

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва та бізнес-технологій**

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПрАТ «ОБОЛОНЬ» М. КИЇВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ
НАПРЯМІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м -пт
освітньої програми «Аграрне підприємництво
та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Хлипало Андрій Віталійович

Науковий керівник – доктор філософії, доцент
Бленда Наталія Олександрівна

Умань – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва та бізнес-технологій

Освітня програма Аграрне підприємництво та агротрейдинг

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

(код, назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)

(ініціали, прізвище)

“ ” 2024р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту Хлипалу Андрію Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь» м. Київ та обґрунтування напрямів її підвищення

керівник роботи Бленда Наталія Олександрівна, доктор філософії, доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “ ” 20__ року №__

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи фінансово-економічна звітність ПрАТ «Оболонь» за 2020-2024 роки, законодавчі й нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні джерела

4. Перелік питань, які потрібно розробити

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» М. КИЇВ

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

5. Перелік графічного матеріалу

7 рисунків та 9 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.10.2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	11.10.2024	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	11.10.2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	19.10.2024- 30.12.2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	18.12.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	березень 2025 червень 2025 вересень 2025 жовтень 2025	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	26.11.2025	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	28.11.2025	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	04.12.2025	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2025	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.2025	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	11.12.2025	
13.	Одержання рецензії	12.12.2025	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2025	

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу магістра «Оцінка ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь» м. Київ та обґрунтування напрямів її підвищення»

студента факультету економіки та підприємництва

Уманського національного університету

Хлипала Андрія Віталійовича

Забезпеченість підприємства персоналом, його раціональне використання є важливим фактором підвищення ефективності виробництва. Від ефективності використання персоналу залежить своєчасність виготовлення продукції, її якість, раціональне використання основних і оборотних засобів, що знаходиться відображення в таких узагальнюючих показниках, як собівартість, витрати, прибуток.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь» та визначенню напрямів її підвищення, враховуючи трансформацію української економіки в кризових умовах. У роботі проведено комплексну оцінку чисельності, структури, продуктивності та мотивації працівників підприємства, а також проаналізовано кадрову політику та її вплив на результативність виробничих процесів. Визначено ключові проблеми, що знижують ефективність використання трудового потенціалу та запропоновано напрями вдосконалення.

Обсяг роботи становить 50 сторінок друкованого тексту. Робота містить 9 таблиць та 7 рисунків. Список використаних літературних джерел включає 61 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є комплексна оцінка ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування напрямів її підвищення відповідно до сучасних вимог розвитку підприємства.

В першому розділі розкрито суть категорії «персонал» та теоретичні основи оцінки ефективності його використання.

В другому розділі проаналізовано виробничу діяльність об'єкта дослідження - ПрАТ «Оболонь» м. Київ, здійснено оцінку чисельності,

структури, продуктивності та ефективності використання персоналу.

Третій розділ містить запропоновані заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, ефективності кадрової політики, поліпшення мотиваційної системи та удосконалення кадрових процесів.

Анотація

Магістерська робота присвячена оцінці ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь» та визначенню шляхів її підвищення. У дослідженні проаналізовано чисельність, структуру, продуктивність праці та систему мотивації працівників підприємства. Виявлено основні проблеми кадрового забезпечення підприємства та запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності персоналу підприємства: перегляд мотиваційних механізмів, розвиток професійної підготовки та зміцнення корпоративної культури. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: персонал, ефективність, продуктивність праці, мотивація, кадрова політика, розвиток персоналу.

The summary

The master's thesis is devoted to assessing the efficiency of using the personnel of PrJSC "Obolon" and identifying ways to increase it. The study analyzed the number, structure, labor productivity and motivation system of the enterprise's employees. The main problems of the enterprise's personnel management were identified and a set of recommendations was proposed aimed at increasing the efficiency of the enterprise's personnel: updating motivational mechanisms, developing professional training and strengthening corporate culture. The implementation of the proposed measures will contribute to increasing labor productivity and increasing the competitiveness of the enterprise.

Keywords: personnel, efficiency, labor productivity, motivation, personnel policy, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» М. КИЇВ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»	17
2.2. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом та ефективність його використання	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	31
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю адаптації підприємств до нових викликів, особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Трудові ресурси є не лише виробничим фактором, а й ключовим елементом формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Тому оцінка ефективності використання персоналу та пошук шляхів її підвищення є важливими складовими забезпечення стабільного розвитку підприємств.

ПрАТ «Оболонь» – один із найбільших українських виробників пивобезалкогольної продукції, який активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Розвиток підприємства базується на інноваціях, високих стандартах якості та підготовці професійного персоналу. Водночас трансформації споживчого ринку, зростання технологічних вимог та зміна очікувань працівників вимагають оновлення підходів до формування кадрової політики та системи мотивації.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат на персонал, удосконалення системи управління людськими ресурсами та забезпечення сталого функціонування ПрАТ «Оболонь» у конкурентному середовищі. Оцінка ефективності використання персоналу дає можливість глибоко проаналізувати трудовий потенціал підприємства, визначити сильні та слабкі сторони, виявити резерви зростання, а також сформулювати дієві напрями підвищення результативності управління персоналом.

Метою магістерської роботи є комплексна оцінка ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування напрямів її підвищення відповідно до сучасних вимог розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади оцінки ефективності використання персоналу;
- охарактеризувати діяльність та кадрову політику ПрАТ «Оболонь»;

провести аналіз чисельності, структури, руху та продуктивності праці працівників підприємства;

- оцінити систему мотивації, навчання та розвитку персоналу;
- визначити проблеми та можливості підвищення ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ПрАТ «Оболонь».

Предметом - процеси, методи й інструменти оцінки ефективності використання персоналу та напрями її вдосконалення.

Методи дослідження: логічний метод, метод аналізу і синтезу, графічний метод, методи економіко-математичного аналізу, метод методи логічного узагальнення та порівняння.

Інформаційною базою роботи є внутрішня звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-правові акти України, аналітичні огляди, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців з аналітики та стратегічного управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової економіки персонал є стратегічним ресурсом, від ефективного використання якого залежить конкурентоспроможність, інноваційність і фінансова стійкість підприємства. Людський капітал формує основу виробничого та управлінського потенціалу, а його якісні характеристики – професійні компетенції, мотивація та залученість – визначають результативність господарської діяльності.

Сучасні умови господарювання висувають перед керівниками підприємств складні завдання, пов'язані з підвищенням результативності роботи, у тому числі з раціональним використанням трудового потенціалу. З огляду на зростаючий дефіцит кваліфікованих працівників та підвищення вартості робочої сили, кадрова політика підприємств дедалі більше зосереджується на розвитку та повному використанні потенціалу персоналу, який уже працює в організації. Відповідно, забезпеченість підприємства необхідними працівниками, а також ефективність їх використання стають ключовими чинниками підвищення продуктивності виробництва. Використання сучасних технологій та методів у процесі формування системи оцінювання персоналу дозволяє покращити фінансово-економічні, соціально-трудові та організаційні показники, що своєю чергою впливає на конкурентоспроможність підприємства.

В економічній науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «персонал». Згідно з визначенням Коваль З.О., персонал - це сукупність осіб, які перебувають у взаєминах найму з підприємством, регламентованих трудовим договором [27]. Данюк В.М. визначає персонал як сукупність постійних працівників, які мають належну професійну підготовку та практичний досвід [16]. Інші автори пропонують бачити у понятті персоналу весь склад зайнятих на підприємстві працівників - робітників, службовців, керівників, спеціалістів, а також працюючих власників, якщо вони виконують трудові обов'язки та отримують відповідну винагороду [21]. Інші джерела розглядають персонал як працівників, включених до облікового складу

підприємства [5]. Також поширене визначення персоналу як особового складу організації, що включає найманих працівників та власників, які виконують виробничі та господарські функції [23]. За визначенням Д. Богині та О. Грішнкової, персонал підприємства - це сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах із підприємством та володіють необхідними знаннями, навичками й професійними властивостями для досягнення організаційних цілей [7].

Аналіз економічної літератури дозволяє виокремити основні ознаки персоналу[51]:

- по-перше, це наявність трудових взаємин із роботодавцем, оформлених контрактом або трудовою угодою. На практиці можуть траплятися випадки неофіційного працевлаштування, що позбавляє працівників відповідних прав і соціальних гарантій. Працюючі власники також відносяться до складу персоналу, якщо отримують оплату за свою працю, а не лише частку прибутку.

- по-друге, персонал характеризується певним набором якісних характеристик - професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю. Саме вони визначають можливість виконання роботи на певному робочому місці.

- по-третє, діяльність персоналу має цілеспрямований характер. Досягнення цілей підприємства можливе лише за умови встановлення коректних індивідуальних завдань та створення сприятливих умов для виконання трудових обов'язків.

Таким чином, персонал підприємства — це не лише постійні працівники, адже до трудового процесу можуть залучатися і особи на умовах строкових трудових договорів або контрактів.

Ключові характеристики персоналу - це чисельність і структура. Чисельність залежить від масштабів, специфіки та трудомісткості виробничих процесів, а також від рівня механізації й автоматизації. Найбільш об'єктивним показником є фактична (облікова) чисельність працівників на певний момент. Структура персоналу відображає поділ працівників на групи за аналітичними

чи статистичними ознаками.

У сучасних умовах постійного зростання потреб суспільства ключовим завданням економіки є пошук шляхів найбільш раціонального використання ресурсів. Ефективність у широкому розумінні - це результативність діяльності, що відображає співвідношення отриманого результату та витрачених ресурсів [20].

Ефективність праці характеризується співвідношенням обсягу вироблених благ та витрат праці, що необхідні для їх створення, а підвищення ефективності праці проявляється у зростанні результатів за незмінних витрат трудових ресурсів.

Поняття «ефективність використання персоналу підприємства» є одним із центральних у визначенні використання трудових ресурсів. Воно відображає рівень досягнення працівниками поставлених завдань і загальних цілей організації. Ачкасова Л.М. визначає ефективність використання персоналу як ступінь відповідності результатів діяльності працівників поставленим завданням за певних умов і за певний період часу. Тобто, міру перетворення трудових зусиль працівників у конкретний результат за певний період часу [4, с. 245].

Оцінювання ефективності роботи персоналу є комплексним процесом, що включає ідентифікацію професійних та особистісних характеристик працівників, необхідних для прийняття управлінських рішень [52].

У наукових дослідженнях запропоновано різні підходи до оцінювання ефективності. Simon H.A., Thompson, V.A. та Smithburg, D.W.[61] наголошують на важливості узгодження особистих і корпоративних цілей. Drucker P.F. [59] вказує, що ефективність досягається через чітку постановку завдань та делегування повноважень. Herzberg F.[60] підкреслює роль мотивації та задоволення умовами праці як ключових факторів продуктивності.

Проведення оцінки персоналу надає інформацію про: ефективність роботи працівників, потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту, причини неефективної роботи окремих працівників, потреби і пріоритети в

навчанні та підвищенні кваліфікації (рис. 1. 1.)



Рис. 1. 1. Основні цілі оцінки персоналу [33, с. 486].

Підходів до оцінки персоналу існує дуже багато, але зазвичай їх об'єднують в три групи, відповідно до спрямованості:

- якісні методи (описові) – матричний метод, метод системи довільних , оцінка виконання завдань, групова дискусія, метод «360 градусів» – (оцінка працівників керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами і ним же самим);
- кількісні методи – метод бальної оцінки, ранговий метод;
- комбіновані методи, які є найбільш ефективні для оцінки – метод суми оцінок, система угруповання(поділ на групи хто працює незадовільно і якісно та проведення порівняння та оцінка).

Всі перераховані методи здатні оцінити тільки певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічну характеристику [33, с.487]

Сучасні дослідження показують, що ефективність праці охоплює значно ширше коло характеристик, ніж лише продуктивність чи прибутковість [25]. Важливими в оцінці ефективності стають такі якісні показники, як задоволеність працівників, емоційний стан, рівень лояльності та взаємодії в колективі [4, с. 244].

Відповідно, комплексне оцінювання проводять на основі поєднання різних концепцій, які відрізняються набором критеріальних показників (рис.1.2). Застосування комплексної системи оцінювання дозволяє сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення рівня

результативності праці та рентабельності виробництва [49].

Показники ефективності управління персоналом відображають економічні, соціальні та організаційні аспекти його діяльності. Частина інформації для їх визначення потребує проведення соціологічних досліджень.



Рис. 1.2. Система критеріальних показників ефективності роботи персоналу на підприємстві[56].

Загальним показником роботи системи управління персоналом є співвідношення витрат на досягнення поставлених цілей до отриманих результатів [12].

Для всебічної оцінки використання персоналу, встановлення резервів збільшення обсягу виробництва та підвищення ефективності праці застосовують такі показники:

- чисельність та структура персоналу (динаміка, кваліфікаційний рівень, плинність);
- використання робочого часу та рівень трудової дисципліни;
- продуктивність праці;
- фонд оплати праці та динаміка середньої заробітної плати;
- трудомісткість продукції.

Найважливішим показником ефективності роботи персоналу є продуктивність праці, оскільки саме вона відображає, наскільки результативно функціонує виробництво загалом і показує співвідношення результатів до витрат [51]. Продуктивність визначають як кількість продукції, виробленої в одиницю часу, або як витрати праці понесені на одиницю продукції. Розрізняють продуктивність живої праці (витрати робочого часу) та суспільної праці (витрати живої й уречевленої праці) [16]. Безперечною умовою економічного розвитку підприємства є зростання продуктивності праці.

Показники, які комплексно характеризують використання персоналу на підприємстві, з вказанням напрямку і сфери дослідження, наведено в табл. 1.1. [54; 56].

Таблиця 1.1

Показники оцінки використання персоналу на підприємстві

Напрямок показників	Показник
Виробничий	Коефіцієнт фактично відпрацьованого часу
	Середньорічний виробіток на одного працюючого
	Питома вага трудових витрат у загальних витратах на виробництво
Віковий	Питома вага працівників віком до 50 років
Оплата праці	Питома вага додаткової заробітної плати
Інтелектуальний капітал	Питома вага працівників, що виконують науково-технічні роботи
	Питома вага працівників, що закінчили ЗВО
Рівень освіти персоналу	Питома вага працівників, які опанували нові професії
	Питома вага працівників, що підвищили рівень кваліфікації у звітному році
Професійно-кваліфікаційна структура	Питома вага працівників основного виду діяльності

Аналіз персоналу має базуватися на оцінці кваліфікаційної динаміки робітників із застосуванням таких методів: експертні оцінки, стратегічний аналіз, статистичні та економіко-математичні методи. Оцінювання результатів роботи персоналу охоплює виконання планів, дотримання термінів, якість роботи, відповідність умов праці нормативам, а також виявлення чинників, що впливають на продуктивність праці різних категорій працівників [4, с. 249].

Результати оцінювання персоналу стають основою для визначення напрямів його стратегічного розвитку та стратегічного розвитку підприємства,

оскільки дозволяють врахувати довгостроковий характер управління трудовими ресурсами. Основна мета оцінювання - зіставлення фактичних результатів діяльності працівників (обсяги, якість та інтенсивність роботи) із їх потенційними можливостями [15].

Розрахунок цих показників дає змогу визначити роль трудового потенціалу в діяльності підприємства, ступінь його реалізації, рівень ефективності використання трудових ресурсів, а також забезпечити формування оптимального трудового колективу відповідно до потреб виробництва.

Постійний контроль за ефективністю використання персоналу є важливою складовою успішного менеджменту, оскільки дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати мотивацію працівників та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства [4].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності

ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» функціонує у формі приватного акціонерного товариства та є одним із найвідоміших виробничих підприємств України у сфері пивоваріння та випуску безалкогольних напоїв. Юридична та фактична адреса компанії: Україна, м. Київ, Київська область, Оболонський район, вул. Богатирська, 3.

Статутний капітал підприємства становить 32512,7 тис. грн, а чисельність персоналу - 2164 працівників, що свідчить про значні масштаби діяльності та високий рівень організаційної структури.

ПрАТ «Оболонь» є ключовим підприємством однойменної корпорації та виконує роль головного виробничого центру, оскільки саме київський завод є найбільшим пивоварним підприємством в Україні. Корпорація «Оболонь» — це єдина українська пивоварна група, яка входить до переліку найбільших світових пивоварних об'єднань, що підкреслює її міжнародний авторитет та конкурентоспроможність.

Окрім головного підприємства, до складу корпорації входять два дочірні підприємства - ДП ПАТ «Пивоварня Зіберта» та ДП ПАТ «Красилівське». Також корпорація об'єднує шість підприємств, що володіють корпоративними правами: ПАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Бершадський комбінат», ПрАТ «Дяtkівці», ТОВ «Оболонь Агро», а також два окремих виробничих підрозділи - завод у м. Олександрія Кіровоградської області та солодовий завод у смт Чемерівці Хмельницької області [37].

Така розгалужена структура дозволяє компанії підтримувати стабільні виробничі потужності та забезпечувати високу якість продукції на всіх етапах виробництва.

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» є надзвичайно різноманітним:

підприємство спеціалізується на випуску пива різних сортів, безалкогольних напоїв, мінеральної води, слабоалкогольних виробів та солоду. Основними ринками збуту продукції корпорації виступають Україна, Молдова та країни Балтії. Галузь, у якій працює підприємство, характеризується високим рівнем конкуренції, значною залежністю споживацьких переваг від цінових чинників та динамічністю ринкових тенденцій.

Для виготовлення продукції використовується широкий спектр сировини: ячмінь, солод, хміль, цукор, рисова січка та кукурудзяна крупа. Постачання сировини здійснюється як вітчизняними виробниками, так і зарубіжними партнерами, що забезпечує стабільність виробництва та високу якість готової продукції.

У своїй діяльності ПрАТ «Оболонь» робить акцент на інноваційності, екологічності та ресурсоефективності. На підприємстві впроваджено сучасні енергозберігаючі технології, які сприяють зниженню рівня шкідливих викидів, мінімізації впливу на довкілля та раціональному використанню енергоресурсів. У всіх структурних підрозділах корпорації функціонує сертифікована система управління охороною праці та безпекою виробництва відповідно до міжнародного стандарту OHSAS 18001:2007. Постійна система внутрішнього контролю якості гарантує стабільність характеристик продукції та підвищує її конкурентні переваги.

Історія ПрАТ «Оболонь» розпочалася у 1974 році, коли було закладено фундамент для будівництва майбутньої броварні. Як офіційне виробниче об'єднання підприємство було створене у 1986 році на базі Київського пивзаводу № 3. До складу об'єднання тоді увійшли також Київські пивзаводи № 1 і № 2 та Фастівський пивзавод, що дозволило створити потужну виробничу інфраструктуру.

У процесі приватизації державного майна 25 березня 1993 року було утворене Закрите акціонерне товариство «Оболонь», яке отримало статус приватного підприємства. У 1994 році компанія розширила свою географію, придбавши законсервований об'єкт у м. Красилів Хмельницької області, де

згодом розпочалося виробництво мінеральної води, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв під брендом «Оболонь». Це підприємство стало першою оптово-торговельною базою компанії.

У 2017 році корпорація змінила організаційно-правову форму та набула статусу Приватного акціонерного товариства (ПрАТ), що відповідало сучасним вимогам корпоративного управління.

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» - це провідний український виробник напоїв зі стовідсотковим вітчизняним капіталом. Компанія вже понад 25 років є лідером національного ринку та великим експортером пива, поставляючи продукцію більш ніж у 70 країн світу. Підприємство входить до п'ятірки найбільших платників податків у своїй галузі, що свідчить про його значний економічний внесок у розвиток держави.

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» наведений у таблиці 2.1 [37].

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» [37]

Група товарів	Асортимант
Пиво	Оболонь, Zibert, O, Zlata Praha, BeerMix, hike, Carling, Hardmix, Десант, Piwny kubek ("Пивний кухоль"), Южанка, Рідний Шубін, Світле, Жигулівське, Охтирське
Безалкогольні напої	Оболонь, Живчик, Унік, Смачна класика, Квас "Старокиївський"
Мінеральна та питна вода	Оболонська, Прозора, Збручанська 77, Іванка, Кремінка, Регіональна вода, Аквабаланс
<u>Снеки</u>	Сухарики(оболонські сухарики), грінки (бульба грінки)
Промислові товари	Солод, Пивна дробина, Бандажна стрічка, ПЕТ-преформа, Ящик

За 2024 рік ПрАТ «Оболонь» отримали від реалізації товарів та послуг 12784705 тис.грн (більше 12.8 млрд.грн). Причому майже 40% вказаної суми отримано від реалізації пива (рис.2.1).

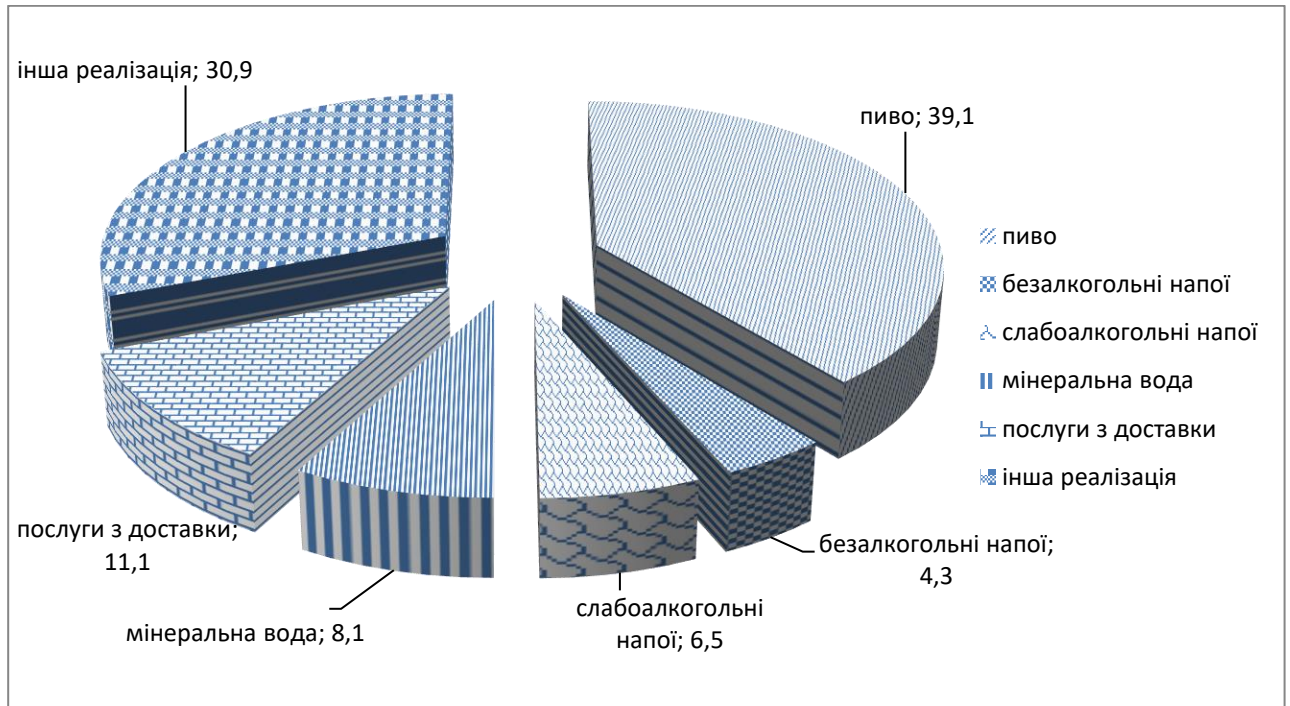


Рис. 2.1. Структура виручки від реалізації товарів та послуг ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік, %

Розглянемо економічні показники ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Виручка від реалізації, тис. грн	5549706	5986592	8649174	10763029	12784705
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	4070109	4877463	5751536	7500990	9800435
Витрати на збут, тис.грн	719636	790218	684010	670728	956097
Адміністративні та інші операційні витрати, тис.грн	366347	442134	527235	513477	632927
Інші операційні доходи	74094	128230	19467	46587	73984
Прибуток операційної діяльності, тис. грн	466312	5007	1708860	2124421	1469230
Чистий прибуток, тис. грн	338614	-130821	1114681	1775997	1248255
Рівень рентабельності по підприємству, %	7,1	-2,3	17,3	21,7	11,6

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що у 2024 році ПрАТ «Оболонь» продемонструвало суттєве зростання фінансових результатів. Зокрема, обсяг виручки від реалізації продукції збільшився до 12784705 тис. грн, що більш ніж вдвічі більше порівняно з аналогічним показником 2020 року. Це підтверджує стабільне нарощування обсягів продажів і зміцнення ринкових позицій підприємства протягом досліджуваного періоду.

Поряд із цим істотно зросли й інші ключові фінансові показники - прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток. У 2024 році операційний прибуток досяг 1469230 тис. грн, а чистий прибуток становив 1248255 тис. грн, порівняно із 338614 тис. грн чистого прибутку у 2020 році та збитком у 2021 році, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства, оптимізацію витрат та покращення загальної результативності діяльності.

Підвищення прибутку підприємства супроводжувалося покращенням рівня рентабельності порівняно 2020-2021 років. Так, у 2024 році рентабельність становила 11,6 %, що, на фоні значного зростання витрат, є меншим показником від рівня 2022-2023 років. Хоча, слід зазначити, що у 2024 році порівняно із 2020-2022 рр. прибуток збільшився, проте значно зросли витрати, що вплинуло на зниження рентабельності. В цілому, показники прибутковості 2024 року суттєво перевищують показники 2020-2021 років, підприємство демонструє зростання економічної віддачі від кожної гривні реалізованої продукції незважаючи на складні умови господарювання.

Разом із тим у досліджуваному періоді спостерігалися і негативні періоди. Зокрема, у 2021 році високий рівень фінансових витрат призвів до формування чистого збитку в розмірі 130821 тис. грн. Цей результат є відхиленням від загальної позитивної траєкторії розвитку та підкреслює вплив зовнішніх та внутрішніх економічних ризиків на діяльність компанії в окремі роки.

Забезпеченість підприємства основними та оборотними активами є важливим фактором, що впливає на результати господарської діяльності.

Розглянемо наявність та структуру активів підприємства за 2020-2024 роки в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Наявність і структура активів ПрАТ «Оболонь»

Фонди	2020 р.		2021 р.		2022р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Необоротні активи	4346998	73,8	4045401	69,8	3800133	62,8	4645295	59,5	5179238	55,1
Оборотні виробничі фонди	1015849	17,2	1040911	18,0	1134000	18,7	2052350	26,3	2946915	31,4
Фонди обігу	486404	8,3	597896	10,3	974339	16,1	1112194	14,2	1271142	13,5
Всього оборотних активів	1502253	25,5	1638807	28,3	2108339	34,8	3164544	40,5	4218057	44,9
Всього активів	5889058	100	5793443	100	6055196	100	7809839	100	9397295	100

Основну частину необоротних активів підприємства становлять основні засоби, які формують матеріальну базу виробничої діяльності та є ядром, навколо якого структуруються оборотні активи й трудові ресурси. Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що протягом досліджуваного періоду відбулися суттєві зміни у вартості необоротних активів. У 2021–2022 роках спостерігалось їх зменшення, тоді як починаючи з 2023 року тенденція змінилася на зростання.

Так, у 2020 році вартість необоротних активів становила 4346998 тис. грн. Протягом наступних років цей показник поступово знижувався та у 2022 році досяг мінімального значення - 3800133 тис. грн. Разом з тим, починаючи з 2023 року підприємство демонструє позитивну динаміку: у 2024 році вартість необоротних активів зросла на 832240 тис. грн відносно 2020 року та досягла 5179238 тис. грн, що є максимальним значенням за весь період спостереження.

Паралельно зі змінами у структурі необоротних активів відбулося суттєве збільшення вартості оборотних активів, особливо в 2022–2024 роках. Зростання цього показника було характерним як для оборотних виробничих фондів, так і для фондів обігу. Найбільш інтенсивне збільшення характерне для оборотних

виробничих фондів, вартість яких зросла майже втричі: із 1015849 тис. грн у 2020 році до 2946915 тис. грн у 2024 році. Відповідно, їх частка у структурі активів збільшилася з 17,2% до 31,4%.

Загалом частка оборотних активів підприємства зросла з 25,5% у 2020 році до 44,9% у 2024 році. Зміна структури активів свідчить про зростання ролі оборотного капіталу у забезпеченні господарської діяльності, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, необхідністю формування більших запасів сировини та матеріалів, а також посиленням ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку.

Загальна вартість активів підприємства наприкінці 2024 року становила майже 9,4 млрд грн, що на 60% перевищує показник 2020 року (5,9 млрд грн). Це свідчить про значне зростання масштабів діяльності та розширення виробничого потенціалу попри складні зовнішні умови.

Разом з тим підприємство стикається з низкою проблем, які істотно впливають на ефективність його функціонування. Серед ключових викликів - повномасштабне військове вторгнення росії, що спричинило скорочення та втрату традиційних ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів і загальне посилення економічної нестабільності. Сьогодні, джерела артезіанської води в розпорядженні ПрАТ «Оболонь», у тому числі використовуються для виробництва води, також і для безкоштовної її передачі військовим та людям, що перебувають на зруйнованих територіях України.

Додатковим негативним чинником є девальвація національної валюти та значні курсові різниці, що підвищують витрати на закупівлю обладнання, імпортової сировини й матеріалів, а також впливають на обслуговування кредитних зобов'язань[46].

Ситуацію ускладнює нестабільність ринку сировини та різке зростання її вартості, а також збільшення цін на енергоносії. Недостатня купівельна спроможність населення та проблемний стан значної частини банківської системи обмежують можливості підприємства щодо залучення фінансування.

Попри зазначені проблеми, підприємство формує перспективні напрями розвитку, які орієнтовані на зміцнення стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Серед ключових завдань - підвищення енергонезалежності, що дозволить зменшити залежність від коливань цін на енергоресурси; активний пошук нових ринків збуту в країнах Азії, Північної Африки та Близького Сходу; а також збільшення частки ринку пива, мінеральної води та інших напоїв. Реалізація цих стратегічних ініціатив забезпечить зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також сприятиме підвищенню стійкості в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом та ефективність його використання

Ефективне функціонування будь-якого підприємства ґрунтується на поєднанні живої та уречевленої праці, оскільки саме їх раціональне використання забезпечує результативність виробничого процесу. Жива праця виступає ключовим елементом, адже працівники не лише виконують виробничі операції, а й приводять у дію засоби праці, в яких втілена уречевлена праця попередніх періодів. У міру розвитку техніки та технологій роль живої праці набуває дедалі більшого значення, оскільки саме від кваліфікації, професійних навичок і продуктивності працівників залежить ефективність використання матеріальних ресурсів [48].

Динаміка чисельності персоналу свідчить про поступове вдосконалення організації праці та адаптацію підприємства до сучасних умов господарювання, що є важливою передумовою зростання продуктивності праці та підвищення загальної ефективності виробництва. Дані таблиці 2.4 свідчать, що протягом досліджуваного періоду чисельність працівників, зайнятих у виробництві, загалом залишалася майже стабільною, хоча й спостерігалася її незначне

зменшення. Так, середньорічна кількість персоналу скоротилася з 2318 осіб у 2020 році до 2164 осіб у 2024 році.

Таблиця 2.4

Чисельність працівників та їх вікова структура в ПрАТ «Оболонь»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020р. (+,-)
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	2318	2251	2195	2056	2164	-154
з них: - до 30 років	222	212	314	296	273	51
- 30-50 років	1404	1328	1261	1138	1205	-199
- 50-60 років	555	576	507	465	527	-28
- від 60 років	137	135	113	157	159	22
Вікова структура,%:						
- до 30 років	9,6	9,4	14,3	14,4	12,6	3,0
- 30-50 років	60,6	59,0	57,4	55,4	55,7	- 4,9
- 50-60 років	23,9	25,6	23,1	22,6	24,4	0,5
- від 60 років	5,9	6,0	5,1	7,6	7,3	1,4

За період дослідження чисельність персоналу ПрАТ «Оболонь» має загальну тенденцію до скорочення. Війна та її вплив на умови господарювання, відтік кадрів (міграція, мобілізація), вплинули на скорочення працівників у 2022-2023 роках. Проте, незважаючи на зниження прибутковості у 2024 році порівняно з попереднім періодом, ПрАТ «Оболонь» за даний рік збільшує чисельність персоналу.

Найбільшу частку, за віковою структурою персоналу, становлять працівники від 30 до 50 років - найбільш економічно і соціально активного віку. Проте, в останні роки, їх частка зменшується. Загалом зменшення по даній віковій групі за досліджуваний період становило 4,9 відсоткових пунктів. При цьому, починаючи з 2022 року спостерігаємо зростання чисельності працівників віком до 30 років та пенсійного віку.

Частка працівників до 30 років зросла з 9,6% у 2020 р. до максимуму 14,4% у 2023 р., а в 2024 р. склала 12,6% (зростання на 3,0 в.п. від 2020 р.).

Частка працівників віком 30–50 років знизилась із 60,6% до 55,7% (зниження на 4,9 в.п.). Частка працівників 50–60 років практично стабільна (коливання близько $\pm 0,5$ в.п.), тоді як частка працівників старше 60 років зростає з 5,9% до 7,3% (+1,4 в.п.).

Тенденція зміщення частини кадрового складу у бік молодших працівників та зростання частки старших працівників (60+) у 2022–2024 роках свідчить про загальну зміну ситуації на ринку праці. Міграційні процеси (зовнішні і внутрішні), мобілізація, руйнування цивільної інфраструктури та зростаюча невизначеність впливають на дефіцит кадрів та знижують вимоги до віку та кваліфікації.

Враховуючи специфіку виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь» значно більшу частину працівників складають чоловіки (рис. 2.2)

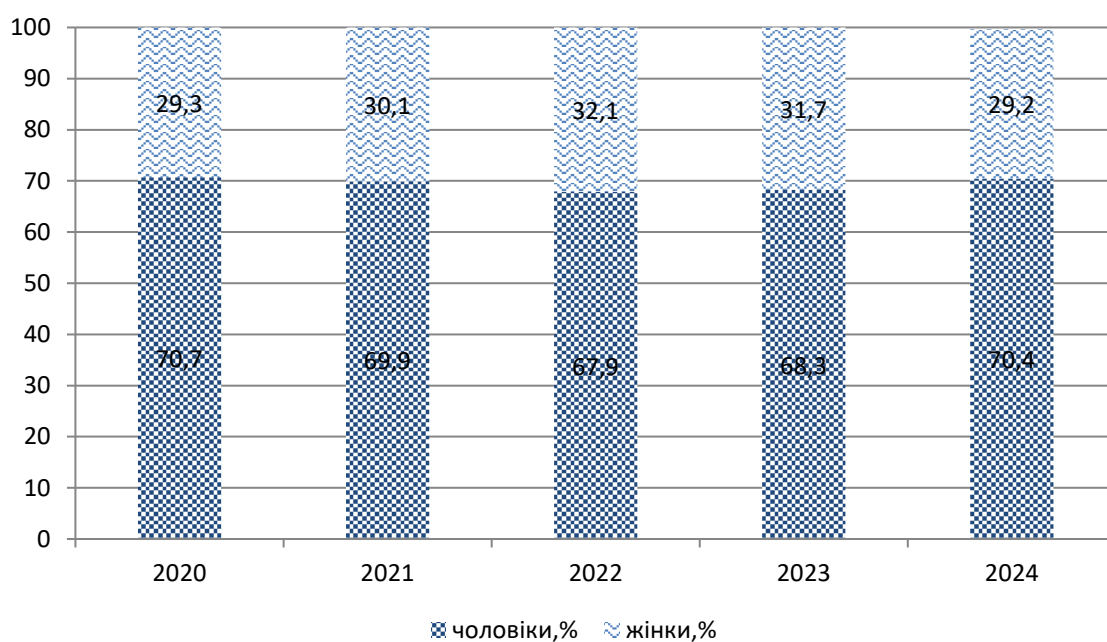


Рис. 2.2. Гендерна структура персоналу ПрАТ «Оболонь», %

Частка чоловіків у структурі працівників за гендерною ознакою коливається від 67,9 % у 2022 році до 70,7% за 2020 рік, що значно переважає над часткою жінок (близько 30%), що обумовлено специфікою господарської діяльності, важкими і шкідливими умовами праці тощо.

Адаптуючись до складнощів сучасних умов господарювання та реагуючи на потребу удосконалення структури працівників за функціональною ознакою

за період 2020-2024 років в ПрАТ «Оболонь» зменшили кількість керівників з 276 до 251 осіб (зменшення становить 25 осіб), професіоналів і фахівців на 46 осіб - з 693 до 647 осіб. Найбільше зменшення (83 особи) відбулося чисельності робітників, кількість яких зменшилась з 1305 осіб у 2020 році до 1222 осіб у 2024 році. Не змінною залишається чисельність технічних службовців - 44 особи. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Функціональна структура персоналу в ПрАТ «Оболонь»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020р. (+,-)
Чисельність персоналу, осіб	2318	2251	2195	2056	2164	-154
з них: - керівники	276	268	259	251	251	-25
- професіонали і фахівці	693	671	661	640	647	-46
- технічні службовці	44	43	43	44	44	-
- робітники	1305	1269	1232	1121	1222	-83
Функціональна структура,%:						
- керівники	11,9	11,9	11,8	12,2	11,6	-0,3
- професіонали і фахівці	29,9	29,8	30,1	31,1	29,9	-
- технічні службовці	1,9	1,9	2,0	2,1	2,0	0,1
- робітники	56,3	56,4	56,1	54,5	56,5	0,2

Враховуючи зміни у чисельності працівників за функціональною ознакою їх структура за вказаною ознакою майже не змінювалась. У 2023 році за зважаючи на зменшення чисельності персоналу, саме чисельність робітників зменшилась найбільше, що вплинуло на незначне скорочення їх частки до 54,5%. У 2024 році структура персоналу за функціональною ознакою вирівнялась до показників 2020 року. Так у 2024 році частка керівників становить 11,6%, професіоналів і фахівців - 29,9%, технічних службовців -2%, а робітників - 56,5%.

Стабільність функціональної структури персоналу свідчить про збереження пропорцій між категоріями персоналу. При цьому, одночасне зниження чисельності і робітничого, і фахового складу вказує на зменшення

потреби в деяких штатних позиціях внаслідок оптимізації виробничих та управлінських процесів, автоматизації, збільшення навантаження тощо.

Підвищення продуктивності праці відображає здатність підприємства економити як витрати живої праці, так і уречевленої, знижуючи ресурсоемність виробництва та забезпечуючи зростання обсягів випуску продукції. Саме тому аналіз продуктивності праці персоналу є важливою складовою дослідження ефективності його використання. Зростання продуктивності у 2022-2023 роках свідчать про позитивне відновлення та покращення виробничої діяльності підприємства у економічно і соціально складний період (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники продуктивності праці персоналу ПрАТ «Оболонь»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020р. (+,-)
Виручка від реалізації, тис. грн	5549706	5986592	8649174	10763029	12784705	7234999
Середньорічна чисельність працюючих, чол	2318	2251	2195	2056	2164	-154
Річна продуктивність праці, тис.грн	2394,2	2659,5	3940,4	5219,7	5907,9	4108,4
Індекс (ланцюговий) зміни виручки	x	1,08	1,44	1,24	1,18	x
Індекс інфляції до попереднього року	1,05	1,10	1,27	1,05	1,12	x
Індекс зміни продуктивності праці	x	1,11	1,48	1,32	1,13	x

Річна продуктивність праці зросла з 2394,2 тис. грн у 2020 р. до 5907,9 тис. грн у 2024 р. (зростання у 2,5 рази). Порівнюючи ланцюгові індекси зміни (зростання) виручки від реалізації, інфляції по роках та продуктивності праці, слід зазначити, що частково ріст продуктивності праці викликаний збільшенням виручки за рахунок інфляційних процесів. Проте, виручка від реалізації зростала швидше за інфляцію в кожному з останніх років, при одночасному зменшенні чисельності персоналу, що вказує на реальне

зростання продуктивності праці. Переважно продуктивність зростає швидше за інфляцію, отже реальні показники продуктивності покращилися.

Загалом, результати діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 рр. демонструють одночасне зростання виручки й продуктивності праці при помірному скороченні чисельності персоналу, що є основною ознакою підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зростання продуктивності при скороченні чисельності персоналу свідчить про підвищення ефективності виробництва за рахунок технологічних інвестицій, підвищення організаційної ефективності, зміна товарної структури з більшим доданим значенням.

Удосконалення техніки і технології виробництва, що визначають отриманий результат, є найважливішим фактором підвищення продуктивності праці. Суть підвищення продуктивності праці полягає в тому, що частка живої праці зменшується, а уречевленої збільшується, проте збільшується так, що загальна величина трудомісткості товарів зменшується. Тож продуктивність праці зростає за економії живої й уречевленої праці на одиницю продукції, а також у разі зміни їхнього співвідношення на користь останньої [22].

Оплата праці є одним із ключових елементів стимулювання продуктивної роботи персоналу, адже вона безпосередньо впливає на зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, їхню мотивацію, продуктивність та рівень соціально-економічної захищеності [44]. Рівень середньої оплати праці в ПрАТ «Оболонь» визначено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рівень оплати праці в ПрАТ «Оболонь»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	2318	2251	2195	2056	2164	93,4
Фонд оплати праці, тис. грн	394264	438365	702697	784366	966878	245,2
Середня зарплата за місяць до оподаткування, грн	14174	16228	26678	31792	37233	262,7
Кумулятивний рівень інфляції	1,725					x

Номінальний рівень оплати значно виріс за досліджуваний період. Так, середня місячна зарплата до оподаткування підвищилась із 14 174 грн у 2020 р. до 37 233 грн у 2024 р. (зростання +262,7% відносно 2020 р.). При цьому, слід відзначити більший темп зростання оплати праці порівняно із кумулятивним рівнем інфляції за досліджуваний період, що вказує на реальне підвищення оплати праці персоналу підприємства.

Загалом, ефективно організована система оплати праці забезпечує не лише відтворення робочої сили, але й стимулює працівників до підвищення кваліфікації, удосконалення професійних навичок та активної участі у реалізації виробничих цілей підприємства.

Важливим для дослідження трудомісткості виробництва та рівня оплати праці персоналу є дослідження структури витрат виробництва, а частки витрат на оплату праці у їх складі (рис.2.3).

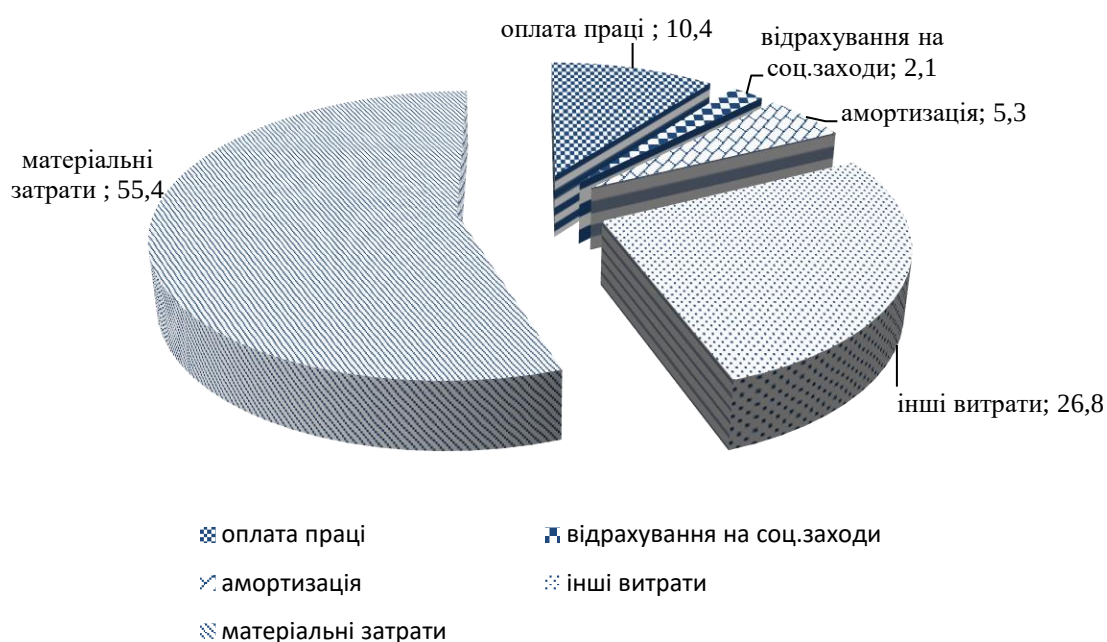


Рис. 2.3. Структура витрат виробництва за 2024 рік, %

Дослідження структури витрат показали, що виробництво в підприємстві матеріаломістке, частка сировини і матеріалів становить від 55,4%. При цьому частка витрат на оплату праці є низькою і становить 10,4%, що викликане не

високим рівнем заробітної плати, а також, з позитивних моментів, – автоматизацією виробничих процесів.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням вимог до якості трудового потенціалу, питання раціональної організації оплати праці набуває особливої актуальності. Система винагороди має відповідати ринковим умовам, відображати реальний внесок працівників у результати діяльності підприємства та бути достатньо гнучкою для реагування на економічні зміни [26].

Соціальна політика підприємства виступає ключовим механізмом залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, особливо тих спеціалістів, чії професійні компетентності нині є унікальними та затребуваними. Вона істотно формує сприятливий мотиваційний простір на сучасному ринку праці. До соціального розвитку та соціальних програм належать організація медичного забезпечення працівників, створення умов для їх оздоровлення та дозвілля разом із сім'ями, утримання соціальної інфраструктури підприємства, а також надання матеріальної підтримки[44].

На підприємства діє Етичний Кодекс, яким визначено єдині принципи і підходи в сфері соціальної відповідальності та благодійності ПрАТ «Оболонь». Кодекс розроблено у відповідності до чинного законодавства України.

З метою стимулювання підвищення професійного рівня, зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва та кінцевих результатах праці, в ПрАТ «Оболонь» впроваджено доплати та інші стимули для персоналу (табл. 2.8).

В ПрАТ «Оболонь» діє 133 бригади (4 - 25 чол.), доплата за керівництво бригадою складає від 15% п.т.ст до 40% п.т.ст, залежно від чисельності бригади.

Для стимулювання підвищення професійного рівня робітників та зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва, кінцевих результатах праці майже чверть робітників отримує доплату до своєї основної заробітної плати за професійну майстерність та майже половині робітників замість

погодинних тарифних ставок встановлені персональні оклади за високу кваліфікацію, досягнуті успіхи в роботі. 20,4% персоналу на умовах економії фонду оплати праці суміщували інші професії та отримували доплати згідно об'ємів виконуваних робіт.

Таблиця 2.8

Рівень доплат персоналу в ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Вид доплат	Розмір
1.	За роботу у вечірні та нічні зміни: - у вечірні години (від 18-00 до 22-00) - в нічний час (від 22-00 до 06-00)	20% п.т.ст. 40% п.т.ст.
2.	За керівництво бригадою: - від 4 до 10 чол. - понад 10 чол. - понад 25 чол.	15% п.т.ст. 25% п.т.ст. 40% п.т.ст.
3.	Матеріальна допомога на оздоровлення (до щорічної відпустки)	залежно від стажу роботи на підприємстві
4.	Доплата до основної зарплати за професійну майстерність та персональні оклади за високу кваліфікацію	індивідуально

За роботу у вечірні зміни встановлена доплата у розмірі 20% п.т.ст. (від 18-00 до 22-00), та – 40% п.т.ст за роботу в нічний час (від 22-00 до 06-00).

Тривалість відпустки для всіх працівників не менше 24 календарні дні. Окремі працівники отримують додаткову відпустку за шкідливі умови праці (від 1 до 12 днів), або мають додаткові дні відпустки за ненормований робочий день (від 4 до 7 днів). До щорічної відпустки кожному працівнику виплачується матеріальна допомога на оздоровлення, залежно від стажу роботи на підприємстві.

Також працівникам надається одноразове заохочення з нагоди одруження, при народженні дитини, з нагоди ювілейних дат. Кожному працівнику до свят видається продукція ТМ «ОБОЛОНЬ».

Незважаючи на вкрай важкі умови для роботи у військовий час, ПрАТ «Оболонь» намагається підтримувати своїх працівників, забезпечуючи їх робочими місцями та виплачувати заробітну плату, а також підтримує військових, які мужньо, ціною власного життя, захищають Україну.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Ефективне використання персоналу є однією з ключових передумов стабільного розвитку підприємства в умовах підвищеної конкуренції, динамічних технологічних змін та трансформації ринку праці. Від того, наскільки раціонально сформована система управління людськими ресурсами, залежить конкурентоспроможність організації, її інноваційний потенціал та здатність забезпечувати стійке економічне зростання. У сучасних умовах персонал розглядається не як витратний фактор, а як стратегічний ресурс, який безпосередньо створює додану вартість і визначає конкурентні переваги бізнесу. Саме тому підвищення ефективності використання людського капіталу стає одним із першочергових завдань менеджменту[39].

Сучасні виклики у ефективного використання персоналом вимагають від підприємств переосмислення підходів до роботи з людським капіталом. Ефективне управління персоналом стає визначальним фактором формування конкурентних переваг та забезпечення стабільних результатів діяльності підприємства [28].

Формування високопродуктивної, мотивованої та адаптивної команди стало критично важливим завданням, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних цілей, інноваційні зміни та ефективність бізнес-процесів. Проте підприємства стикаються з низкою викликів, що ускладнюють ефективне управління трудовими ресурсами та прямо впливають на результати їхньої діяльності. (рис. 3.1).

Сукупність перелічених викликів формує прямий та опосередкований вплив на ефективність діяльності підприємства: у вигляді можливого зниження продуктивності праці через нестачу кадрів, перевантаження працівників та недостатній рівень їхньої кваліфікації; збільшення витрат на підбір, адаптацію, навчання та утримання персоналу; погіршення якості продукції або послуг у разі недостатнього професійного рівня працівників чи низької мотивації;

зростання плинності кадрів, що призводить порушення виробничого процесу[28; 24].

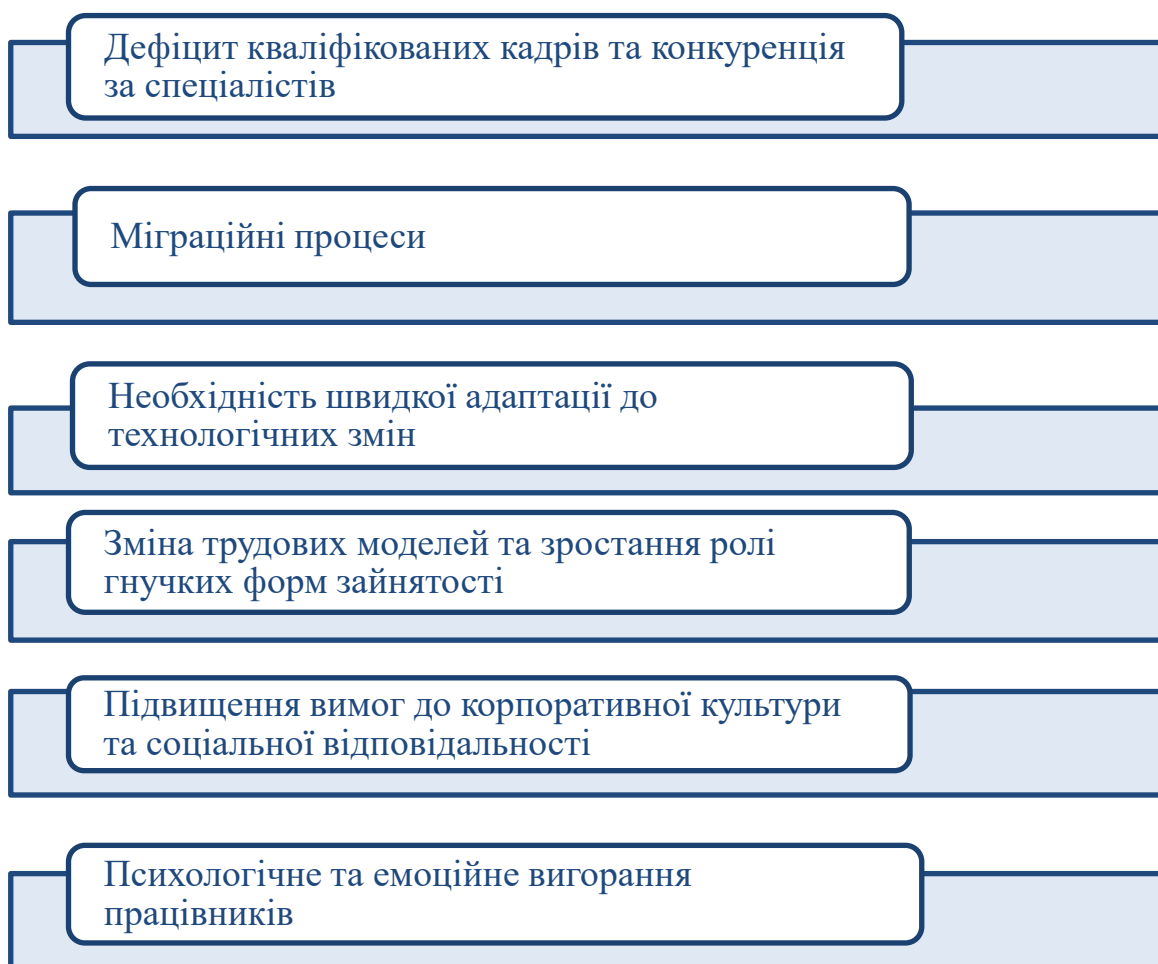


Рис. 3.1. Сучасні виклики у сфері управління персоналом

Дефіцит кваліфікованих кадрів та конкуренція за спеціалістів відчутно впливає на діяльність підприємства, особливо за сучасних умов. Глобальні та регіональні ринки праці переживають значний дисбаланс, що проявляється у нестачі фахівців із високим рівнем компетенцій. Особливо гостро це відчувається в сферах інженерії, інформаційних технологій, логістики та промислового виробництва. Конкуренція за спеціалістів змушує компанії збільшувати витрати на найм, навчання та адаптацію персоналу. Водночас недоукомплектація штатів призводить до зниження продуктивності,

підвищення навантаження на наявних працівників і ризику зростання плинності кадрів [53].

Міграційні процеси є одним з ключових чинників, що визначають сучасний ринок праці і впливають на формування кадрового потенціалу підприємств. Масовий виїзд населення за кордон, особливо молоді та працездатних громадян, підвищує дефіцит кадрів у ключових галузях економіки [45].

Цифровізація, автоматизація та впровадження нових технологій вимагають постійного оновлення знань та навичок персоналу, швидкої адаптації до технологічних змін. Традиційні підходи до навчання стають недостатніми, оскільки компетентності застарівають швидше, ніж встигають формуватися. Підприємства змушені інвестувати у безперервний розвиток працівників, сучасні освітні платформи та інструменти корпоративного навчання [34].

Поширення дистанційної роботи, проектних команд і гібридних моделей зайнятості стало одним із найбільш значущих трендів. Однак такі форми організації праці створюють додаткові виклики: необхідність підтримувати комунікацію, контролювати продуктивність, забезпечувати корпоративну культуру та ефективну взаємодію між командами [29].

Сучасні працівники дедалі частіше орієнтуються на цінності компанії, корпоративну культуру та соціальну відповідальність. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату стає ключовим чинником роботи персоналу. Негативний імідж роботодавця або низький рівень корпоративної підтримки ведуть до зростання плинності кадрів, погіршення продуктивності та втрати довгострокових конкурентних переваг.

Високий темп роботи, нестабільність зовнішнього середовища, зростання відповідальності та стресові фактори негативно впливають на психологічний стан персоналу та призводять до психологічного та емоційного вигорання працівників, що знижує мотивацію, ініціативність та в підсумку позначається на загальній ефективності діяльності підприємства.

Вирішення зовнішніх та внутрішніх проблем потребує комплексного підходу, що охоплює кадрову політику, організацію праці, розвиток персоналу, систему мотивації та забезпечення ефективної співпраці із закладами освіти та молоддю (рис. 3.2).

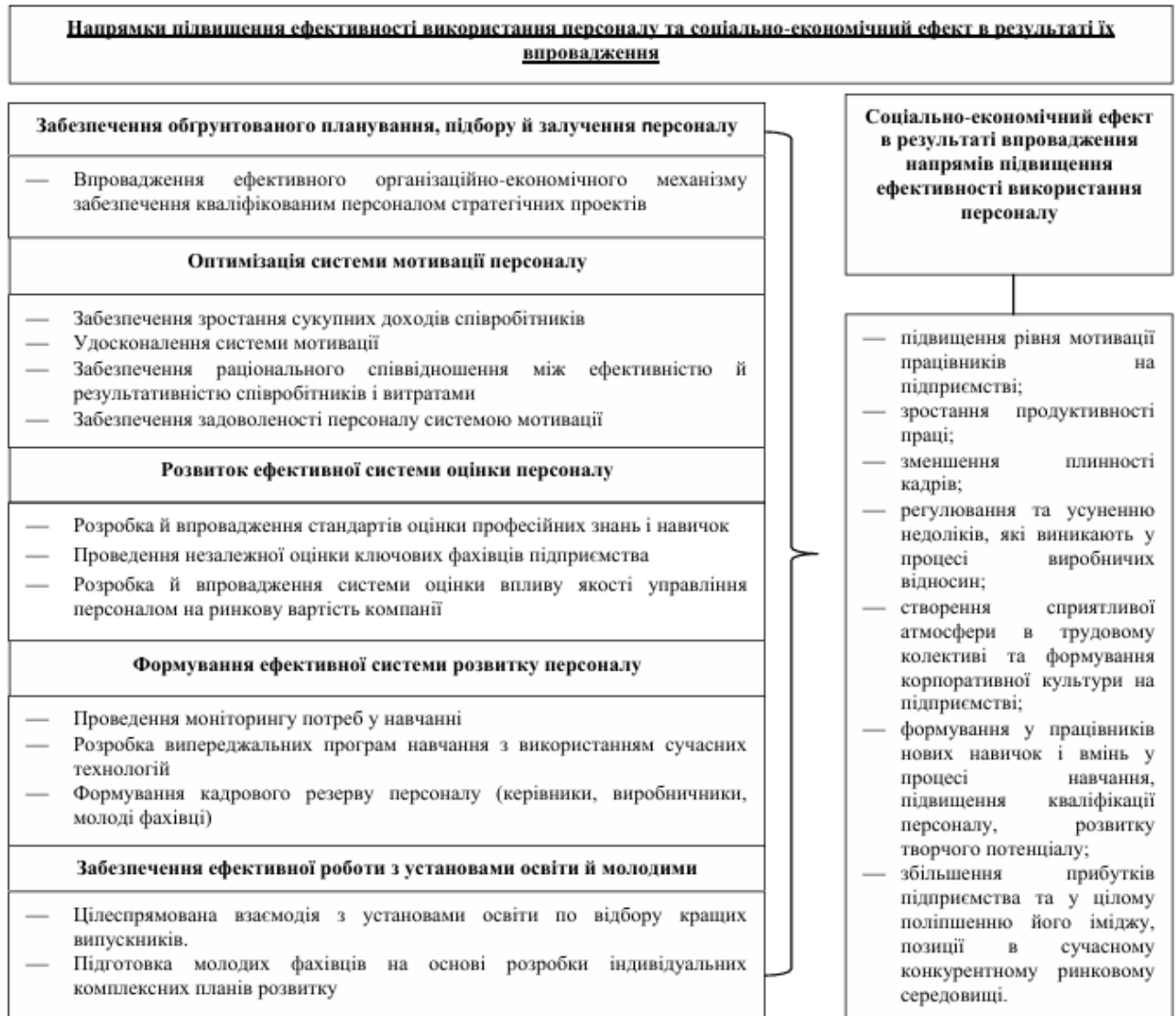


Рис. 3.2. Основні напрямки покращення використання персоналу та соціально-економічний ефект від їх впровадження [42, с.62]

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності є удосконалення процесів планування персоналу. Планування дозволяє забезпечити відповідність між потребами підприємства в кадрах і їх фактичною наявністю, уникнути надлишку або дефіциту робочої сили. Ретельний аналіз майбутніх потреб у персоналі дає змогу передбачити, які компетенції будуть потрібні у

наступні роки, що дозволяє своєчасно формувати резерв кадрів, здійснювати цілеспрямований добір і адаптацію працівників. Сучасним підходом є використання моделей стратегічного прогнозування, які враховують розвиток технологій, зміни в структурі ринку та довгострокові плани підприємства. Це забезпечує більш точний підбір кадрів, оптимізацію витрат і підвищення результативності праці[36].

Наступним напрямом є вдосконалення системи підбору та найму персоналу. Від того, наскільки якісно здійснюється добір працівників, залежить ефективність їх подальшої роботи та загальна продуктивність підприємства. Підприємства increasingly використовують методи компетентнісного відбору, коли оцінюються не лише професійні знання, а й особистісні якості, здатність до командної роботи, гнучкість мислення та адаптивність. Застосування сучасних цифрових інструментів рекрутингу, тестування, асесмент-центрів, відеоінтерв'ю та професійної діагностики дозволяє відбирати кандидатів, які найкраще відповідають вимогам робочого місця. Правильний добір персоналу значно знижує ризики плинності кадрів, підвищує рівень задоволеності роботою та сприяє швидкій адаптації нових працівників до корпоративного середовища [28].

Особливого значення набуває створення ефективної системи адаптації персоналу, яка спрямована на швидке входження новачків у виробничі процеси. Адаптація включає інструктаж, наставництво, ознайомлення з цінностями компанії, правилами внутрішнього розпорядку, корпоративною культурою та специфікою роботи. Важливо, щоб новий співробітник отримав не лише інформаційну, а й психологічну підтримку, що зменшує стрес, підвищує лояльність і дає змогу швидше досягти високої продуктивності праці. Ефективна адаптаційна програма може скоротити час входження працівника на робоче місце на 30–50%, що значно підвищує загальну результативність використання персоналу [38].

Важливим напрямом підвищення ефективності використання праці є розвиток компетенцій та навчання персоналу. Сучасні умови господарювання

потребують високого рівня професійної підготовки, гнучкості та вміння працювати з інноваціями. Постійне навчання забезпечує працівників актуальними знаннями, сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, мотивує до професійного росту та дозволяє підприємству ефективніше впроваджувати нові технології. Навчання може відбуватися у формі корпоративних тренінгів, онлайн-курсів, стажувань, обміну досвідом, участі у конференціях чи семінарах. Особливу увагу слід приділяти розвитку управлінських компетенцій, лідерства, навичок прийняття рішень та командної взаємодії. Інвестиції в розвиток людського капіталу є одним із найбільш ефективних способів підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокового успіху підприємства [42].

Одним із центральних аспектів підвищення результативності є удосконалення системи мотивації працівників. Мотивація визначає ступінь зацікавленості персоналу в досягненні цілей підприємства, готовність докладати додаткових зусиль і якість виконання роботи. Система мотивації має бути комплексною, поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, відповідати очікуванням працівників і умовам ринку праці. До матеріальних стимулів належать конкурентна заробітна плата, премії, бонуси, доплати за досягнення високих результатів. Водночас нематеріальна мотивація набуває дедалі більшого значення, оскільки працівники цінують можливості професійного зростання, гнучкий графік, визнання заслуг, комфортні умови роботи, справедливе ставлення та участь у прийнятті рішень. Ефективна система мотивації формує високий рівень трудової активності, знижує плинність кадрів і створює сприятливий психологічний клімат [35; 54].

Суттєвим напрямом підвищення ефективності персоналу є удосконалення організації праці. Раціональна організація включає чіткий розподіл обов'язків, усунення дублювання функцій, оптимізацію робочих процесів, забезпечення належних умов праці та сучасних технічних засобів. Важливо проводити аналіз робочих місць, визначати вузькі місця, усувати нераціональні операції, впроваджувати сучасні методи управління процесами — наприклад, Lean,

Kaizen, 5S та інші інструменти операційної ефективності [50]. Оптимізація робочих процесів дозволяє скоротити втрати часу, зменшити фізичне та психологічне навантаження працівників, підвищити швидкість виконання операцій і підвищити якість продукції чи послуг. Покращення організації праці часто не потребує значних інвестицій, але дає змогу досягти помітного зростання продуктивності.

Не менш важливим є впровадження сучасних інформаційних технологій, які автоматизують рутинні процеси та підвищують ефективність управління. Використання HRM-систем, систем контролю продуктивності, програмного забезпечення для планування та обліку робочого часу дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі точних даних. Автоматизація зменшує ймовірність помилок, підвищує прозорість управління, скорочує адміністративні витрати та дозволяє зосередити увагу менеджерів на стратегічних завданнях. Окрім цього, цифрові інструменти сприяють розвитку дистанційних форм роботи, що підвищує гнучкість та забезпечує оптимальне використання трудового потенціалу[40].

Важливим напрямом підвищення ефективності використання персоналу є розвиток корпоративної культури, яка формує цінності, поведінкові норми та внутрішню мотивацію працівників. Сильна корпоративна культура стимулює відповідальність, ініціативність, креативність і командну взаємодію. Вона забезпечує згуртованість колективу, сприяє ефективній комунікації, зменшує конфлікти та створює комфортне робоче середовище. Корпоративна культура формується через лідерство керівників, відкриту комунікацію, прозорість управлінських рішень, систему цінностей і щоденну поведінку співробітників. Підтримка високих етичних стандартів і справедливого ставлення є важливою умовою для формування довіри й підвищення продуктивності праці.

Підвищення ефективності використання персоналу неможливе без розвитку системи контролю та оцінювання результатів праці. Регулярна оцінка дає змогу визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника, виявити резерви ефективності, обґрунтувати рішення щодо навчання, переміщення чи

стимулювання. Сучасні методи оцінювання включають KPI, грейдингові системи, 360-градусний зворотний зв'язок, матриці компетенцій. Об'єктивна оцінка сприяє підвищенню дисципліни, встановленню справедливої оплати праці та розвитку кожного співробітника відповідно до його потенціалу [52].

Ще одним напрямом є розвиток внутрішньої комунікації. Чітка та своєчасна комунікація між керівництвом, підрозділами та працівниками сприяє кращому розумінню цілей, швидкому вирішенню проблем і зменшенню конфліктів. Прозора інформаційна політика створює відчуття причетності співробітників до результатів підприємства, що підвищує їх залученість і відповідальність. Ефективна комунікація також зміцнює корпоративну культуру та забезпечує стабільність колективу.

Підвищення ефективності персоналу також пов'язане з розвитком кадрового резерву та системи наступництва. Формування резерву керівників та фахівців дає змогу забезпечити безперервність управлінських процесів і мінімізувати ризики, пов'язані з раптовими кадровими змінами. Підготовка резерву включає цільове навчання, стажування, участь у проектах, менторство та індивідуальні плани розвитку. Система наступництва робить управління більш стабільним і передбачуваним [38].

Важливим напрямом підвищення ефективності праці є розвиток командної роботи. Командна взаємодія сприяє швидшому розв'язанню завдань, формуванню колективного інтелекту, підвищенню креативності та взаємній підтримці. Створення ефективних команд потребує налагодження чітких ролей, розподілу відповідальності, розвитку навичок комунікації та впровадження методик групового прийняття рішень. Командна робота особливо важлива у сферах, де потрібні інновації, комплексний підхід та швидка адаптація до змін.

Для формування працездатного та мотивованого персоналу важливо створити сприятливі умови праці та забезпечити високий рівень безпеки. Комфортні робочі місця, достатнє освітлення, ергономічні меблі, сучасне обладнання, заходи з охорони праці та турбота про фізичне й психічне здоров'я працівників сприяють підвищенню продуктивності. Підприємства, які

інвестують у поліпшення умов праці, як правило, мають нижчий рівень травматизму, меншу кількість лікарняних та вищу залученість персоналу. Турбота про добробут працівників підсилює їх лояльність та сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця [19]. Також, підвищення ефективності використання персоналу значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату колективу. Сприятливий психологічний клімат зменшує стрес, підвищує задоволеність працею та стимулює активність. Важливими інструментами покращення клімату є корпоративні заходи, система взаємної підтримки, програми збереження ментального здоров'я, відкритий діалог між працівниками та керівництвом. Для цього підприємство має дбати про розробку програм для підтримки фізичного і психічного здоров'я співробітників [4].

Узагальнюючи, підвищення ефективності використання персоналу - це комплексний та багаторівневий процес, який охоплює планування, найм, навчання, мотивацію, організацію праці, корпоративну культуру та оцінювання. Реалізація наведених напрямів дає змогу підвищити продуктивність праці, оптимізувати ресурси, зменшити витрати, сформувати стабільний та професійно підготовлений кадровий склад. Ефективно використаний персонал забезпечує конкурентоспроможність підприємства, сприяє його інноваційному розвитку та створює основу для довгострокового економічного успіху.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило здійснити комплексну оцінку ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь» та сформулювати узагальнені висновки:

1. Теоретичні засади оцінки персоналу підтверджують, що ефективність використання трудового потенціалу формується під впливом поєднання економічних, соціальних, організаційних та мотиваційних чинників. Результативність праці працівників залежить не лише від їх кваліфікаційних характеристик, а й від структури управління, системи стимулювання та рівня організації виробництва. Комплексний підхід до оцінювання персоналу є обов'язковою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2. Аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 роки показав стабільне зростання фінансових результатів. Виручка підприємства збільшилася з 5,5 млрд грн у 2020 р. до 12,8 млрд грн у 2024 р., що більш ніж удвічі перевищує базовий рівень. У 2024 році чистий прибуток підприємства становив 1248255 тис. грн, що демонструє високу платоспроможність та конкурентоспроможність підприємства навіть в умовах економічної нестабільності, інфляційного тиску та воєнних ризиків.

3. Динаміка чисельності персоналу характеризується тенденцією до скорочення, проте зменшення чисельності працівників (з 2318 осіб у 2020 р. до 2164 осіб у 2024 р.) компенсовано суттєвим підвищенням продуктивності праці. Аналіз підтвердив, що скорочення відбулося переважно в робітничій та фаховій категоріях, що свідчить про оптимізацію і автоматизацію виробничих процесів.

4. Функціональна та вікова структура персоналу вказує на зміни, обумовлені ринковими й демографічними факторами. Так, частка працівників 30–50 років зменшилася з 60,6% до 55,7%, частка молоді до 30 років зросла з 9,6% до 12,6%, одночасно частка працівників віком 60+ підвищилася до 7,3%. Такі зміни свідчать про дефіцит кваліфікованої робочої сили, внутрішню ротацію працівників та вплив міграційних процесів.

5. Позитивним чинником є зростання продуктивності праці за 2020-2024рр. з 2394,2 тис. грн до 5907,9 тис. грн (збільшення у 2,5 рази). Порівняння індексів свідчить, що темпи зростання продуктивності перевищують інфляцію, а отже, мають реальний, а не номінальний характер. Це вказує на покращення організації праці, технологічну модернізацію та ефективніше використання виробничих потужностей. Загалом, результати діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 рр. демонструють одночасне зростання виручки й продуктивності праці при помірному скороченні чисельності персоналу, що є основною ознакою підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

6. Структура витрат підприємства демонструє високу матеріаломісткість виробництва - частка витрат на матеріали становить 55,4%, тоді як витрати на оплату праці - лише 10,4%. Це свідчить про значну частку автоматизованих процесів, але водночас пояснюється, не високим рівнем заробітної плати, що може створювати ризик відтоку кадрів у середньостроковій перспективі.

7. Рівень оплати праці на підприємстві демонструє позитивну динаміку. Середня зарплата зросла з 14 174 грн до 37 233 грн (у 2,6 рази), що перевищує темпи накопиченої інфляції, а отже, позитивно впливає на мотивацію та утримання персоналу. Разом із тим темпи зростання заробітної плати відстають від темпів підвищення продуктивності праці, що вказує на наявність нереалізованого потенціалу стимулювання.

8. Комплексна оцінка ефективності використання персоналу показала, що підприємство забезпечило зростання ключових результативних показників, незважаючи на зменшення чисельності персоналу та зовнішні ризики. Основними факторами такого результату стали: оптимізація та автоматизації виробництва, структурна адаптація персоналу до нових умов, удосконалення системи матеріальної винагороди, зростання внутрішньої та зовнішньої ринкової активності.

9. Водночас виявлено проблеми, що потребують подальшого вирішення. Серед них: нерівномірність вікового складу, скорочення кількості фахівців

середнього рівня, низька частка оплати праці у структурі витрат та, відповідно, не висока заробітна плата.

10. Загалом можна зробити висновок, що система управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є ефективною, але потребує подальшої модернізації через впровадження компетентнісних моделей, програм розвитку персоналу, вдосконалення мотиваційних механізмів та стратегічного планування трудових ресурсів. Підвищення ефективності використання персоналу - це комплексний та багаторівневий процес, який охоплює планування, найм, навчання, мотивацію, організацію праці, корпоративну культуру та оцінювання. Реалізація таких заходів дозволить підвищити продуктивність праці, оптимізувати ресурси, забезпечити стабільний розвиток підприємства та посилити його конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Борисенко І. І., Головка О. Г. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. Львів: Новий Світ – 2000, 2020. 343 с.
2. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 376–383
3. Асаул А.М. Войнаренко М.П., Раденька Л.П., Нікітченко Н.В. Управління витратами: [навч. посібник] Хмельницький: ХНУ, 2018. 304 с.
4. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. Моніторинг ефективності використання персоналу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2024. № 44. С. 242-258. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/40dadfa1-e17f-4d4d-afbc-71b31d84b896/content>
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Богацька Н.М., Гендега А.А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. International scientific e-journal. Online. 2020. № 16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html>
7. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці.: навч. посіб. / 3-тє вид. Київ : Знання-Прес, 2020. 387 с.
8. Богиня Д.П. Теоретико-методологічні аспекти дослідження робочої сили // Конкурентоспроможність у сфері праці. К.: 2015. С. 30–39.
9. Бондар Н. М. Економіка підприємства : Навч. посіб. К.: Вид-во А.С.К., 2019. 400 с.
10. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: [ekonomika/article/view/1002](http://ekonomika.ua/article/view/1002)
11. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково

виробничий журнал. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/37.pdf

12. Возна М.В., Миронов Ю.Б. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО». URL: <https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html>

13. Гавкалова Н. Л., Власенко т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 296 с.

14. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, № 35. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

15. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В. оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. Вип. 1 (51). С. 223-229. URL: <https://www.scispace.com/pdf/otsiniuvannia-personalu-praktika-vikoristannia-suchasnikh-arknxafuej.pdf>

16. Данюк В.М. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк [та ін.] ; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук, проф. В. М. Данюка ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Вид. 2-е, зі змін.. Київ: КНЕУ, 2018. 666с.

17. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

18. Дзямулич М.І. Розвиток персоналу. Електронний посібник. Луцьк: Луцький НТУ. 2018. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/page16.html

19. Добробут та стабільність персоналу: підвищення ефективності працівників через відновлення. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-7.pdf>.

20. Доронін А.В., Дороніна М. С. Активність персоналу виробничої організації (поведінкова модель) : монографія. Харків : Ексклюзив, 2015. 267 с.

21. Економіка праці та соціально-трудові відносини: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студ. спец. 051 «Економіка» / О. І. Ляш, Н. О. Черненко, О. А. Шевчук, О. О. Трофименко, О. О. Корогодова, Я. І. Глущенко. КПІ ім. Ігоря Сікорського. - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 365 с.

22. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум. Навч. посібник [М.В. Семикіна, М.В. Бугаєва, Л.Д. Запірченко та ін.] / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Семикіної М.В. – Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 228 с.

23. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

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

25. Злобенко О. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. 2020. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501241-ocinka-efektivnosti-personalu-navischo-vikoristovuvati-metodi-tapokazniki>

26. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

27. Коваль З.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 451 с.

28. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 867-873. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf

29. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. Економіка України. 2022. № 5. С. 59–76.

30. Косянчук Т.Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. № 3. Т.1. С. 121-124.
31. Крамаренко А. В., Вишнеvsька М. К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. Економіка і суспільство. 2018. С. 356-363.
32. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 421-425.
33. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 484-489. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf
34. Мирошніченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. Економічна правда. 7 листопада 2023р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/>
35. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf>.
36. Олійник О., Головань О., Маркова С. Моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах: філософсько-концептуальні та прикладні аспекти. Український економічний часопис. 2025. № 8 С. 75-83. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-14>
37. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua>
38. Переваги залучення до співпраці різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-5.pdf>.
39. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.

40. Писаренко, С. В., Дядик Т. В., Бих С. М.. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. С. 61-67.

41. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку [Електронний ресурс]: монографія / [А. М. Колот, О. О. Герасименко]. К.: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487с.

42. Продиус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 4 (50). С. 57-65. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>.

43. Продиус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 41. С. 116-120.

44. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. №2 (02). 2023. С. 45-48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.

45. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8), С. 88–92.

46. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2015. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>

47. Рульєв В.А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР. 2017. 324 с.

48. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 28–30.

49. Склярук Т. В., Соболев І.Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2017. Вип. 27(2). С. 72–75. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/17.pdf
50. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.
51. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414с.
52. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 42–44. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf
53. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
54. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки : монографія // Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки : кол. моногр. / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Смуґаста типографія, 2017. С. 136–146.
55. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313–318.
56. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнесінформ. 2019. № 5. С. 192–196. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-192_196.pdf
57. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 27. Ч. 2. С. 97–100.

58. Шестакова А.В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Український соціум. 2020. № 4 (75). С. 99–112. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/99_112_No-475_2020_ukr.pdf

59. Drucker P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harper Business. 2017

60. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The motivation to work. Routledge Taylor & Francis Group, London, 2017. 157 p.

61. Simon H.A., Thompson, V.A. & Smithburg, D.W. Public Administration. Taylor & Francis. 2017.