агроринку. Компанія має десятки філій у різних областях і величезну кількість землі, тому керувати такою структурою «вручну» стає дедалі складніше. Коли виробництво настільки масштабне, звичайних нарад чи телефонних дзвінків уже недостатньо, щоб тримати все під контролем. Саме тому виникла ідея впровадити спеціальну систему цифрового моніторингу.

Запропонований задум полягає у тому, щоб у цехах, на підприємствах та в офісах департаментів встановлюються великі екрани з датчиками. На них

у реальному часі відображається все, що відбувається на місцях. Кожен робітник і керівник бачитиме перед очима чітку картинку: яке завдання стоїть на день і скільки вже реально зроблено. Це дозволить відмовитися від паперових звітів, які часто запізнюються, і відразу бачити, де виникає затримка чи проблема. Такий підхід зробить роботу кожної бригади прозорою, допоможе уникнути помилок і підкаже, де потрібно пришвидшитися, щоб виконати план. Зрештою, це допоможе величезному холдингу працювати як один злагоджений механізм, де кожен розуміє свою задачу та бачить результат своєї праці прямо зараз.

Для практичного випробування цієї ініціативи були обрані три стратегічні складові холдингу: науково-дослідницьке підприємство «Урожай», Миронівський комбінат із випуску круп та кормів, а також ПрАТ «Миронівська птахофабрика». Такий вибір зумовлений прагненням охопити максимальний спектр виробничих процесів, оскільки кожне з цих підприємств має унікальну спрямованість та виконує специфічну роль у загальному ланцюгу створення цінності.

Науково-дослідницьке підприємство «Урожай» виступає фундаментом ініціативи, представляючи сферу рослинництва та інноваційного агровиробництва. Його діяльність зосереджена на обробці земель та вирощуванні зернових культур, що дозволяє випробувати проєкт в умовах «відкритого поля», де ключовими факторами є сезонність, територіальна розсередженість ресурсів та робота з важкою сільськогосподарською технікою.

Наступна ланка — Миронівський комбінат із випуску круп та кормів — переносить фокус випробувань у площину переробної промисловості. Як потужний індустріальний вузол, комбінат спеціалізується на виготовленні комбікормів та переробці зерна, що вимагає складних логістичних схем, експлуатації елеваторних потужностей та суворого контролю технологічних циклів у закритих заводських приміщеннях.

Завершує цей випробувальний трикутник ПрАТ «Миронівська птахофабрика», яка є одним із найбільших виробників м'яса птиці. Це підприємство дозволяє оцінити ініціативу в контексті тваринництва та

виробництва кінцевого харчового продукту, де критично важливими є питання біобезпеки, управління великими колективами персоналу та дотримання міжнародних стандартів якості. Таким чином, поєднання аграрного, переробного та харчового секторів забезпечує комплексний підхід до тестування, дозволяючи виявити потенційні зони для оптимізації на всіх етапах вертикальної інтеграції холдингу.

Реалізація проєкту запланована як комплексний багатоетапний процес, що базується на принципах системного управління та циклічності. Такий підхід відображено у детальній схемі його життєвого циклу, представленій у таблиці 3.1. Розподіл на стадії — започаткування, планування, втілення та завершення — забезпечує чітку логічну структуру для впровадження ініціативи, перетворюючи загальну концепцію на послідовність конкретних дій.

На етапі започаткування відбувається авторизація проєкту та формування його стратегічних цілей, після чого фаза планування дозволяє деталізувати графіки, оцінити ризики та розподілити ресурси.

Стадія втілення є найбільш ресурсомісткою, оскільки саме тут здійснюється практичне впровадження запланованих заходів на базі обраних підприємств. Завершальна фаза передбачає не лише підбиття підсумків, а й архівацію отриманого досвіду для подальшого масштабування.

Важливою перевагою такої структуризації є чітке визначення відповідальних осіб на кожному рівні, що виключає дублювання функцій та підвищує персональну відповідальність менеджменту. Крім того, розподіл на етапи дозволяє встановити реперні точки — критичні моменти для оцінки прогресу та якості виконання робіт. Ці контрольні вузли дають змогу вчасно виявляти відхилення від плану, коригувати стратегію «на ходу» та гарантувати, що фінальні результати будуть повністю відповідати очікуванням холдингу. Такий методологічний підхід мінімізує хаотичність у діях та створює прозору систему моніторингу, де кожен крок є обґрунтованим і підзвітним.

Табл. 3.1 .Зміст фаз життєвого циклу проекту

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Початок фази	10.01.2024	05.02.2024	01.03.2024	01.11.2024
Закінчення фази	31.01.2024	29.02.2024	31.10.2024	15.12.2024
Перелік основних робіт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявлення проблеми управління діяльністю МХП</li> <li>- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища</li> <li>- формування ідеї проекту, попереднє обґрунтування доцільності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення основного змісту проекту</li> <li>- встановлення цілей завдань та очікуваних результатів</li> <li>- встановлення дедлайнів</li> <li>- призначення керівника проекту</li> <li>- розробка бюджету та плану реалізації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання проекту відповідно до затвердженого плану</li> <li>- закупівля необхідних ресурсів</li> <li>- впровадження рішень у виробничих підрозділах</li> <li>- контроль якості виконання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка результатів реалізації проекту</li> <li>- порівняння фактичних показників із плановими</li> <li>- підготовка підсумкового звіту</li> </ul>
Ключові віхи	Затвердження ідеї проекту керівництва МХП	Затвердження плану та бюджету проекту	Реалізація проекту згідно плану	Прийняття та оцінка проекту
Складності	Аргументованість ефективності обраної ідеї та її відповідності стратегії розвитку МХП	Розробка реалістичного плану з урахуванням ресурсних обмежень та ринкових ризиків.	Забезпечення постійного контролю виконання проекту. Уникнення дефектів при реалізації проекту.	Якісне оцінювання прийняття проекту працівниками.

У межах реалізації проекту для частини працівників передбачається розширення функціональних обов'язків, пов'язаних із використанням нової системи контролю та моніторингу. Це впливає на організацію праці та структуру мотивації персоналу. Для підрозділу управління персоналом упровадження механізованої системи означає заміну частини існуючих процедур оцінювання результатів праці об'єктивними цифровими показниками, що дозволяє підвищити точність і справедливість оцінювання без необхідності зміни базових принципів оплати праці. Упровадження

вдосконаленої системи управління трудовими процесами передбачає використання не традиційних робочих місць, а сучасних сенсорних моніторів, на яких у режимі реального часу відображатимуться виробничі плани, завдання та фактичні результати роботи кожної команди й структурного підрозділу. Такий підхід дозволяє суттєво підвищити прозорість виконання виробничих операцій, скоротити втрати робочого часу, пов'язані з несвоєчасним інформуванням, та забезпечити оперативне управління навантаженням персоналу. Це має особливе значення для підприємств МХП, де за умов зростання продуктивності праці на одного працівника збільшується інтенсивність використання робочого часу.

Реалізація цієї технології не потребує придбання іноземних патентів або ліцензій, оскільки достатньо забезпечити закупівлю необхідної кількості сенсорних моніторів та розробку власного програмного забезпечення для системи контролю й моніторингу виконання завдань. Використання внутрішніх ІТ-рішень дозволяє адаптувати систему до специфіки виробничих процесів підприємств холдингу та зменшити витрати на технічну підтримку в довгостроковій перспективі.

Важливою складовою впровадження є налагодження взаємодії з постачальниками обладнання. Процес їхнього відбору ґрунтується на порівняльній оцінці комерційних пропозицій за критеріями вартості, умов постачання, технічних характеристик та сервісного обслуговування. Проведення тестових закупівель у декількох постачальників дозволяє мінімізувати ризики технічних збоїв і забезпечити вибір оптимального варіанта з погляду співвідношення ціни та якості.

Для встановлення та налаштування системи необхідне залучення кваліфікованих системних адміністраторів, які здійснюватимуть інсталяцію програмного забезпечення, налагодження обладнання та забезпечення інформаційної безпеки. У процесі впровадження вирішується питання щодо участі власних спеціалістів підприємства або представників постачальників, а також організовується логістика переміщення технічного персоналу між підприємствами холдингу.

Запропонований проєкт є безпечним для працівників і не створює виробничих або екологічних ризиків, оскільки передбачає використання сертифікованого обладнання та сучасних цифрових технологій, що відповідають чинним стандартам охорони праці й технічної безпеки.

Для успішної реалізації проєкту МХП має забезпечити комплексне кадрове супроводження, чітко визначивши коло осіб, відповідальних за впровадження та подальше безперервне функціонування системи. Оптимальна кількість системних адміністраторів та технічного персоналу є критичною умовою для гарантування стабільної роботи обладнання, тоді як програмне забезпечення повинно перебувати під безперервним моніторингом ІТ-підрозділу для запобігання збоєм та оперативного реагування на технічні виклики.

Оскільки для ІТ-департаменту та служби контролю якості цей проєкт є принципово новим напрямом діяльності, виникає об'єктивна потреба у формуванні окремої групи висококваліфікованих спеціалістів, що неминуче тягне за собою додаткові витрати на оплату праці. Такі видатки є економічно обґрунтованими та стратегічно виправданими, адже вони закладають фундамент для стабільного розвитку системи та її адаптації до майбутніх потреб компанії.

Загальні витрати на персонал формуються на основі детального розрахунку тривалості робіт та погодинних ставок залучених працівників, що дозволяє відобразити реальну потребу в людських ресурсах для впровадження управлінських змін і об'єктивно оцінити фінансовий масштаб проєкту. Окрім внутрішньої команди, до процесів залучаються зовнішні підрядники та інвестори, які забезпечують необхідну технічну експертизу та фінансову стійкість. Така багатовекторна структура учасників дозволяє ефективно поєднати внутрішній ресурсний потенціал компанії із зовнішніми компетенціями, суттєво знижуючи ризики, пов'язані з інтеграцією нових технологій.

Висока складність та багатогранність проєкту зумовлюють необхідність його чіткої структуризації. Використання ієрархічної структури робіт дозволяє розподілити загальний обсяг завдань на окремі керовані елементи,

забезпечуючи прозорий контроль виконання на кожному етапі. Такий підхід значно підвищує ефективність управління, надаючи можливість менеджменту своєчасно виявляти будь-які відхилення від плану та приймати обґрунтовані коригувальні рішення для досягнення поставлених цілей.

Трудові ресурси у межах даного проекту виступають ключовим стратегічним активом, оскільки інтелектуальний капітал команди безпосередньо визначає ефективність впровадження інноваційних рішень та результативність інвестицій. Управління персоналом базується на принципах економічної доцільності, де людський ресурс розглядається як основний фактор формування доданої вартості проекту.

Система фінансової винагороди учасників реалізується через механізм погодинних ставок, що дозволяє забезпечити пряму залежність між обсягом виконаних робіт та рівнем витрат. Такий підхід гарантує прозорість бюджетування: оплата здійснюється за фактично витрачений час, що мінімізує ризики нецільового використання коштів та дозволяє точно розрахувати собівартість кожного етапу реалізації. Для менеджменту це створює надійний інструмент контролю операційних витрат (ОРЕХ) та базу для план-фактного аналізу трудомісткості процесів.

Застосування моделі погодинної оплати також сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки кожен відпрацьований людино-час фіксується у звітності та корелює з конкретними показниками ефективності (KPI). Це перетворює управління трудовими ресурсами на керований фінансовий процес, що дозволяє оптимізувати грошові потоки та забезпечити високу рентабельність проекту. У підсумку, така кадрова політика створює умови для фінансової стійкості проекту, дозволяючи об'єктивно оцінити масштаб необхідних інвестицій у людський капітал та гарантувати їх окупність у довгостроковій перспективі.. Узагальнені дані щодо трудових витрат у грошовому та кількісному вираженні наведено в таблиці 3.2.

**Табл 3.2 Трудові витрати проекту**

Працівник	Стандартна ставка, грн/год	К-сть відпрацьованих годин, год	Грошові витрати, грн
Керівник	180,00	72	12 960,00
Менеджер	150,00	620	93 000,00
Робочий	100,00	840	84 000,00
HR	140,00	48	6 720,00
Підрядчик	170	260	44 200 ,00
Оператор	120,00	180	21 600,00
Оператор- контролер	130	80	10 400,00

Як свідчать дані таблиці 3.2, найбільша кількість відпрацьованих годин у процесі реалізації проекту припадає на робітників, які безпосередньо здійснюють практичне впровадження механізованої системи, що обумовлено високою трудомісткістю монтажних, налаштувальних та операційних робіт. Водночас найбільша частка грошових витрат формується за рахунок менеджерів проекту, що пояснюється поєднанням підвищеної погодинної ставки та значного обсягу управлінських функцій, пов'язаних із плануванням, координацією та контролем виконання завдань.

Загальні витрати на оплату праці персоналу, залученого до реалізації проекту у 2024 році, становлять 272,88 тис. грн, що є економічно обґрунтованим з огляду на масштаб, складність та тривалість виконання робіт. Такий рівень трудових витрат відображає необхідність залучення висококваліфікованих спеціалістів і забезпечення безперервного управлінського супроводу проекту.

Матеріальні витрати та витрати на відрядження, необхідні для реалізації проекту, узагальнено в таблиці 3.3.

**Табл 3.3 .Витрати на матеріальні ресурси та відрядження**

Ресурси	Грошові витрати, грн
Комп'ютер	18 500,00
Папір	1 200,00
Виробниче обладнання	25 000,00
Проектор	9 800,00
Відрядження	22 000,00
Сенсорні дошки	145 000

З наведених даних видно, що найбільшу частку матеріальних витрат становлять витрати на сенсорні дошки та виробниче обладнання, які

формують технічну основу механізованої системи управління та забезпечують її функціонування в реальному виробничому середовищі. Витрати на відрядження пов'язані з необхідністю координації проектних робіт між окремими структурними підрозділами підприємства, що зумовлено територіальною розосередженістю підприємств холдингу.

Загальна сума витрат на матеріальні ресурси та відрядження у 2024 році становить 221,5 тис. грн і є виправданою з огляду на стратегічну спрямованість проекту та його орієнтацію на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Впровадження проекту організаційно-управлінських рішень на основі зазначених матеріальних ресурсів характеризується переходом від традиційних методів контролю до інтерактивної моделі управління в реальному часі. Використання сенсорних дошок та спеціалізованого виробничого обладнання дозволяє візуалізувати ключові показники ефективності (KPI) безпосередньо на робочих місцях, що значно скорочує час на передачу інформації між управлінськими рівнями.

Організаційна складова проекту передбачає створення єдиного інформаційного простору, де технічне забезпечення (комп'ютери, проектори) виступає лише інструментом для реалізації глибинних управлінських трансформацій. Це дозволяє автоматизувати збір даних та мінімізувати вплив людського фактора на етапі первинного обліку. Таким чином, проект не просто оновлює матеріальну базу, а реструктуризує саму систему прийняття рішень, роблячи її більш гнучкою та адаптивною до змін ринкового середовища.

Управлінський ефект від впровадження даних рішень проявляється у підвищенні виконавчої дисципліни та прозорості бізнес-процесів. Залучення територіально віддалених підрозділів через систему відряджень та очних інструктажів гарантує уніфікацію стандартів управління в межах усього холдингу. Отже, запропонована структура витрат є фінансовим підґрунтям для формування якісно нової корпоративної культури, де технологічні інвестиції конвертуються в управлінську перевагу та стабільний розвиток підприємства.

Закупівля технічних засобів, відображена в таблиці, не є самоціллю, а

виступає необхідним інструментом для реалізації нової управлінської парадигми. Впровадження таких рішень передбачає перехід від реактивного управління (реагування на проблеми, що вже виникли) до предиктивного, де цифровізація робочих місць дозволяє виявляти відхилення в технологічних процесах у режимі реального часу.

Організаційний аспект проєкту полягає у створенні вертикально-інтегрованої структури взаємодії між центральним офісом холдингу та його виробничими підрозділами. Використання інтерактивного обладнання (сенсорних дошок) та засобів візуалізації (проєктів) радикально змінює механізм проведення виробничих нарад. Це дозволяє децентралізувати частину управлінських повноважень, надаючи лінійним керівникам оперативний доступ до аналітичних даних, що значно прискорює цикл прийняття рішень «планування — виконання — контроль — коригування».

Управлінська ефективність проєкту також підкріплюється оптимізацією комунікаційних каналів. Оскільки підприємства холдингу мають значну територіальну віддаленість, організаційне рішення щодо фінансування відряджень дозволяє забезпечити єдиний стандарт корпоративної культури та операційного менеджменту. Це нівелює ризики інформаційних розривів та спротиву персоналу на місцях при впровадженні нових технологічних регламентів.

Таким чином, комплекс організаційно-управлінських рішень у поєднанні з відповідним матеріально-технічним забезпеченням створює синергетичний ефект. Він проявляється у зменшенні адміністративних витрат на одиницю продукції, підвищенні прозорості бізнес-процесів та формуванні адаптивної моделі управління, що здатна гнучко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Це підтверджує стратегічну доцільність інвестицій у даний проєкт як у фундамент для подальшої цифрової трансформації холдингу.

Окрім технічного та фінансового забезпечення, критично важливим аспектом реалізації проєкту є формування комунікаційної стратегії всередині холдингу. Впровадження організаційно-управлінських рішень вимагає перегляду традиційних посадових інструкцій та створення нових регламентів

взаємодії. Це дозволяє усунути дублювання функцій та оптимізувати інформаційні потоки, що в кінцевому підсумку скорочує тривалість управлінського циклу.

Важливою характеристикою проєкту є його масштабованість. Розроблені управлінські механізми та кадрові моделі спочатку тестуються на пілотних підрозділах, що дозволяє виявити потенційні «вузькі місця» в управлінській структурі без ризику для основної діяльності підприємства. Після успішної апробації ці рішення трансформуються у корпоративні стандарти, які можуть бути масштабовані на всі виробничі потужності МХП.

Окрему увагу в межах організаційних змін приділено системі моніторингу результативності. Замість класичного контролю за процесом, проєкт впроваджує орієнтацію на результат через інтеграцію автоматизованих систем звітності. Це дозволяє кожному керівнику середньої ланки самостійно відстежувати ефективність своєї команди, що підвищує рівень відповідальності та автономності підрозділів.

Таким чином, соціальний ефект від проєкту полягає у покращенні умов праці та зростанні професійної кваліфікації персоналу. Працівники отримують навички роботи з передовими технологіями управління, що підвищує їхню цінність на ринку праці, а компанія формує кадровий резерв, готовий до роботи в умовах цифрової економіки. Управлінська трансформація стає фундаментом для підвищення гнучкості бізнесу, дозволяючи компанії не просто адаптуватися до змін ринку, а випереджати їх за рахунок високої швидкості реакції та точності виконання стратегічних завдань.

### **3.2.Рекомендації щодо покращення використання трудових ресурсів підприємства**

Трудові ресурси відіграють вирішальну роль у формуванні результатів діяльності ПрАТ «Миронівський хлібпродукт», оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих, логістичних, управлінських і сервісних процесів. В умовах великомасштабного агропромислового виробництва ефективність використання трудових ресурсів визначає не лише рівень продуктивності праці, а й стабільність технологічних процесів, якість

продукції та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. За результатами проведеного аналізу діяльності МХП встановлено, що зростання обсягів виробництва супроводжується підвищенням інтенсивності праці, що, з одного боку, свідчить про високий рівень мобілізації трудового потенціалу, а з іншого — формує ризики перевантаження персоналу та втрат ефективності у довгостроковій перспективі.

Раціональне використання трудових ресурсів не може зводитися лише до скорочення чисельності або збільшення обсягів виробітку. Воно повинно ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує організаційні, економічні, мотиваційні та соціальні механізми управління персоналом. Для МХП це має особливе значення з огляду на масштаб діяльності, багаторівневу структуру управління та територіальну розгалуженість підприємств холдингу. Саме тому рекомендації щодо покращення використання трудових ресурсів мають бути спрямовані не лише на підвищення індивідуальної продуктивності працівників, а й на вдосконалення системи управління людським капіталом у цілому.

Для сучасного агроіндустріального холдингу рівня МХП питання ефективності використання трудових ресурсів давно перейшло з площини простого обліку робочого часу в площину глибокої оптимізації кожного виробничого руху. У масштабних бізнес-системах, де ланцюги створення доданої вартості є надзвичайно складними та багатошаровими, організація праці стає фундаментом загальної прибутковості. Навіть мікроскопічні на перший погляд помилки в координації між різними підрозділами — наприклад, між логістичним центром та виробничим цехом — мають кумулятивний ефект. Вони провокують ланцюгову реакцію, що призводить до простоїв дороговартісного обладнання, нераціонального витрачання енергоресурсів та зниження якості кінцевих операцій.

У зв'язку з цим, стратегічно необхідним кроком для компанії є впровадження інноваційного інструментарію планування та контролю, що працює за принципом «живого» моніторингу. Це передбачає перехід від пасивної фіксації результатів до активного цифрового управління. Сучасні

системи дають змогу зробити кожен етап виконання завдання абсолютно прозорим: керівник у будь-який момент бачить статус роботи, що усуває інформаційний вакуум і дозволяє проводити оперативний обмін даними між ланками управління. Це не просто посилює дисципліну, а й формує культуру високої відповідальності всередині колективу.

Крім того, використання таких цифрових систем накопичує масив «великих даних» (Big Data), які стають об'єктивною основою для прийняття управлінських рішень. Замість інтуїтивного планування менеджмент отримує точні аналітичні звіти, що дозволяють максимально раціонально перерозподіляти трудові ресурси, виявляти «вузькі місця» у виробництві та прогнозувати потреби компанії у персоналі на майбутні періоди. Таким чином, цифровізація моніторингу перетворює управління кадрами з адміністративної функції на потужний інструмент стратегічного розвитку. Важливим чинником підвищення результативності праці є розвиток професійних компетенцій персоналу. У сучасних умовах агропромислове виробництво все більше ґрунтується на застосуванні складних технологій, автоматизованих систем і стандартів якості, що вимагає від працівників постійного оновлення знань і навичок. Систематичне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації дозволяють зменшити кількість помилок, підвищити продуктивність праці та забезпечити гнучкість персоналу щодо впровадження інновацій. Для МХП доцільно формувати систему безперервного професійного розвитку, яка охоплює як виробничих працівників, так і управлінський персонал.

Окрім професійних навичок, на роботу людей величезний вплив має їхній настрій та бажання викладатися на повну, тобто мотивація. Звісно, хороша зарплата та регулярні премії — це база, без якої неможливо обійтися. Але в сучасному світі гроші — це вже не єдине, що тримає людину на робочому місці. Щоб працівник не просто «відсиджував» зміну, а працював на результат, йому важливо відчувати щось більше.

Для МХП це особливо важливо, адже конкуренція за хороших фахівців зараз дуже висока. Якщо людині пропонувати лише гроші, її легко може переманити інша компанія. Тому холдингу варто робити ставку на

нематеріальні речі: давати можливість реально рости по кар'єрних сходах, хвалити за конкретні досягнення та залучати до обговорення важливих рішень. Людина має відчувати, що її думка має вагу, а вона сама є важливою частиною великої команди, а не просто гвинтиком у системі.

Створення здорової атмосфери в колективі, де немає зайвого стресу, а є взаємовиручка, — це найкращий спосіб боротьби з плинністю кадрів. Коли працівнику комфортно психологічно, він стає лояльним до компанії. В результаті МХП отримує не просто персонал, а згуртовану команду, яка готова разом долати труднощі та розвивати бізнес. Вагому роль у забезпеченні ефективного використання трудових ресурсів відіграє система оцінювання результатів праці. Об'єктивна, прозора і зрозуміла для працівників система оцінювання створює передумови для формування довіри до управлінських рішень та підвищення зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів. Поєднання кількісних показників продуктивності з якісними характеристиками діяльності дозволяє більш повно відобразити реальний внесок працівника у результати роботи підприємства.

З урахуванням виявлених проблем та резервів доцільно виділити основні напрями вдосконалення використання трудових ресурсів МХП, які подано у таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4. Ключові напрями покращення використання трудових ресурсів ПрАТ «МХП»**

Напрямок	Сутність рекомендації	Очікуваний ефект
Організація праці	Удосконалення планування та контролю виконання завдань	Скорочення втрат робочого часу
Навчання персоналу	Системний розвиток професійних компетенцій	Зростання продуктивності
Мотивація	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Підвищення залученості
Оцінювання праці	Запровадження прозорих критеріїв результативності	Підвищення об'єктивності управління
Цифровізація	Використання інформаційних систем управління	Зростання керованості процесів

Напрямки вдосконалення використання робочої сили, викладені у Таблиці 3.4, формують концептуальний фундамент для оновлення персонального менеджменту у Приватному акціонерному товаристві «Миронівський хлібпродукт». Вони уособлюють не точкові, розрізнені дії, а цілісну парадигму перебудови застосування людського потенціалу, що враховує актуальні вимоги до дієвості, гнучкості та стійкості бізнесу.

Покращення організації праці вимагає запровадження більш чітких механізмів завдань планування, розподілу та контролю виконання виробничих завдань. Зважаючи на масштаб діяльності МХП та заплутаність його структурних відділів, критично важливо забезпечити злагодженість операцій між різними етапами виробничого циклу. Розумне розпланування робочого часу допоможе звести до мінімуму простої протягом зміни, усунути дублювання функцій і досягти рівномірного завантаження колективу. Це створює імпульс для нарощування випуску продукції без потреби у збільшенні штату.

Системний підхід до розвитку кадрів є другим ключовим вектором поліпшення застосування трудових ресурсів. Безперервне збагачення знань та набуття нових умінь дозволяє компанії оперативно реагувати на технічні зміни та покращувати якість усіх виробничих етапів. Для МХП, як для сучасного агропромислового гіганта, це означає необхідність інтегрувати внутрішнє освітнє середовище із залученням зовнішніх навчальних джерел, що забезпечить високий рівень професійної майстерності та гарантує готовність співробітників до впровадження передових технологій і норм якості.

Невід'ємною частиною ефективного застосування робочої сили виступає система стимулювання. Комбінація матеріальних та нематеріальних заохочень підвищує зацікавленість працівників у фінальних результатах та формує довготривалу відданість компанії. Для МХП це набуває особливої актуальності, враховуючи потребу у збереженні кваліфікованих фахівців у умовах жорсткої конкуренції. Дієвий мотиваційний механізм зменшує ризики звільнень, забезпечує стабільність робочих команд і сприяє накопиченню внутрішньокорпоративного досвіду.

Втілення прозорості системи оцінки трудових досягнень є обов'язковою

умовою для підвищення якості ухвалених управлінських рішень. Об'єктивні показники результативності дозволяють узгодити інтереси роботодавця та найманих працівників, забезпечують справедливий розподіл винагород та культивують відповідальність за кінцевий результат. Для МХП це означає можливість точніше вимірювати внесок як окремих фахівців, так і цілих підрозділів у загальну діяльність підприємства.

Впровадження цифрових технологій в управління персоналом створює технічну базу для реалізації всіх згаданих напрямків. Застосування сучасних інформаційних платформ дає змогу збирати дані про виконання доручень, використання робочого часу та результати діяльності колективу, що гарантує високий рівень прозорості та керованості бізнес-процесів. Для МХП це є вагомим інструментом нарощування управлінської ефективності в умовах значної кількості філій та складної організаційної структури.

Узагальнюючи, реалізація окреслених кроків формує підхід, спрямований на зміну моделі використання робочої сили з екстенсивної, базованої на нарощуванні інтенсивності праці, на інтенсивну, що фокусується на піднесенні якості управління, високопрофесіоналізмі кадрів та технологічному рівні організації праці. Це закладає фундамент для послідовного зростання продуктивності та конкурентоспроможності ПрАТ «Миронівський хлібпродукт».

**Таблиця 3.5. Зміст ключових рекомендацій щодо покращення використання трудових ресурсів**

Рекомендація	Основний зміст	Очікуваний результат
Розвиток персоналу	Тренінги, наставництво, підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня
Удосконалення оцінювання	КРІ, зворотний зв'язок, стандарти	Зростання об'єктивності
Оптимізація процесів	Стандартизація і цифровізація	Зменшення втрат часу
Мотивація	Кар'єрні можливості, визнання	Зміцнення лояльності

Запропоновані в таблиці 3.5 рекомендації не є ізольованими управлінськими діями, а формують інтегровану систему підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Кожен із заходів спрямований на усунення певних обмежень у функціонуванні трудового потенціалу

підприємства та водночас підсилює ефект інших елементів системи.

Розвиток персоналу шляхом систематичного навчання, наставництва та підвищення кваліфікації дозволяє забезпечити відповідність професійного рівня працівників сучасним вимогам виробництва. У агропромисловому секторі, де значна частина операцій пов'язана з використанням складного обладнання та дотриманням технологічних стандартів, навіть незначне зростання компетентності персоналу може призводити до істотного скорочення втрат ресурсів і підвищення якості продукції. Професійно підготовлений працівник краще використовує робочий час, допускає менше помилок і швидше адаптується до змін у технологіях.

Удосконалення системи оцінювання результатів праці створює підґрунтя для формування прозорості і справедливої системи мотивації. Чіткі критерії результативності дозволяють пов'язати рівень винагороди з реальним внеском працівника у досягнення цілей підприємства. Це підвищує довіру персоналу до управлінських рішень, сприяє формуванню культури відповідальності та орієнтації на результат.

Оптимізація робочих процесів і впровадження стандартів виконання операцій сприяють зменшенню втрат робочого часу, усуненню неузгодженостей між підрозділами та підвищенню ритмічності виробництва. Для МХП, де виробничі процеси мають значну складність і масштаб, це означає можливість більш ефективно використовувати наявні трудові ресурси без необхідності пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Мотиваційні заходи, що поєднують матеріальні стимули з нематеріальними формами заохочення, сприяють підвищенню залученості працівників у виробничий процес. Визнання результатів праці, можливість професійного зростання та участі в прийнятті рішень формують у працівників відчуття причетності до успіху підприємства, що позитивно впливає на їхню продуктивність і лояльність.

Синергія зазначених заходів створює умови для переходу до більш ефективної моделі використання трудових ресурсів, за якої зростання результатів діяльності досягається не шляхом інтенсифікації праці, а через підвищення якості управління, рівня професійної підготовки та організації

робочих процесів. Це дозволяє ПрАТ «МХП» зміцнювати свої конкурентні позиції та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Очікуваний вплив запропонованих рекомендацій на діяльність МХП узагальнено у таблиці 3.6.

**Таблиця 3.6. Очікуваний вплив рекомендацій на ефективність використання трудових ресурсів**

Сфера впливу	Поточний стан	Очікувані зміни після впровадження рекомендацій
Продуктивність праці	Зростає переважно за рахунок підвищення інтенсивності праці	Зростає завдяки покращенню організації праці, розвитку компетенцій та використанню цифрових інструментів
Використання робочого часу	Наявні внутрішньозмінні та організаційні втрати	Більш раціональне використання часу за рахунок планування та контролю виконання завдань
Система мотивації	Обмежена прозорість і зв'язок між результатами праці та винагородою	Підвищення залученості персоналу через чіткі критерії оцінювання та справедливу систему стимулювання
Кадрова стабільність	Існують ризики плинності кадрів	Посилення лояльності та зниження плинності персоналу
Управління трудовими ресурсами	Фрагментована система з обмеженим інформаційним забезпеченням	Формування інтегрованої цифрової системи управління та контролю

Наведені у таблиці 3.6 очікувані зміни свідчать про те, що реалізація запропонованої системи рекомендацій дозволяє здійснити якісну трансформацію використання трудових ресурсів ПрАТ «Миронівський хлібпродукт». Перехід від зростання продуктивності за рахунок інтенсифікації праці до зростання, заснованого на удосконаленні організації, розвитку компетенцій та використанні сучасних управлінських інструментів, створює більш стійку та довгострокову модель розвитку підприємства.

Раціоналізація використання робочого часу забезпечує не лише підвищення виробітку, але й покращення умов праці, що позитивно впливає на фізичний і психологічний стан працівників. Це, у свою чергу, знижує ризики професійного вигорання, виробничих помилок і втрат якості, які є характерними для надмірно інтенсивного режиму роботи. Більш рівномірний розподіл навантаження та прозорість виконання завдань формують підґрунтя для підвищення дисципліни та відповідальності персоналу.

Посилення системи мотивації та об'єктивності оцінювання результатів праці створює умови для зростання зацікавленості працівників у досягненні високих показників діяльності. Чіткий зв'язок між результатами роботи та винагородою підвищує довіру до управлінських рішень і сприяє формуванню культури результативності. Водночас нематеріальні стимули, такі як можливості розвитку та визнання досягнень, формують довгострокову лояльність персоналу до підприємства.

Зміцнення кадрової стабільності є важливим стратегічним результатом упровадження запропонованих рекомендацій. Збереження кваліфікованих працівників дозволяє накопичувати внутрішній досвід, зменшувати витрати на підбір і адаптацію персоналу та підтримувати безперервність виробничих процесів. Це особливо важливо для великого агропромислового холдингу, де заміна одного фахівця може мати відчутний вплив на результати діяльності окремого підрозділу.

Формування інтегрованої цифрової системи управління трудовими ресурсами забезпечує новий рівень прозорості, керованості та аналітичної підтримки управлінських рішень. Накопичення та обробка даних про використання робочого часу, результати праці та виконання завдань створюють інформаційну основу для постійного вдосконалення організації праці та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У сукупності запропоновані рекомендації спрямовані не лише на досягнення короткострокових результатів у вигляді зростання продуктивності, але й на формування стійкої моделі розвитку трудового потенціалу ПрАТ «МХП», яка забезпечує конкурентоспроможність, економічну стабільність і соціальну збалансованість у довгостроковій перспективі.

### Висновки до розділу 3

Проведене дослідження процесів упровадження організаційно-управлінських рішень та формування рекомендацій щодо покращення використання трудових ресурсів ПрАТ «Миронівський хлібпродукт» дозволило встановити, що ефективність діяльності підприємства у сучасних умовах дедалі більше залежить від якості управління людським капіталом. За умов високої конкуренції, ускладнення виробничих процесів та зростання вимог до якості продукції саме персонал стає визначальним фактором формування конкурентних переваг підприємства.

Запропонована у роботі система організаційно-управлінських заходів ґрунтується на принципі комплексності та взаємоузгодженості управлінських рішень. Вона поєднує інструменти організації праці, розвитку професійних компетенцій, мотивації персоналу та цифровізації управління, що дозволяє не лише підвищити поточні показники продуктивності, але й створити стійку модель використання трудових ресурсів у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано, що перехід від екстенсивної моделі інтенсифікації праці до інтенсивної моделі, орієнтованої на підвищення якості управління і розвитку персоналу, є необхідною умовою стабільного зростання ефективності діяльності підприємства.

У ході розроблення рекомендацій визначено ключові напрями вдосконалення використання трудових ресурсів, зокрема оптимізацію організації робочих процесів, удосконалення системи оцінювання результатів праці, розвиток професійного навчання та формування ефективної мотиваційної системи. Доведено, що реалізація цих заходів забезпечує зменшення втрат робочого часу, підвищення дисципліни виконання виробничих завдань і зростання рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливу роль у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів відіграє впровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій управління. Створення інтегрованої системи моніторингу і контролю дозволяє підвищити прозорість виконання виробничих операцій, забезпечити своєчасне виявлення відхилень і сформувати надійну аналітичну

основу для прийняття управлінських рішень. Це сприяє переходу до більш гнучкої та адаптивної моделі управління персоналом, що є важливою передумовою конкурентоспроможності МХП у динамічному ринковому середовищі.

Зміцнення кадрової стабільності та підвищення лояльності персоналу розглядаються як стратегічні результати впровадження запропонованих рішень. Збереження кваліфікованих працівників дозволяє підприємству накопичувати внутрішній досвід, підвищувати якість виконання робіт і зменшувати витрати, пов'язані з підбором та адаптацією нових кадрів. Це створює додаткові економічні переваги та підвищує стійкість функціонування виробничої системи.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження запропонованої системи організаційно-управлінських заходів формує передумови для істотного підвищення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «МХП», зростання продуктивності праці, покращення якості управління та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВОК

У магістерській дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінки та підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства на прикладі ПрАТ «МХП». У процесі дослідження підтверджено, що трудові ресурси є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Встановлено, що впровадження запропонованих заходів забезпечує зростання продуктивності праці, раціональніше використання робочого часу, зниження витрат на персонал у розрахунку на одиницю продукції та формування стабільного кадрового потенціалу. Водночас більшість запропонованих заходів має довгостроковий характер, а їх ефект проявляється не лише у прямій економії коштів, але й у підвищенні залученості персоналу, зменшенні плинності кадрів та покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Подальше узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє стверджувати, що поставлена у магістерській роботі мета – економічна оцінка трудових ресурсів та обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх використання – була досягнута. У ході виконання роботи вирішено комплекс взаємопов'язаних завдань, які охоплювали дослідження сутності трудових ресурсів, системи показників їх оцінювання, аналіз фактичного стану використання персоналу на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Це дозволило сформулювати цілісне уявлення про роль людського капіталу у забезпеченні економічних результатів діяльності підприємства.

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «МХП» свідчить, що підприємство володіє значним трудовим потенціалом, який відіграє визначальну роль у формуванні обсягів виробництва, рівня продуктивності праці та фінансових результатів. Водночас встановлено, що зростання результативності діяльності значною мірою забезпечується за рахунок підвищення інтенсивності використання робочого часу та навантаження на персонал. Така тенденція,

хоча і дозволяє досягати високих виробничих показників у короткостроковій перспективі, може призводити до зростання ризиків професійного вигорання, зниження мотивації та втрат трудового потенціалу у довгостроковому періоді. Це підтверджує необхідність переходу до більш збалансованої моделі управління трудовими ресурсами.

Запропоновані у роботі організаційно-управлінські рішення спрямовані на усунення виявлених проблем та реалізацію внутрішніх резервів підвищення ефективності використання персоналу. Їх впровадження забезпечує покращення організації праці, зменшення втрат робочого часу, підвищення прозорості оцінювання результатів діяльності працівників та формування більш мотивованого й стабільного трудового колективу. Сукупність запропонованих заходів дозволяє забезпечити зростання продуктивності праці не лише за рахунок інтенсифікації, а й шляхом підвищення якості управління, розвитку професійних компетенцій персоналу та впровадження сучасних управлінських інструментів.

Особливу увагу в роботі приділено питанням удосконалення системи мотивації та оцінювання персоналу. Доведено, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також використання прозорих критеріїв оцінки результатів праці сприяє зростанню залученості працівників, підвищенню відповідальності за результати діяльності та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Це, у свою чергу, позитивно впливає на кадрову стабільність і зменшує витрати підприємства, пов'язані з підбором та адаптацією нових працівників.

Запровадження сучасних інформаційних та цифрових інструментів управління трудовими ресурсами створює передумови для підвищення рівня керованості виробничих процесів, своєчасного виявлення відхилень від планових показників та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання таких інструментів дозволяє забезпечити прозорість виконання завдань, оптимізувати розподіл робочого часу та сформувати надійну інформаційну базу для подальшого розвитку системи управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання не лише на ПрАТ «МХП», а й на інших підприємствах

агропромислового комплексу, які функціонують у подібних умовах та стикаються з аналогічними проблемами використання трудових ресурсів. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані з урахуванням масштабів діяльності, організаційної структури та специфіки виробничих процесів конкретних підприємств, що розширює сферу їх практичного застосування.

Отримані в магістерській роботі висновки та пропозиції створюють науково обґрунтовану основу для подальшого удосконалення системи управління трудовими ресурсами та підвищення ефективності діяльності підприємств. У перспективі результати дослідження можуть бути використані як база для розроблення програм розвитку персоналу, удосконалення мотиваційних механізмів та впровадження цифрових рішень у сфері управління людським капіталом, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємств агропромислового сектору.

## ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2009. № 1(47). С. 32–35.
2. Побережний Р.О. Економічна сутність та місце трудових ресурсів в менеджменті, бухгалтерському обліку та звітності підприємств малого 72 середнього та великого бізнесу. 2020. ХІІІ. URL: [http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461\\_2020\\_2\\_49/205653](http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_2_49/205653)
3. Терьохін С.В., Шеховцова І.А. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2018. Вип. 13. С. 269–273.
4. Терьохін С.В., Шеховцова І.А. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2018. Вип. 13. С. 269–273.
5. Покин'ючерда В. В. Трудові ресурси підприємств: обліковий аспект. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. № 1(56). Т. 2. С. 59-66.
6. Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика : монографія. Вінниця : Видавничоредакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с.
7. Новікова М. М., Діоба А. В. Формування організаційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 248 с.
8. Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення. URL: [https://ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2011/12/metod.htm](https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm)
9. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 189 с.
10. М.А.Кравченко, електронний журнал «Ефективна економіка» № 5, 2010
11. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / А.М. Кравченко. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=219>.

12. Болюх М.А. Економічний аналіз : Навчальний посібник / М.А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с
13. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. [для студентів економічних спеціальностей] / Д.П. Богиня, О.А, Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2000. – 313 с.
14. Заярна Н. М. Проблеми і перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні [Текст] / Н. М. Заярна, О. М. Каралюс // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2016. – Вип. 21.3. – С. 172-175.
14. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Науковий огляд*. 2016. №5 (26). с. 1 – 17. URL : <file:///C:/Users/scher/Downloads/855-3464-1-PB.pdf>
15. Лекція 1. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організацій. DSpace at West Ukrainian National University. URL : [3\\_опорний конспект лекцій.pdf](3_опорний_конспект_лекцій.pdf) (wunu.edu.ua)
16. Баєва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І., Радзімовська С. Ф., Старих Л. В., Суліма Н. М. Менеджмент і адміністрування: Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. О. В. Баєвої, Н. В. Ковальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. с. 336.
17. Пузирьова О. В. Стилї керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану. Міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022. с. 63 – 73. URL : <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/download/21445/19989>
18. Офіційний сайт YouControl : вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/>
19. Офіційний сайт: [https://lb.ua/file/company/3579\\_mironivskiy\\_hliboprodukt\\_mhp.html](https://lb.ua/file/company/3579_mironivskiy_hliboprodukt_mhp.html)
20. Офіційна сторінка ПрАТ «МХП» : вебсайт. URL : <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>.
21. Нефінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2016-2019 рік : вебсайт. URL : <https://mhp.com.ua/ru/pro-kompaniu/nefinansovi-zviti>.

22. Річний звіт ПрАТ «МХП» за 2020 : вебсайт. URL :  
<https://api.webtest.next.mhp.com.ua/images/45ee7/4173c/cc8c9485b677b.pdf>
23. Річний звіт ПрАТ «МХП» за 2020 : вебсайт. URL :  
<https://api.webtest.next.mhp.com.ua/images/45ee7/4173c/cc8c9485b677b.pdf>
24. Річний звіт ПрАТ «МХП» за 2021 : вебсайт. URL  
:<https://mhp.gromadi.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/J0101911>
25. Річний звіт ПрАТ «МХП» за 2022 : вебсайт. URL : [https://](https://mhp.gromadi.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/J010191197-2022.pdf)  
<https://mhp.gromadi.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/J010191197-2022.pdf>
26. Річний звіт ПрАТ «МХП» за 2023 : вебсайт. URL : [https://](https://mhp.gromadi.org.ua/pdf)  
<https://mhp.gromadi.org.ua/pdf>
27. Річний звіт ПрАТ «МХП» за 2024 : вебсайт. URL : <https://interfax.com.ua>
28. Нефінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2020-2024 рік : вебсайт. URL :  
<https://mhp.com.ua/ru/pro-kompaniu/nefinansovi-zviti>
29. Колесніков Д.В. Створення ефективних моделей вертикально-інтегрованих структур в Україні. *Державне агентство управління*. 2011
30. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т.В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – № 1(47). – С. 30–35

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

**Таблиця А.1. Еволюція наукових підходів до трактування трудових ресурсів**

Підхід	Представники	Зміст підходу	Значення для сучасного управління
Класичний економічний	А. Сміт, Д. Рікардо	Трудові ресурси розглядаються як фактор виробництва, що формує вартість	Формує основу для розрахунку продуктивності
Неокласичний	А. Маршалл	Людина як носій праці і капіталу	Дає змогу оцінювати вклад персоналу
Людського капіталу	Г. Беккер	Інвестиції в освіту підвищують ефективність	База сучасного HR-менеджменту
Стратегічний	М. Портер	Персонал як джерело конкурентних переваг	Визначає кадрову політику

### ДОДАТОК Б

**Таблиця Б.1**

#### **Структура трудових ресурсів підприємства**

Елемент	Характеристика	Вплив на ефективність
Чисельність	Загальна кількість персоналу	Визначає виробничий потенціал
Кваліфікація	Освіта, навички	Впливає на якість продукції
Вікова структура	Молодь, досвідчені	Визначає стабільність
Стаж	Досвід роботи	Підвищує продуктивність
Мотивація	Зацікавленість	Формує результативність

## ДОДАТОК В

### Таблиця В.1

#### Функціональна роль трудових ресурсів у системі діяльності підприємства

Функція трудових ресурсів	Зміст функції	Механізм реалізації	Вплив на економічні результати підприємства
Виробнича	Безпосередня участь персоналу у створенні матеріальних і нематеріальних благ	Виконання технологічних операцій, управління виробничими процесами, контроль якості	Формує обсяги випуску, собівартість та рівень рентабельності продукції
Управлінська	Організація, планування, контроль та координація діяльності підприємства	Прийняття управлінських рішень, розподіл ресурсів, регулювання виробничих процесів	Забезпечує ефективне функціонування системи управління та зниження управлінських витрат
Інноваційна	Генерування та впровадження нових ідей, технологій і методів роботи	Розробка нових продуктів, оптимізація процесів, участь у проектах розвитку	Підвищує конкурентоспроможність і технологічний рівень підприємства
Соціальна	Формування та підтримка стабільного трудового колективу	Взаємодія в колективі, розвиток корпоративної культури, соціальні програми	Знижує плинність кадрів, підвищує лояльність і мотивацію працівників
Економічна	Забезпечення віддачі від витрат на персонал	Підвищення продуктивності праці, оптимізація фонду оплати праці	Впливає на фінансову стійкість та прибутковість підприємства

## ДОДАТОК Г

### Таблиця Г.1

#### Розширена система показників оцінки ефективності використання трудових ресурсів

Група показників	Назва показника	Економічна інтерпретація	Практичне значення для управління
Показники продуктивності	Виріток на одного працівника	Обсяг продукції, створеної одним працівником за певний період	Дозволяє оцінити віддачу персоналу
	Трудомісткість продукції	Кількість робочого часу, необхідна для виробництва одиниці продукції	Дає змогу визначити ефективність технологічних процесів
Показники використання часу	Фонд робочого часу	Загальна кількість відпрацьованих годин	Характеризує рівень завантаження персоналу
	Втрати робочого часу	Обсяг часу, втрачений через простої, прогули, хвороби	Виявляє резерви зростання продуктивності

## ДОДАТОК Д

### Таблиця Д.1

#### Фактори, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів підприємства

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу	Економічні наслідки
Технічні	Рівень механізації, автоматизації, сучасність обладнання	Підвищують швидкість та точність виконання операцій	Зростання продуктивності праці та зниження витрат
Організаційні	Раціональність організації праці, режим роботи, планування	Впливають на використання робочого часу	Скорочення простоїв і втрат часу
Кадрові	Рівень кваліфікації, досвід, професійна підготовка	Визначають якість виконання робіт	Зменшення браку та підвищення якості продукції
Соціально-психологічні	Мотивація, клімат у колективі, стиль керівництва	Формують зацікавленість у результатах праці	Зростання трудової віддачі
Економічні	Рівень оплати праці, система стимулювання	Визначають трудову активність	Підвищення ефективності використання персоналу