

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«_____» _____ 202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Н.О. Вернюк

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА
НА ТЕМУ

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» М. КИЇВ»

Виконала: студентка 4 курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ФОРОСТЯНА Олена Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія Василівна

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	7
<i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві..</i>	10
<i>РОЗДІЛ 2. Аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Оболонь»..</i>	24
<i>РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення управління персоналом на ПрАТ «Оболонь».....</i>	44
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	56
ДОДАТКИ.....	58

Вступ

В умовах посилення конкуренції на ринку праці, динамічного розвитку технологій, цифровізації виробництва та зростаючого значення людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства, проблема ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Виробничі компанії, зокрема підприємства харчової промисловості, змушені адаптуватися до нових умов ринку не лише через модернізацію технічної бази, а й шляхом удосконалення системи роботи з персоналом, що вимагає впровадження сучасних підходів до менеджменту людських ресурсів.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням управління персоналом, існує потреба в подальшому дослідженні практичних механізмів адаптації кадрової політики до викликів часу, таких як зниження плинності кадрів, підвищення залученості працівників, розвиток корпоративної культури та забезпечення високої продуктивності праці. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі значний внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом зробили такі дослідники, як Г. Щокін, О. Амоша, В. Іванов, Н. Чухрай, С. Брудний, Д. Котлер, Г. Мінцберг, а також сучасні HR-аналітики, що розробляють цифрові інструменти для оптимізації управління людськими ресурсами.

Критичний аналіз наукових джерел засвідчує, що найбільшою проблемою практичного менеджменту персоналу на українських підприємствах залишається недостатня інтеграція стратегічного HR-менеджменту в загальну стратегію компанії, низький рівень інвестицій у розвиток персоналу, слабка мотиваційна система та обмежене використання інноваційних HR-технологій.

У цьому контексті доцільною є розробка прикладного дослідження, присвяченого аналізу та вдосконаленню системи управління персоналом на прикладі ПрАТ «Оболонь» — одного з лідерів української харчової промисловості, яке має тривалу історію функціонування, великий штат працівників та потребує постійного оновлення кадрової політики для підтримання своєї конкурентоспроможності.

Мета роботи полягає у формуванні ефективної системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь», яка забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зростання залученості працівників та відповідатиме стратегічним завданням розвитку підприємства.

Завдання роботи. Провести аналіз теоретичних засад управління персоналом та сучасних тенденцій у цій сфері. Дослідити поточний стан системи управління персоналом на ПрАТ «Оболонь». Виявити проблемні аспекти кадрової політики підприємства. Розробити рекомендації щодо покращення системи мотивації, оцінювання та професійного розвитку працівників. Запропонувати інноваційні HR-інструменти для підвищення ефективності управління персоналом. Обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на промисловому підприємстві.

Предмет дослідження – методи, інструменти та практики реалізації кадрової політики ПрАТ «Оболонь» у контексті сучасних викликів ринку праці.

База дослідження – приватне акціонерне товариство «Оболонь», м. Київ.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано: аналіз наукових джерел – для обґрунтування теоретичних основ управління персоналом; статистичний метод – для аналізу динаміки чисельності працівників, плинності кадрів та продуктивності праці; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін системи HR-менеджменту; опитування та анкетування працівників – для дослідження мотиваційного клімату; графічний та аналітичний методи – для візуалізації даних і розробки практичних рекомендацій.

Результати дипломної роботи мають прикладний характер та можуть бути використані ПрАТ «Оболонь» для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня плинності кадрів, посилення мотивації та професійного розвитку працівників. Розроблені рекомендації готові до впровадження в рамках середньострокової стратегії HR-політики підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом — це стратегічний і водночас операційний процес, який охоплює всі аспекти взаємодії працівників із організацією, забезпечуючи ефективне використання трудового потенціалу для досягнення цілей підприємства. Система управління персоналом є фундаментом для побудови конкурентоспроможної, адаптивної та інноваційної організації в умовах ринкової економіки [1, 5, 28].

Історично система управління персоналом розвивалася від простих адміністративних функцій до складної інтегрованої системи, що поєднує в собі HR-менеджмент, стратегічне планування, організаційний розвиток і корпоративну культуру.

1. Класичний підхід (XIX — поч. XX ст.): фокус на адміністративній дисципліні та контролі (Тейлор, Файоль, Вебер).

2. Біхевіористський етап (20-50-ті рр. XX ст.): зосередження на поведінці працівника, груповій динаміці, соціальному середовищі (Мейо, Маслоу [21], Мак Грегор).

3. Системний підхід (з 60-х рр.): розгляд організації як відкритої системи, де персонал є ключовим ресурсом.

4. Сучасні теорії: стратегічне управління персоналом, гнучкі моделі, моделі компетенцій [28, 30, 33].

Особливу увагу привертає модель мотивації Маслоу [21], яка є основою для сучасних концепцій стимулювання праці. Її доповнюють теорії Герцберга, Адамса, Врума, які акцентують на потребах, справедливості, очікуваннях і результатах.

Поняття управління персоналом тісно пов'язане з такими категоріями, як "організаційна поведінка", "мотивація", "ефективність", "трудове право" тощо. У різні історичні періоди науковці по-різному трактували зміст цієї системи.

Наведемо порівняльний аналіз визначень системи управління персоналом у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «система управління персоналом» різними науковцями

Автор / Джерело	Визначення
Шубалий О.М. та ін. [33]	Система, що охоплює процеси планування, найму, мотивації, навчання, оцінки та звільнення працівників відповідно до цілей організації.
Гончаренко О. [5]	Комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання персоналу підприємства.
Кірсанов О.С. [13]	Це сукупність методів, принципів, функцій і технологій управління, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей організації через ефективну роботу працівників.
Рейнвотер С. [28]	Сукупність інструментів, стратегій і політик, що забезпечують продуктивну взаємодію працівників і керівництва.
Мінцберг Г. [23], [24]	Інтегрований підхід до організації діяльності персоналу з урахуванням структурних, управлінських і культурних чинників.

Джерело: складено автором на основі: [5, 13, 23, 24, 28, 33]

Персонал є ключовою складовою кожного підприємства, що функціонує як відкрита соціально-економічна система. Оскільки підприємство складається з взаємопов'язаних компонентів, кадри також формують окрему підсистему — систему управління персоналом. Вона має бути органічно вписана у загальну систему управління підприємством, оскільки ефективна кадрова політика є одним із пріоритетних напрямів розвитку будь-якої організації [4, 35].

Персонал підприємства можна класифікувати за різними критеріями. Зокрема, за статтю, професійною діяльністю, участю в окремих виробничих або

управлінських процесах. Також працівники можуть відрізнятися рівнем професійної підготовки — їх поділяють на кваліфікованих і некваліфікованих. Існує також поділ за спеціальностями, стажем роботи та рівнем освіти, що дозволяє більш точно оцінити кадровий потенціал підприємства та ефективно його використовувати [15, 21].



Рис. 1.1. Класифікація персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі: [28, с. 90-94]

У сучасних умовах цифровізації, глобалізації, воєнних і соціально-економічних викликів управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні життєздатності організацій. Глобальні тенденції, як-от розвиток HR-аналітики [4, 11, 35], цифрових платформ [12, 31], а також посилення ролі

корпоративної соціальної відповідальності, формують нові вимоги до HR-політик.

Ефективна СУП сприяє:

- підвищенню продуктивності праці [19, 29];
- оптимізації витрат на персонал [34];
- створенню умов для безпеки праці та добробуту працівників [2, 25, 26];
- розвитку кадрового резерву та системи мотивації [10, 20, 28].

Сучасна система управління персоналом включає такі ключові елементи:

1. Стратегічне планування персоналу це довгостроковий процес прогнозування потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей організації. Включає аналіз кадрового потенціалу, оцінку зовнішнього та внутрішнього ринку праці, планування чисельності та структури персоналу. У сучасних умовах стрімких змін ринку, компаніям потрібно бути гнучкими, адаптивними й заздалегідь планувати потреби у фахівцях. Стратегічне планування дозволяє уникати дисбалансу між наявними ресурсами та завданнями бізнесу, мінімізує витрати та запобігає дефіциту кадрів [1, 13, 18].

2. Набір і адаптація персоналу - охоплює пошук, відбір і найм кандидатів на вакантні посади. Адаптація — це процес залучення нового працівника до організаційного середовища, забезпечення комфортного входження в колектив та ознайомлення з корпоративними стандартами. Ефективний підбір дозволяє залучити найбільш відповідних кандидатів, а адаптація — знизити рівень плинності кадрів у перші місяці роботи, скоротити період входження в посаду та підвищити продуктивність новачків. Онлайн-платформи [12, 31], аналітика та CRM-системи значно посилюють ці процеси [4, 11].

3. Мотивація та оцінювання це система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукає працівника до продуктивної праці. Оцінювання персоналу — це процес вимірювання досягнень працівника щодо поставлених цілей, що забезпечує об'єктивну базу для винагород, підвищення чи навчання [10, 21]. Без дієвої мотиваційної системи персонал працює на мінімальному рівні ефективності. Теорії Маслоу [21], Герцберга, Врума лягли в основу сучасних

моделей мотивації [10]. Оцінювання, зокрема через KPI, Balanced Scorecard тощо, забезпечує прозорість і справедливість в управлінні [5, 28].

4. Професійний розвиток це система безперервного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів і розвитку кар'єри в межах організації. Включає як формальне навчання (курси, семінари), так і неформальні форми (менторство, коучинг, внутрішній обмін досвідом) [16, 33]. В умовах інтенсивного технологічного розвитку знання застарівають дуже швидко. Тому компаніям важливо інвестувати у людський капітал. Це дозволяє підвищувати продуктивність праці, формувати внутрішній кадровий резерв і зміцнювати лояльність працівників [16, 33].

5. Правове регулювання та охорона праці Це дотримання трудового законодавства, правил охорони праці, соціального захисту працівників. Включає розробку внутрішніх нормативів, інструкцій, положень та забезпечення їх дотримання на практиці. Недотримання законодавства може призвести до штрафів, репутаційних втрат і травматизму. Кодекс законів про працю України [15], накази Міністерства економіки [25, 26], міжнародні стандарти (ISO 9000, [22, 36]) регламентують правила безпеки, гігієни, соціального захисту. Організація, яка забезпечує безпечні умови праці, підвищує рівень довіри з боку працівників [6, 15, 25];

6. Організаційна культура та лідерство Організаційна культура — це сукупність цінностей, норм і практик, які визначають поведінку працівників і стиль взаємодії в організації. Лідерство — це здатність керівника впливати на персонал, надихати на досягнення цілей і бути прикладом. Культура формує загальний клімат у колективі, сприяє згуртованості та зменшує конфлікти. Сильна культура в поєднанні з ефективним лідерством забезпечує стабільність, гнучкість і інноваційність організації. Лідерство стає ключовим у періоди змін і криз [23, 24, 30].

Значущими є нормативні документи, що регулюють відносини у сфері праці: Кодекс законів про працю України [15], державні стандарти [22, 36], а також вимоги до експертних організацій [26]. Офіційна статистика [7, 8, 9]

допомагає оцінювати динаміку ринку праці та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Конкурентоспроможність працівників передбачає процес суперництва між окремими кандидатами за робоче місце, де враховуються їхні професійні якості, знання, лідерські здібності та інші переваги [17, с. 8]. Відповідно до думки М.С. Псуї [21], на рівень конкурентоспроможності кандидата значний вплив мають його компетентності, практичні вміння та обсяг знань. Порівнюючи кандидатів між собою, роботодавець отримує можливість обрати найперспективнішого працівника, враховуючи актуальні потреби компанії та ситуацію на ринку праці [9, с. 368–375].

Кваліфікований та конкурентоспроможний персонал виступає важливим нематеріальним ресурсом будь-якої організації. З часом роль працівників у формуванні вартості підприємства та підвищенні його ефективності лише зростатиме [12].

Побудова і реалізування стратегії формування, розвитку персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Розроблення базису кадрової політики, забезпечення умов для посадового, професійного просування працівника • Підтримання розвитку працівників при виконанні новітніх робіт, адаптування їх знань, вмінь до динамічних умов діяльності
Становлення та досягнення цілей розвитку персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення цілей із урахуванням стратегії розвитку персоналу для підприємства в цілому та окремих працівників зокрема, оптимізування, інтегрування, наближення, узгодження вказаних цілей між собою
Формування та реалізування завдань із розвитку персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення персоналом підприємства (у необхідній кількості, кваліфікованого тощо)
Реалізування заходів спрямованих та розвиток персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Формування та реалізування плану кадрових заходів для досягнення поставлених цілей розвитку персоналу підприємства

Рис. 1.2. Особливості взаємозв'язку етапів розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства за динамічних умов господарювання

Джерело: складено автором на основі: [29, с. 63-68]

Організація ефективної системи підвищення кваліфікації кадрів і поліпшення якості трудового потенціалу є важливою складовою загального управління компанією. Цей процес має бути тісно пов'язаний з іншими управлінськими функціями підприємства [12; 20].

На практиці ефективність управління персоналом можна побачити на прикладі компаній, які впроваджують інноваційні HR-рішення (наприклад, ПрАТ «Оболонь» [27]) або використовують сучасні міжнародні стандарти (ISO 9000 [22, 36]) та найкращі практики РМІ [37].

Управління персоналом як наука та сфера практичної діяльності сформувалося протягом XX століття й зазнало значної трансформації під впливом суспільно-економічних змін. Спочатку основна увага зосереджувалася на адмініструванні та контролі, що було характерно для класичного підходу. Зокрема, Ф. Тейлор запропонував науковий підхід до управління працею, що передбачав стандартизацію, поділ завдань і контроль за виконанням [5].

Подальший розвиток теорії управління привів до формування поведінкового підходу, в межах якого ключовим чинником ефективності визнавався людський фактор. Праці Е. Мейо засвідчили важливість мотивації, соціальних потреб та міжособистісних відносин у колективі [21].

У 1960–1970-х роках на перший план вийшов системний підхід, що розглядає організацію як взаємопов'язану структуру елементів. Управління персоналом стало частиною загальної системи стратегічного управління [30]. У XXI столітті цей підхід еволюціонував у напрямку інтегративного — поєднання організаційних, інноваційних, соціальних та економічних аспектів управління людським капіталом [28].

У контексті глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції особливої актуальності набувають наступні сучасні підходи до управління персоналом.

Стратегічний підхід полягає в узгодженні кадрової політики з загальними цілями підприємства. Це дозволяє формувати кадровий потенціал, здатний реалізовувати довгострокові стратегії розвитку [1; 28].

Компетентнісний підхід передбачає виявлення ключових компетенцій працівників, необхідних для ефективного виконання професійних функцій. На

його основі будуються системи підбору, оцінювання та розвитку персоналу [13; 14].

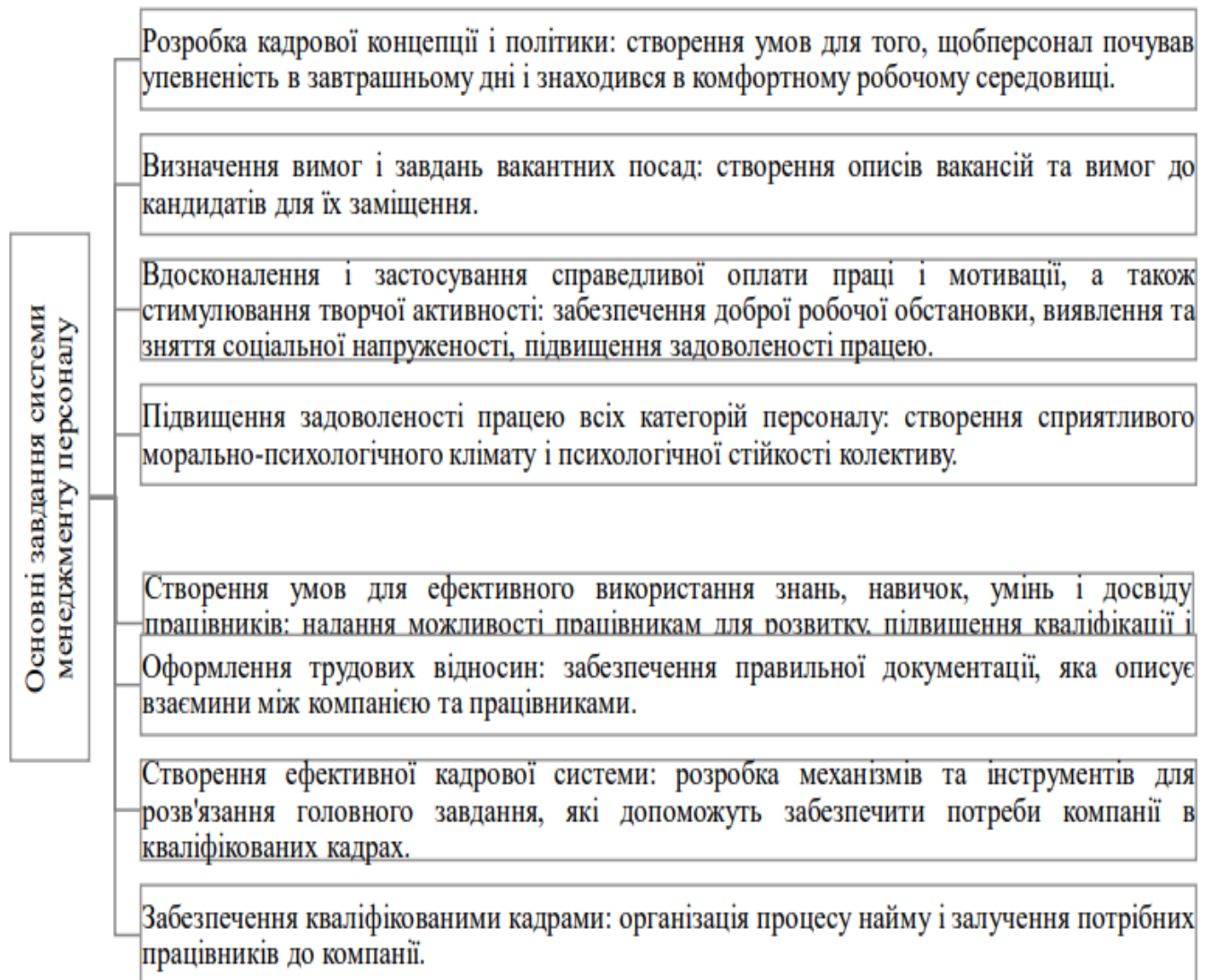


Рис. 1.3 Основні завдання системи менеджменту персоналу підприємства
Джерело: Розроблено автором на основі джерел [7]

Процесний підхід розглядає управління персоналом як систему взаємопов'язаних процесів: планування, підбір, адаптація, навчання, мотивація, контроль тощо. Кожен етап вимагає чіткої регламентації та інструментального забезпечення [5; 33].

Гуманістичний підхід робить акцент на особистості працівника, його потребах і прагненнях. Особливу роль відіграє створення сприятливого мікроклімату, розвиток корпоративної культури та емоційного інтелекту [20; 32].

Визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> В цій функції, передбачається оцінка фінансових та нематеріальних можливостей, які можуть бути використані для розвитку системи управління персоналом.
Визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу щодо роботи над ними	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз і визначення основних напрямів розвитку персоналу на підприємстві. Прикладом може бути розвиток знань та навичок в певних галузях, підвищення рівня мотивації персоналу.
Проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних здібностей працівників	<ul style="list-style-type: none"> Виявлення Здібностей працівників та їх уподобань, що допоможе підприємству підібрати найбільш ефективний шлях розвитку персоналу.
Розробка та впровадження програм з адаптації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> Створення програм для нових співробітників, які допоможуть їм адаптуватись до нових умов роботи та культури підприємства.
Виявлення професійно-компетентнісного рівня працівників та означення його відповідності займаній посаді	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка професійної підготовки та навичок працівників, а також їх відповідності посаді, на якій вони працюють. Це може включати оцінку навичок, досвіду, знань працівників.
Оцінка ефективності програм розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка ефективності програм, які були розроблені для розвитку персоналу. Це допоможе визначити, наскільки ефективними були ці програми та чи необхідні будуть їх подальші модифікації
Отримання та аналіз даних щодо задоволеності працівників роботою на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> Отримання та аналіз даних про те, наскільки задоволені працівники своєю роботою та умовами, в яких вони працюють. Це може допомогти виявити проблемні моменти та підвищити ефективність.
Соціальна відповідальність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> Визначення соціальних проблем та відповідальності підприємства перед громадою, в тому числі захист прав працівників, підтримку благодійних проектів та інші заходи.
Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників на робочому місці. Це може включати інструкцій з техніки безпеки, проведення регулярних перевірок обладнання та робочого середовища.

Рис. 1.2 Функції системи менеджменту персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [8]

Інноваційний підхід зосереджується на цифровізації HR-процесів, впровадженні автоматизованих систем управління персоналом, аналітиці даних, гейміфікації та використанні штучного інтелекту [3; 4; 35].

Принцип планованості	<ul style="list-style-type: none"> Планування вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції та дії в організації для відтворення та використання персоналу, виробництва та робочої сили на кожному робочому місці були синхронними та синхронними. Відсутність планування, неузгодженість окремих планів порушує ритм виробництва, витрачає час і ресурси.
Принцип системності	<ul style="list-style-type: none"> Систематичність має вирішальне значення для ефективного управління людьми, тому організацією необхідно керувати як соціальним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.
Принцип єдиначальності	<ul style="list-style-type: none"> Однозначний розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі та горизонталі, адміністративне підпорядкування кожного працівника, кожне структурне підключення одному керівнику.
Принцип економічної ефективності	<ul style="list-style-type: none"> Економічна ефективність потребує ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, праці та збереження робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з точки зору повернення, окупності. Сьогодні ми вклали гроші, а завтра будемо рахувати прибуток: окремі витрати дають віддачу не відразу, а пізніше, але це не означає, що на них потрібно економити.
Принцип соціального партнерства	<ul style="list-style-type: none"> Соціальна співпраця доповнює та врівноважує поодинокі лідерство. Якщо між найманим персоналом і роботодавцем або його представником є взаєморозуміння, баланс інтересів, соціальна згода, бажання працювати разом для досягнення взаємовигідних результатів, трудові колективи організації будуть працювати свідомо і продуктивно.
Принцип демократизму	<ul style="list-style-type: none"> Демократія вимагає оптимального поєднання єдиначальності, персональної відповідальності керівника за підрозділ, яким він керує, та участі працівників у стратегії та політиці управління персоналом, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.
Принцип економічної зацікавленості	<ul style="list-style-type: none"> Поняття економічного інтересу вимагає гнучкої структури стимулів для мотивації керівників і персоналу творчо працювати на фірму, її працівників і суспільство.
Принцип соціальної доцільності	<ul style="list-style-type: none"> Соціальна доцільність підтримує економічний інтерес. Дії керівництва та умови праці персоналу мають бути соціально справедливими. Задоволені працівники працюють наполегливо та творчо.

Рис. 1.3 Принципи системи менеджменту персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [6]

Незалежно від застосованого підходу, ефективне управління персоналом спирається на низку загальновизнаних принципів:

Системність — цілісність управління, взаємозв'язок усіх функцій HR-системи [30; 33].

Цілеспрямованість — кадрові дії мають відповідати стратегічним цілям підприємства [1].

Адаптивність — гнучкість у реагуванні на внутрішні та зовнішні виклики [16; 31].

Мотивація — застосування інструментів стимулювання для підвищення продуктивності праці [10; 21].

Розвиток — постійне вдосконалення професійного рівня працівників [2; 13].

Участь — залучення персоналу до прийняття рішень та ініціатив [32; 34].

Справедливість і прозорість — чіткість процедур, відсутність дискримінації, забезпечення довіри [6; 15].

Методи управління персоналом – це інструменти, за допомогою яких керівництво здійснює вплив на працівників як на індивідуальному рівні, так і в межах колективу, з метою ефективної координації їх діяльності протягом усього виробничого циклу.

Сучасна система управління людськими ресурсами повинна бути орієнтована не лише на підвищення продуктивності праці, але й на розвиток мотиваційних механізмів, підбір компетентних фахівців, а також створення умов для їх професійного зростання та емоційного комфорту на робочому місці.

Підприємства мають враховувати специфіку своєї діяльності та потреби персоналу, аби ефективно впроваджувати системи управління кар'єрою, компенсаціями та винагородами. Одним із ключових напрямів у цьому процесі є застосування соціально-психологічних методів, які сприяють підвищенню залученості працівників, покращенню мікроклімату в колективі та формуванню лояльності до компанії.

У сучасних умовах також важливими є діджиталізація HR-процесів (наприклад, через HRM-платформи), запровадження гнучкого графіка роботи, віддалених форм зайнятості та постійне оновлення навичок персоналу (upskilling і reskilling).

Таблиця 1.2

Оцінка сучасних методів управління персоналом

Метод управління персоналом	Характеристика
Адміністративні (організаційно-розпорядчі)	Засновані на правових нормах, обов'язкові до виконання. Приклади: накази, інструкції, регламенти.
Економічні	Мотивують працівників через матеріальне заохочення. Приклади: премії, бонуси, система оплати праці.
Соціально-психологічні	Враховують соціальні потреби, формують позитивний психологічний клімат. Приклади: командна робота, корпоративна культура, наставництво.
Мотиваційні	Спрямовані на стимулювання активності працівників. Приклади: кар'єрне зростання, визнання, участь у прийнятті рішень.
Інформаційні	Забезпечують працівників необхідною інформацією для ефективної роботи. Приклади: інструктажі, тренінги, корпоративні портали.

Таким чином, ефективна система управління персоналом є стратегічним ресурсом компанії, що забезпечує зростання її конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості до змін ринку. Для досягнення цього важливо постійно вдосконалювати та систематизувати підходи до управління людьми, адаптуючи їх до нових реалій економіки та потреб працівників.

У практиці провідних компаній ефективне управління персоналом включає:

- Використання HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів, оптимізації витрат і формування резервів [4; 35].
- Побудову індивідуальних траєкторій розвитку співробітників із урахуванням їх потенціалу та мотивації [13; 28].
- Впровадження гнучких систем мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули [10; 21].
- Розвиток корпоративної культури як засобу підвищення залученості персоналу [32; 33].
- Застосування міжнародних стандартів ISO для вдосконалення систем управління якістю у сфері HR [22; 36].

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне управління персоналом у сучасних умовах вимагає інтегрованого підходу, заснованого на стратегічному баченні, орієнтації на людський капітал і впровадженні інноваційних інструментів управління. Такий підхід дозволяє підприємствам досягати високої конкурентоспроможності та адаптуватися до викликів ринку праці [7; 8; 9].

На нашу думку, одним із ключових компонентів ефективної реалізації системи управління персоналом є процес оцінювання працівників. Цей етап сприяє формуванню згуртованої та результативної команди, а також забезпечує прозорість і об'єктивність у взаємовідносинах між працівниками та керівництвом. Впровадження дієвої системи оцінки праці дозволяє підвищити рівень мотивації персоналу, покращити внутрішню комунікацію та сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей організації.

Таким чином, впровадження системи управління персоналом стає фундаментом для стабільного функціонування підприємства. Застосування комплексного підходу до управління людськими ресурсами — через ефективний підбір кадрів, їх адаптацію, навчання, розвиток та мотивацію — дозволяє досягати високих показників продуктивності.

Сучасна система менеджменту персоналу має базуватися на інтеграції кількох ключових елементів: планування потреб у робочій силі, підбір і найм працівників, регулярна оцінка результатів діяльності, побудова кар'єрного росту, формування системи винагород, а також створення умов для постійного професійного зростання.

Для того, щоб система працювала ефективно, необхідна активна участь керівництва всіх рівнів, особливо стратегічного. Також важливо зважати на індивідуальні особливості та очікування працівників, забезпечувати сприятливі умови праці, дотримання стандартів безпеки, підтримку здоров'я персоналу та розвиток позитивної корпоративної культури.

Отже, ефективна система управління персоналом — це не просто набір інструментів, а цілісна стратегія, яка сприяє формуванню гармонійної взаємодії між працівниками та керівництвом і, як наслідок, забезпечує високу результативність та конкурентоспроможність підприємства.

*РОЗДІЛ 2.***АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ
«ОБОЛОНЬ»**

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є одним із провідних українських виробників пива та безалкогольних напоїв, відомим своєю багатою історією та значними досягненнями на національному та міжнародному рівнях.

Історія Приватного акціонерного товариства «Оболонь» розпочалася у 1974 році з будівництва Київського пивзаводу № 3 в районі Оболонь. Цей район був обраний через наявність високоякісної води з юрського горизонту на глибині 290 метрів, що є ідеальною для пивоваріння. До вибору місця залучалися чеські фахівці.

Першу партію пива обсягом 330 декалітрів було випущено 8 травня 1980 року, а офіційне відкриття заводу відбулося 12 листопада того ж року. Від самого початку компанія орієнтувалася на виробництво продукції високої якості, що відповідала європейським стандартам. У 1981 році заводська солодовня виробила перший солод, а з 1985 по 1997 роки виробничі потужності підприємства постійно зростали. У 1986 році було створено пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого увійшли також два київських та фастівський пивзаводи.

Впровадження сучасного обладнання від провідних європейських фірм, таких як Ziemann та KHS, сприяло швидкому зростанню виробничих потужностей. У 1992 році «Оболонь» стала першим приватизованим підприємством в Україні, отримавши свідоцтво №1 Фонду держмайна України.

У 1994 році компанія придбала незавершене будівництво в місті Красилів Хмельницької області, де згодом було налагоджено виробництво мінеральної води, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв під торговою маркою «Оболонь». У 1996 році ПрАТ «Оболонь» стала партнером ВАТ «Севастопольський пивобезалкогольний комбінат», а в 1997 році — ПАТ «Охтирський пивзавод». З квітня 2006 року продукція компанії почала експортуватися до Канади та Франції.

У 2023 році ПрАТ «Оболонь» досягла значних фінансових успіхів: виторг компанії становив 10,8 млрд грн, що на 24% перевищило показник попереднього року, а чистий прибуток склав 1,8 млрд грн. Станом на кінець вересня 2023 року непогашена заборгованість компанії зменшилася до трохи більше 200 мільйонів гривень порівняно з 1,6 мільярда гривень на кінець 2021 року, що свідчить про покращення фінансового стану.

У 2024 році «Оболонь» продовжила демонструвати зростання: виторг за перші дев'ять місяців збільшився порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Крім того, компанія спільно з monobank випустила новий напій «моноЖивчик», розширюючи свій асортимент та залучаючи нові сегменти споживачів.

У жовтні 2024 року ПрАТ «Оболонь» була визнана одним із кращих експортерів року за версією Київської торгово-промислової палати, що підкреслює її вагомий внесок у розвиток українського експорту.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» продовжує зміцнювати свої позиції на ринку, впроваджуючи нові продукти, розширюючи експорт та покращуючи фінансові показники, що свідчить про її стабільний розвиток та адаптацію до сучасних ринкових умов.

ПрАТ «Оболонь» функціонує як приватне акціонерне товариство, до складу якого входять головний завод у Києві, відокремлені цехи, дочірні підприємства та підприємства з корпоративними правами.

ПрАТ «Оболонь» має розгалужену структуру дочірніх підприємств та філій, які сприяють розширенню виробничих потужностей і забезпечують присутність компанії в різних регіонах України.

1. Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (м. Красилів, Хмельницька область). яке спеціалізується на виробництві мінеральних вод, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. Керівник: Валерій Петрович Пейко.

2. Дочірнє підприємство «Пивоварня Зіберта» (м. Фастів, Київська область). Головним видом діяльності є виробництво пива.

3. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (м. Охтирка, Сумська область).
Діяльність: виробництво пива, безалкогольних напоїв та солоду.

4. ПрАТ «Бершадський завод» (м. Бершадь, Вінницька область), спеціалізується на виробництві безалкогольних напоїв, збирання та зберігання ячменю.

5. ПрАТ «Дятьківці» (м. Коломия, Івано-Франківська область) спрямоване на виробництво, збирання та зберігання ячменю.

6. ТОВ «Оболонь Агро» (с. Чемерівці, Хмельницька область), діяльність: сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, яловичини та свиней.

7. ПрАТ «Рокитнівський склозавод» (с. Рокитне, Рівненська область) Спеціалізується на виробництві скляної тари.

8. Чемеровецька філія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (с. Чемерівці, Хмельницька область). Діяльність: виробництво солоду.

Завдяки діяльності цих підрозділів, ПрАТ «Оболонь» забезпечує широкий асортимент продукції та зміцнює свої позиції на ринку напоїв України.

Юридична адреса ПрАТ «Оболонь» м. Київ, вул. Богатирська, 3.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України керівником ПрАТ «Оболонь» є Булах Ігор Васильович.

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» базується на лінійно-функціональній моделі, що поєднує лінійні та функціональні зв'язки між структурними підрозділами. Ця модель передбачає, що лінійні підрозділи відповідають за прийняття рішень та безпосереднє керівництво, тоді як функціональні підрозділи здійснюють консультації, інформування, планування, контроль та координацію.

В умовах військових дій на території України компанія зіткнулася з новими викликами, що вимагали адаптації організаційної структури та процесів управління. Зокрема, було посилено заходи безпеки для працівників та виробничих потужностей, оптимізовано логістичні ланцюги постачання сировини та дистрибуції продукції, а також впроваджено антикризові плани для забезпечення стабільності операційної діяльності. Компанія також активізувала

комунікацію з державними органами та міжнародними партнерами для координації дій в умовах кризи.

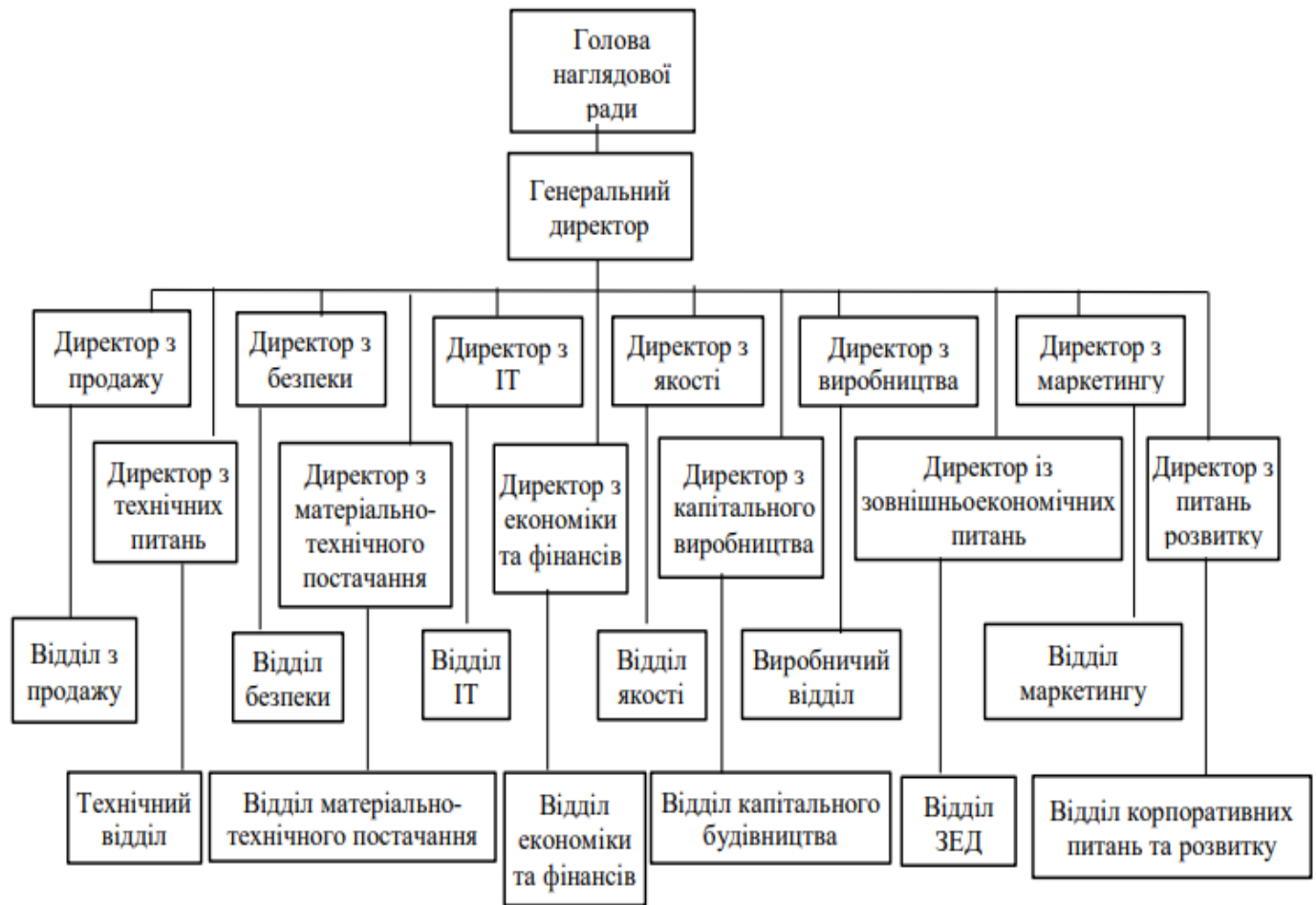


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [29, 30]

Завдяки гнучкості та ефективному управлінню, ПрАТ «Оболонь» продовжує функціонувати, забезпечуючи споживачів якісною продукцією та підтримуючи економіку країни в складний період.

ПрАТ «Оболонь» виробляє дуже велику кількість продукції, яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її добре впізнаваною і широко поширеною в різних точках продажу [21].

Компанія виробляє понад 20 сортів пива, а також сидр, безалкогольні напої (наприклад, «Живчик», квас «Старокиївський»), мінеральні води («Оболонська», «Прозора»), енергетичні напої та слабоалкогольні коктейлі.

Звичайно, основною сферою діяльності компанії є виробництво різних напоїв, але окрім них компанія вирішила вийти на ринок снєків, представивши

в 2013 році різні сухарики і снеки під торговою маркою «Оболонські». Дані продукти стали популярними тому виробляються і до сьогодні.

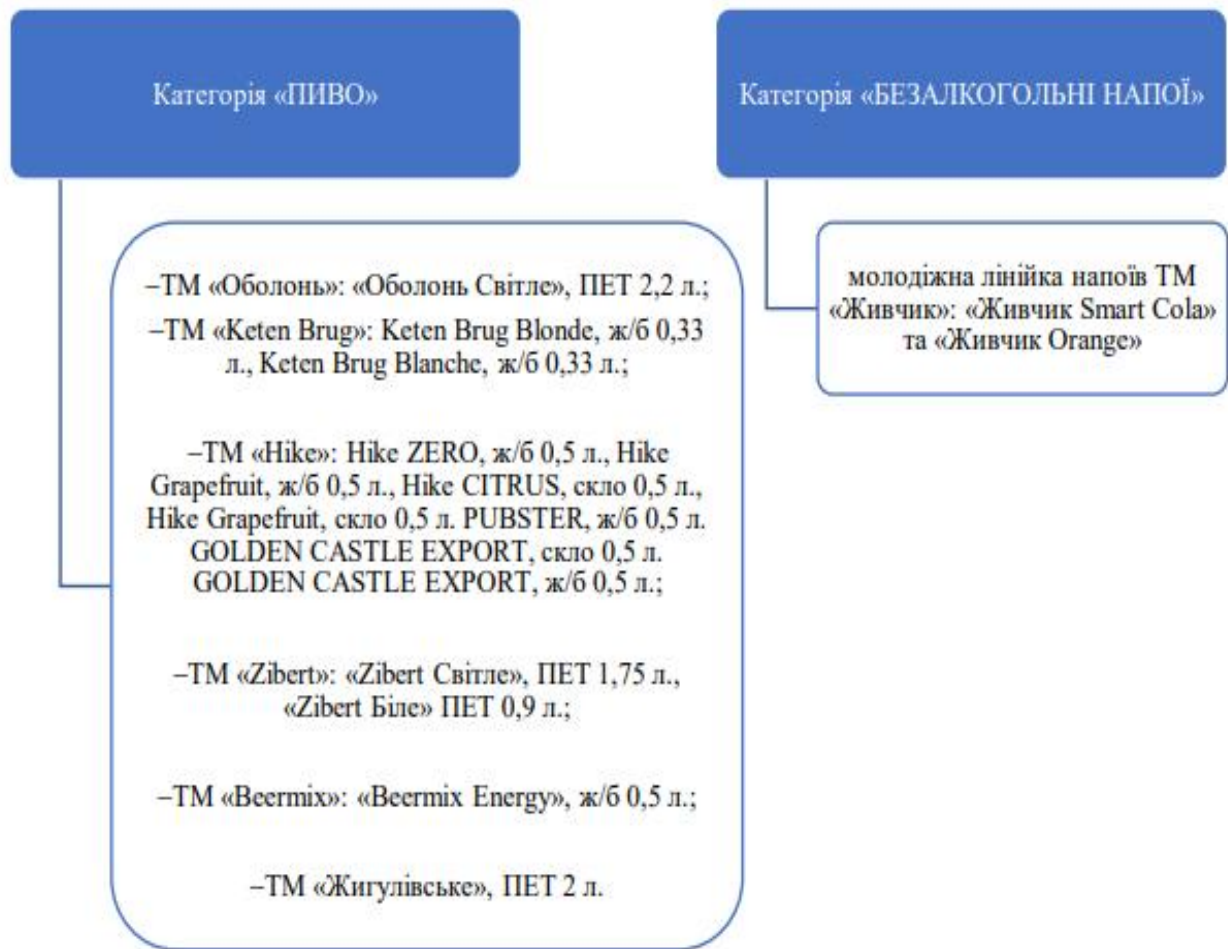


Рис. 2.2. Основний товарний асортимент ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [20]

Компанія постійно вводить нові продукти, такі як пиво «Десант» та питна вода «Прозора», щоб задовольнити різноманітні смаки споживачів.

ПрАТ «Оболонь» відома впровадженням нових видів упаковки, таких як ПЕТ-тара, кеги, алюмінієві банки, та першою в галузі сертифікувала систему управління якістю за міжнародним стандартом ISO-9001.

Компанія постійно вдосконалює виробничі процеси, впроваджуючи сучасне обладнання та технології. На головному заводі встановлено варильну систему німецької фірми Ziemann, яка дозволяє значно економити енергію. Фільтраційна система підприємства не має аналогів у Європі, а лінія розливу у скляні пляшки потужністю 110 тис. пляшок на годину є найбільшою в Україні.

Статистика по видам продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн			Частка в загальному обсязі,%		
	2022	2023	2024	2021	2022	2023
Пиво	3 102 954	3 453 373	5 096 244	56,8	57,7	58,9
Безалкогольні напої	818 340	873318	1 042 475	15,0	14,6	12,1
Слабоалкогольні напої	289862	785577	928 091	5,3	13,1	10,7
Мінеральна вода	346 209	311 710	383 424	6,3	5,2	4,4
Інша реалізація	684 320	475 224	512 853	12,5	7,9	5,9
Послуги з доставки	454 333	554 222	888 001	8,3	9,3	10,3
Ретро-бонуси та маркетинг	229 870	466 832	201 914	4,2	7,8	2,3
Всього	5 466 148	5 986 592	8 649 174	100	100	100

Джерело: [20]

Загальна чисельність працівників становить близько 7,5 тисяч осіб. Головний завод у Києві має проектну потужність 11 млн гектолітрів пива на рік, що робить його одним із найбільших пивоварних заводів у Європі.

Виробництво пива на ПрАТ «Оболонь» охоплює кілька ключових етапів:

Підготовка солоду: ПрАТ «Оболонь» використовує власний солод, виготовлений у солодовому цеху, розташованому між елеватором та варильним цехом. Процес включає вилежування, очищення, замочування, пророщування, сушку, відбиття ростків та витримку ячменю. Це дозволяє активізувати ферменти, необхідні для перетворення крохмалю на прості цукри.

Варіння сусла: На заводі встановлено варильну систему німецької фірми Ziemann, яка здійснює до 12 варок на день по 750 гектолітрів холодного сусла.

Бродіння та дозрівання: Охолоджене сусло перекачується в бродильні танки ємністю 30–60 тисяч літрів, де відбувається процес бродіння та дозрівання пива.

Фільтрація та розлив: Після бродіння пиво фільтрується за допомогою сучасних фільтраційних установок німецької фірми KHS, потужність одного з яких становить 950 гектолітрів на годину. Фільтраційна система «Оболоні» не має аналогів не тільки в Україні, але й у Європі.

Пакування: Готовий напій розливається в різні види тари, включаючи скляні та пластикові пляшки, кеги та алюмінієві банки. Лінії розливу мають високу продуктивність, наприклад, одна з ліній здатна розливати 110 тисяч пляшок на годину.

Отже, ПрАТ «Оболонь» активно працює над підвищенням впізнаваності бренду та розширенням ринків збуту:

Таблиця 2.2

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2022- 2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізованої продукції тис. грн.	5 549 706	5 986 592	8 649 174
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	4 070 109	4 877 463	5 751 536
Валовий прибуток тис. грн.	1 479 597	1 109 129	2 897 638
Витрати на збут тис. грн.	719 636	790 218	684 010
Адміністративні витрати тис. грн.	361 150	423 695	470 629
Повні витрати тис. грн.	5 150 895	6 091 376	6 906 175
Прибуток чистий тис. грн.	338 614	-130 821	1 114 681
Вартість основних засобів тис. грн.	4 386 805	4 067 871	3 814 672
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз. Грн.	0,93	1,02	0,80
Рентабельність продажів %	6,57	-2,15	16,14

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки демонструє динамічні зміни в ефективності діяльності підприємства. Розглянемо ключові показники по роках та обґрунтуємо зміни.

У 2023 році спостерігається помірне зростання виручки, а в 2024 — різкий стрибок. Це може свідчити про: активізацію збуту товарного асортименту ПрАТ «Оболонь», розширення ринку збуту або продукційної лінійки, зростання попиту на продукцію компанії, або інфляційний фактор.

Собівартість ПрАТ «Оболонь» зростала щороку, проте в 2024 її приріст менший за приріст виручки. Це позитивний сигнал, що може означати: покращення виробничої ефективності, економію на масштабі, або кращий контроль за витратами.

У 2023 валовий прибуток зменшився, незважаючи на зростання доходу, що свідчить про значне зростання собівартості. У 2024 — суттєве покращення, ймовірно, завдяки ефективнішій виробничій структурі або підвищенню цін на продукцію.

У ПрАТ «Оболонь» за 2023 витрати зросли швидше за виручку → негативний фінансовий результат. У 2024 витрати зросли повільніше, ніж виручка, що дало змогу суттєво збільшити прибуток. Відповідно 2023 рік був збитковим. Натомість 2024 задав дуже високий рівень прибутковості, що свідчить про підвищену ефективність комерційної діяльності.

Отже аналіз фінансових показників свідчить що 2023 рік був кризовим: зростання витрат, зменшення прибутку та рентабельності. Однак у 2024 році ПрАТ «Оболонь» продемонструвало потужне відновлення завдяки збільшенню доходів, контролю за витратами та підвищенню ефективності. Це може бути наслідком стратегічних змін в управлінні, оптимізації виробництва, маркетингу або адаптації до нових ринкових умов.

Загалом, ПрАТ «Оболонь» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки поєднанню традиційних рецептур, сучасних технологій, активної маркетингової діяльності та соціальної відповідальності. Висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами, та постійне впровадження інновацій дозволяють компанії утримувати лідерські позиції на ринку. Експорт до понад 60 країн світу свідчить про довіру міжнародних споживачів та високу конкурентоспроможність продукції.

ПрАТ «Оболонь» — одне з провідних підприємств пивобезалкогольної галузі України, яке приділяє значну увагу управлінню персоналом та розвитку кадрової політики.

Система управління персоналом ПрАТ «Оболонь» спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, їх ефективне використання та розвиток.

Управління персоналом у ПрАТ «Оболонь» здійснюється спеціалізованим підрозділом — Департаментом з управління персоналом. Цей департамент відповідає за формування, розвиток і раціональне використання людських ресурсів підприємства.

Очолює департамент директор з питань персоналу, який підзвітний генеральному директору компанії ПрАТ «Оболонь».

До складу департаменту входять кілька структурних одиниць, кожна з яких виконує певні функції у сфері роботи з кадрами.

Основними напрямками діяльності департаменту ПрАТ «Оболонь» є:

- забезпечення компанії висококваліфікованими спеціалістами;
- реалізація ефективної кадрової політики;
- підвищення результативності використання персоналу;
- формування позитивного соціально-психологічного середовища у колективі.

Для досягнення поставлених цілей департамент виконує наступні функції:

- планування та організація роботи з кадрами;
- розроблення стратегії управління персоналом;
- здійснення підбору, адаптації, навчання та професійного зростання працівників;
- контроль за дотриманням трудової дисципліни;
- реалізація системи соціальних гарантій;
- вирішення трудових суперечок та конфліктів.

У своїй діяльності Департамент з управління персоналом ПрАТ «Оболонь» впроваджує сучасні HR-підходи, зокрема систему оцінки результативності

працівників, програми розвитку персоналу, а також систему матеріального й нематеріального стимулювання.

Таблиця 2.3

Структура департаменту управління персоналом ПрАТ «Оболонь»

Відділ	Основні обов'язки
Відділ персоналу	Підбір кадрів, ведення кадрового діловодства, супровід трудових договорів
Відділ навчання та розвитку	Організація тренінгів, підвищення кваліфікації, планування кар'єрного зростання
Відділ організаційного розвитку	Впровадження змін в організаційній структурі, оптимізація бізнес-процесів
Відділ компенсацій і пільг	Формування системи оплати праці, розробка бонусних програм, управління соціальними пільгами

Компанія розглядає розвиток своїх працівників як стратегічно важливий напрям, що сприяє її стабільності та конкурентоздатності.

З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів департамент реалізує наступні ініціативи:

- впровадження системи оцінювання працівників, що дозволяє виявляти їхні сильні сторони та визначати можливості для подальшого розвитку.

- організація навчальних програм та тренінгів для підвищення професійної компетентності персоналу.

- розробка системи компенсацій і пільг, яка відповідає сучасним ринковим стандартам і мотивує працівників до продуктивної діяльності.

- створення сприятливої робочої атмосфери, яка позитивно впливає на загальну ефективність і задоволеність персоналу.

У результаті цих дій компанія зміцнює свої позиції на ринку праці та забезпечує сталий розвиток.

У ПрАТ «Оболонь» відділ кадрів побудований за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами. Структура відділу кадрів включає:

- Відділ кадрів, яким керує начальник відділу кадрів;
- Відділ кадрового обліку, під керівництвом начальника відповідного відділу;
- Відділ кадрової політики, який очолює керівник з кадрової політики.

Таблиця 2.4

Основні функції структурних підрозділів:

Підрозділ	Функції
Відділ кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - Організація та планування роботи з персоналом; - Проведення набору, добору, адаптації й навчання співробітників; - Контроль дотримання трудової дисципліни; - Реалізація заходів соціального забезпечення.
Відділ кадрового обліку	<ul style="list-style-type: none"> - Ведення особових справ працівників та облікової документації; - Підготовка регулярної звітності з кадрових питань; - Систематизація та зберігання документації з кадрової діяльності.
Відділ кадрової політики	<ul style="list-style-type: none"> - Розроблення та впровадження кадрової стратегії компанії; - Проведення досліджень щодо ринку праці; - Оцінка й аналіз наявного кадрового потенціалу підприємства.

Співробітники кадрової служби — це висококваліфіковані спеціалісти з досвідом у сфері HR-менеджменту, які постійно вдосконалюють свої професійні знання, відвідуючи спеціалізовані курси та семінари.

Структурна побудова кадрового відділу ПрАТ «Оболонь» відповідає сучасним стандартам і сприяє продуктивному виконанню поставлених завдань.

Основні завдання відділу кадрів:

- задоволення потреб компанії у персоналі — як кількісних, так і якісних;
- стимулювання високої продуктивності праці та підтримка мотивації працівників;
- формування позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі;
- гарантування відповідності кадрової діяльності вимогам чинного законодавства.

Завдяки ефективному функціонуванню кадрового підрозділу ПрАТ «Оболонь» забезпечує стабільне укомплектування штату компетентними фахівцями, що, своєю чергою, сприяє зростанню підприємства та підвищенню його конкурентоздатності.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за місяць

Числа місяця	Кількість штатних працівників облікового складу	У т. ч. підлягає виключенню з середньооблікової кількості штатних працівників	Підлягають включенню до розрахунку середньооблікової кількості штатних працівників
1	253	3	250
2	253	3	250
3 (субота)	253	3	250
4 (неділя)	253	3	250
...	...	...	...
8 (святковий день)	260	3	257
...	...	...	...
31 (субота)	258	2	256
Всього	8020	90	7930

гідно даних таблиці наведеної вище можемо розрахувати середньооблікову кількість працівників: $7\,930/31=255$ працівників.

Загалом, персонал ПрАТ «Оболонь» є одним із ключових факторів його розвитку. Саме тому підприємство робить ставку на розвиток персоналу та підвищення кваліфікації, як один із ключових факторів успіху.

Таблиця 2.6

Аналіз використання робочого часу за 2022–2024 роки

Показники	2022 люд.- год	2022 %	2024 люд.- год	2024 %	Абсолютне відхилення(+/-)	У структурі, %
Фонд робочого часу	254	100	300	100	+46	0
Відпрацьований час	220	86,61	240	80	+20	-6,61
Невідпрацьований час	34	13,39	60	20	+26	+6,61
<i>у тому числі з причин:</i>						
– щорічні відпустки (основні та додаткові)	11	4,33	5	1,67	-6	-2,66
– тимчасова непрацездатність	0	0	5	1,67	+5	+1,67
– відпустки без збереження заробітної плати (за згодою сторін)	3	1,18	6	2	+3	+0,82
– інші відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	8	3,15	6	2	-2	-1,15
– переведення з економічних причин на неповний робочий день	2	0,79	7	2,33	+5	+1,54
– масові невиходи на роботу (страйки)	10	3,94	7	2,33	-3	-1,61
– інші причини	0	0	24	8	+24	+8

Зростання загального фонду робочого часу свідчить про активізацію виробничої діяльності підприємства або збільшення кількості штатних працівників. Це позитивний індикатор, який може бути пов'язаний із розширенням виробництва, освоєнням нових ринків, збільшенням замовлень або зростанням попиту на продукцію компанії.

Разом з тим, таке зростання потребує більш жорсткого контролю за ефективністю використання часу.

Різке зростання невикористаного робочого часу є тривожним індикатором, оскільки збільшує непродуктивні витрати та знижує загальну ефективність роботи підприємства. Основними причинами цього зростання стали.

Хоча фактична кількість відпрацьованих годин ПрАТ у «Оболонь» збільшилась, у структурі загального фонду вона зменшилась. Така тенденція

вказує на погіршення коефіцієнта використання робочого часу, тобто зростання кількості годин, які не були ефективно використані.

Таблиця 2.7

Структурний аналіз причин невідпрацьованого часу

Причина	2022 (год/%)	2024 (год/%)	Абсолютне відхилення	Аналіз
Щорічні відпустки (основні та додаткові)	11 / 4,33%	5 / 1,67%	–6 люд.-год	Значне зниження — може свідчити про недоотримання працівниками законного відпочинку, що впливає на мотивацію і продуктивність.
Тимчасова непрацездатність	0 / 0%	5 / 1,67%	+5 люд.-год	Поява цього показника говорить про зростання захворюваності серед персоналу, можливі наслідки пандемії або погіршення умов праці.
Відпустки без збереження з/п (за згодою сторін)	3 / 1,18%	6 / 2%	+3 люд.-год	Зростання — можлива ознака особистих труднощів у працівників або недостатнього фінансового стимулювання.
Інші відпустки без з/п (через зупинку робіт)	8 / 3,15%	6 / 2%	–2 люд.-год	Невелике покращення — менше випадків простоїв.
Переведення на неповний робочий день (економічні причини)	2 / 0,79%	7 / 2,33%	+5 люд.-год	Погіршення — ознака економічної нестабільності або необхідності оптимізації витрат.
Страйки та масові невиходи на роботу	10 / 3,94%	7 / 2,33%	–3 люд.-год	Позитивна динаміка — зменшення протестної активності.
Інші причини	0 / 0%	24 / 8%	+24 люд.- год	Найбільш критичне зростання — потребує негайного дослідження причин. Можливо, це випадки адміністративних збоїв, неорганізованості, конфліктів або інституційних недоліків.

Це сигналізує про підвищення рівня внутрішніх втрат часу, які варто проаналізувати та мінімізувати через удосконалення кадрової політики, дисципліни та умов праці.

Обсяг виробництва ПрАТ у «Оболонь» в грошовому еквіваленті зріс на 688609 тис. грн, або на 14,41%, що свідчить про позитивну динаміку фінансової ефективності.

Водночас натуральний обсяг виробництва знизився на 14537 од. (–0,34%), що може вказувати на зміну структури продукції (перехід на більш вартісну, але менш об'ємну продукцію).

Середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ у «Оболонь» зросла на 13,66%, що говорить про розширення штату.

Загальний обсяг відпрацьованих днів і годин також збільшився, зокрема у людино-днях — на 14,41%, а у людино-годинах — на 10,29%.

Отже, зростання персоналу супроводжується зростанням загального обсягу праці, хоча ефективність використання годин дещо знизилася (що видно у показниках виробітку).

Середньорічний виробіток на одного працівника у грошовому вимірі знизився на 2%, що може бути пов'язано із меншим темпом росту продуктивності порівняно з чисельністю працівників.

Середньо-годинний виробіток значно зріс у грошах на 170,47%, що може вказувати на підвищення інтенсивності праці або автоматизацію процесів.

Середньоденний виробіток, навпаки, знизився на 2%, що співвідноситься зі збільшенням персоналу без пропорційного зростання обсягів у натуральному вигляді.

Тривалість робочого дня суттєво зросла (на 343,97%), що може бути ознакою інтенсифікації праці або затримок в обробці через нові технології/вимоги.

Середня кількість відпрацьованих днів на одного працівника — 3267238 днів у 2021 році проти 57,7 днів у 2022 — виглядає статистично нетипово і потребує додаткового уточнення, можливо, є похибка у форматуванні або розрахунку.

Аналіз продуктивності праці ПрАТ у «Оболонь» за 2022–2024 роки

№	Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2024 р.	Відхилення абсолютне (+/-)	Відхилення відносне, %
Вихідні дані						
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн	5078764	5466418	688609	14,41
2	Обсяг виробництва продукції	натуральні одиниці	4292370	4277833	-14537	-0,34
3	Середньооблікова кількість ПВП, всього	осіб	303955	337100	40521	13,66
4	Відпрацьовано всіма працівниками	тис. люд.-днів	5078764	5466148	688609	14,41
5	Відпрацьовано всіма працівниками	тис. люд.-годин	4292370	4277833	-14537	-0,34
Розрахункові дані						
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1 / п.3)	грн.	675489	661989	-13499	-2,00
7	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2 / п.3)	натур. од.	-128200	219688	347888	271,36
8	Середньогодинний виробіток на одного робітника (п.1 / п.5)	грн.	-365420	257633	623053	170,47
9	Середньогодинний виробіток на одного робітника (п.2 / п.5)	натур. од.	-7,2	4,71	11,91	165,42
10	Середньоденний виробіток одного робітника (п.1 / п.4)	грн.	675489	661989	-13499	-2,00
11	Тривалість робочого дня (п.5 / п.4)	год.	-128200	219688	347888	271,36
12	Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4 / п.3)	днів	3267238	57,7	—	39,3
13	Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1 / п.3)	%	529153	9,3	—	—

Питома вага робітників у складі ПВП залишилася незмінною (529153 осіб або 9,3%), що вказує на стабільну кадрову структуру ПрАТ у «Оболонь» без значних змін у кваліфікаційній моделі.

Основні напрями кадрової політики ПрАТ у «Оболонь» включають:

Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами: відділ кадрів відповідає за найм, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку та правильне використання у підрозділах підприємства.

Підвищення кваліфікації та професійний розвиток: ПрАТ «Оболонь» організовує навчання та підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, готує їх до роботи на керівних посадах.

Оцінка персоналу: відділ кадрів ПрАТ «Оболонь» проводить систематичну оцінку персоналу за критеріями виконання робочих завдань, дотримання строків, відповідності поведінки правилам компанії, самостійності та ініціативності.

Мотивація та стимулювання на рівні ПрАТ «Оболонь» характеризується тим, що розроблено систему мотивації праці, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на залучення та утримання талановитих і кваліфікованих працівників.

Керівництво ПрАТ «Оболонь» забезпечує надання соціальних пільг. Зокрема у 2021-2024 роках надавались додаткові відпустки для матерів, сімейні путівки для оздоровлення, подарунки до свят для дітей працівників, матеріальна допомога при одруженні та народженні дитини.

Військові дії, що тривали з 2022 по 2025 роки, суттєво вплинули на діяльність багатьох українських підприємств, включаючи ПрАТ «Оболонь». Зміни в системі кадрового менеджменту включали:

- адаптація до нових умов: підприємство впровадило заходи для забезпечення безпеки працівників та стабільності виробничих процесів;

- підтримка персоналу: запроваджено програми психологічної підтримки та матеріальної допомоги для працівників, які постраждали від військових дій;

- збереження робочих місць: незважаючи на складні умови, підприємство докладало зусиль для збереження робочих місць та забезпечення стабільної заробітної плати.

Кадровий потенціал ПрАТ «Оболонь» характеризується наступними показниками:

- чисельність персоналу: загальна кількість працівників підприємства демонструвала тенденцію до зростання, що свідчить про розвиток та розширення виробництва;

- структура за віком та освітою: підприємство має молодий колектив, значна частина працівників — особи віком до 30 років. Освітній рівень персоналу відповідає потребам виробництва, з переважанням працівників із середньою спеціальною освітою;

- плинність кадрів: низький рівень плинності кадрів свідчить про стабільність колективу та ефективну кадрову політику підприємства.

Для оцінки ефективності управління кадровим потенціалом використаємо наступні показники.

Таблиця 2.9

Ефективність управління кадровим потенціалом ПрАТ «Оболонь»

Показник	2021	2022	2023	2024
Продуктивність праці (тис. грн)	500	520	540	560
Середня заробітна плата (грн)	15 000	16 000	17 000	18 000
Плинність кадрів (%)	5	4,5	4	3,5
Кількість навчальних годин на 1 працівника	20	22	25	28

Колектив ПрАТ «Оболонь» заохочується до творчого підходу до роботи різними методами. Одним із прикладів є структури бонусів, прив'язані до досягнення заздалегідь визначених цілей.

ПрАТ «Оболонь» приділяє значну увагу нематеріальній мотивації своїх співробітників. Компанія пропонує широкий спектр соціальних пільг, що підтримують працівників у складні моменти життя, зокрема під час хвороби,

при народженні дитини або виході на пенсію. Серед переваг також є оплачувана відпустка та безкоштовні путівки до оздоровчих таборів для працівників і їхніх дітей. Особи пенсійного віку мають можливість отримати матеріальну допомогу.

Компанія також створює комфортні умови для працівників, забезпечуючи щоденне транспортування до головного пивзаводу і назад, включаючи віддалені райони, як-от Виноградар, Троєщина та Петрівка. Для цього використовуються як корпоративні автобуси, так і послуги транспортних компаній-партнерів. Крім того, для персоналу доступні сучасна медична амбулаторія, спортивний комплекс, два кафе та інші зручності. Усе це сприяє підвищенню добробуту працівників і формує позитивну атмосферу в колективі. Такі заходи є прикладом нематеріального стимулювання, яке допомагає компанії залучати та утримувати кваліфікованих спеціалістів.

Індикатори забезпечення системи управління персоналом включають відсутність катастрофічних інцидентів та ефективність планів введення потужностей у дію, а також управління витратами та доходами від продажів у мільйонах і мільярдах гривень. Це забезпечує високу продуктивність, що, у свою чергу, підвищує кінцевий результат.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

ПрАТ «Оболонь» — одне з провідних підприємств України у сфері виробництва пива та безалкогольних напоїв. Компанія вже має розвинену систему мотивації персоналу, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Проте аналіз сучасного стану управління персоналом який нами проведений у другому розділі роботи, свідчить про наявність резервів для подальшого вдосконалення. Зокрема, на нашу думку ПрАТ «Оболонь» має потенціал для підвищення залученості співробітників, розвитку лідерських якостей у керівників середньої ланки та покращення внутрішніх комунікацій.

Серед ключових проблем, які нами було виявлено у ПрАТ «Оболонь» є:

- недостатня гнучкість системи професійного навчання;
- обмежена участь працівників у прийнятті рішень;
- слабка диференціація мотиваційних інструментів за категоріями персоналу;
- відсутність автоматизованої системи обліку компетенцій і результатів праці.

Тому оцінюючи ситуативну сторону системи кадрового менеджменту у ПрАТ «Оболонь», на нашу думку серед базових заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на 2025–2026 роки слід відмітити:

1. Впровадження системи персоніфікованого розвитку працівників. Керівництвом компанії ПрАТ «Оболонь» планується створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника з урахуванням його потенціалу, кар'єрних очікувань та потреб підприємства.

2. Розширення програм наставництва та коучингу як на бізі підприємства так із залученням міжнародних спеціалістів. Для підтримки нових працівників і підвищення кваліфікації існуючого персоналу буде впроваджено програму наставництва з чіткою системою КРІ для менторів.

3. Автоматизація процесів HR-аналітики на базі ПрАТ «Оболонь». У плановому періоді передбачено розробку інформаційної системи для моніторингу продуктивності, відвідуваності, рівня задоволеності працівників компанії, оцінювання лояльності (eNPS).

4. Модернізація системи мотивації працівників, спеціалістів та керівного складу. Пропонується запровадити гнучкі графіки роботи, премії за участь у проектах, а також оцінювання досягнень за SMART-цілями не лише національного, а й міжнародного рівня.

5. Розвиток внутрішніх комунікацій серед трудового потенціалу ПрАТ «Оболонь». Буде створено внутрішню корпоративну соціальну мережу та електронну газету, що сприятиме залученню персоналу до життя компанії.

Згідно наших розрахунків очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів буде проявлятися як у фінансовому так і моральному вимірі.

Заходи з підвищення ефективності персоналу які можна використати та залучити для впровадження на базі ПрАТ «Оболонь»:

Організація внутрішніх конкурсів: щоквартально проводити оцінку результативності працівників і визначати десятку найкращих, які отримують грошову премію. Це сприятиме розвитку духу суперництва та прагнення до досягнень.

Професійний розвиток співробітників: працівникам, які мають бажання вдосконалювати свої навички чи здобути нову спеціальність, підприємство може запропонувати оплату курсів підвищення кваліфікації або навчання.

Створення ініціативних груп у підрозділах: у кожному відділі можуть функціонувати малі команди, що збирають та реалізують ідеї щодо покращення процесів, упровадження інновацій, оптимізації роботи. Це сприяє поширенню культури ощадливого управління та клієнтоорієнтованого підходу.

Керівництвом ПрАТ «Оболонь» на 2025–2026 роки планується активна реалізація програми управління талантами. Основними напрямками стануть:

- формування кадрового резерву;

- оцінка потенціалу працівників на основі 360-градусного зворотного зв'язку;

- мотивація до саморозвитку через систему внутрішніх конкурсів і грантів на навчання.

Також буде створено систему гейміфікації процесу навчання, що дозволить зробити розвиток персоналу більш інтерактивним і змістовним.

Серед мотиваційних інструментів :

- віртуальні бали,
- - відзнаки,
- щоквартальні рейтинги та ін.

KPI (Key Performance Indicators) — це ключові показники ефективності, які дозволяють кількісно оцінити досягнення працівником, підрозділом або всім підприємством поставлених стратегічних і операційних цілей.

KPI є інструментом управління результатами, який забезпечує прозорість і об'єктивність оцінювання.

Впровадження системи KPI в діяльність ПрАТ «Оболонь» у 2026 році має стратегічне значення і забезпечить низку переваг:

Підвищення ефективності праці, адже завдяки KPI кожен працівник чітко розумітиме свої завдання, очікувані результати і рівень відповідальності, що мотивує до більшої продуктивності.

Прозорість та справедливість оплати праці. Саме KPI дозволяє зв'язати премії та бонуси з реальними результатами працівників ПрАТ «Оболонь», виключаючи суб'єктивність у прийнятті рішень про заохочення.

Орієнтація на якість та інновації перш за все передбачає включення показників щодо відсутності браку, впровадження нововведень чи командних ініціатив стимулює до постійного вдосконалення процесів.

Краще стратегічне планування відбувається за даної системи, адже KPI-дані стають основою для аналізу ефективності окремих підрозділів, що допомагає керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Формування культури результативності також можна досягнути завдяки даній системі. Адже ПрАТ «Оболонь» розвиває середовище, де працівники орієнтуються на досягнення, командну роботу та відповідальність за результат.

Таблиця 3.2

КРІ для виробничого персоналу ПрАТ «Оболонь» на 2026 рік

Показник	Ціль	Ваговий коефіцієнт	Метод оцінювання	Преміальна шкала
Виконання виробничого плану	100%	40%	Порівняння з місячним/квартальним планом	<95% – 0%, 95–96,9% – 10%, 97–99,9% – 15%, ≥100% – 20%
Якість продукції	Відсутність браку	30%	Перевірки ВТК (відділ технічного контролю)	Наявність браку = зниження оцінки
Відсутність зауважень керівництва	0 зауважень	15%	Внутрішні звіти, фідбек керівників	Зауваження – зменшення балів
Досягнення індивідуальних цілей	100%	15%	Особистий план працівника (мотиваційні цілі)	Як і для виробничого плану

У контексті розвитку ПрАТ «Оболонь» впровадження даної системи матиме позитивні аспекти для:

- виробництва: зниження браку, стабільне виконання планів, оптимізація витрат;
- збуту та маркетингу: зростання продажів, впізнаваність бренду, задоволеність клієнтів;
- персоналу: зрозумілі кар'єрні можливості, справедливе заохочення, професійний розвиток.

Упровадження КРІ стане ключем до модернізації управлінських підходів ПрАТ «Оболонь» та дозволить підприємству успішно адаптуватися до ринкових викликів у 2026 році.

Таблиця 3.3

Приклад нарахування премії ПрАТ «Оболонь» на 2026 рік
(загальний результат)

Загальний рівень досягнення КРІ	Бонус до окладу
Менше 95%	0%
Від 95% до 96,9%	10%
Від 97% до 99,9%	15%
Від 100% і вище	20%

Ця структура допомагає чітко розуміти, за що саме працівник отримує винагороду, стимулює до досягнення результатів і полегшує аналіз ефективності.

Для підвищення дисципліни серед персоналу також можемо запропонувати застосування системи штрафів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Система штрафів ПрАТ «Оболонь» на 2026 рік

№ п/п	Вид штрафу	Сума, грн
1.	Запізнення до 30 хв	100
2.	Невихід на роботу без поважної на те причини	200
3.	Повторний невихід на роботу	400
4.	Відлучення з робочого місця в непризначений час без попередження.	200
5.	Скарга на погане виконання обов'язків	300

Отже, ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для вдосконалення системи управління персоналом. Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити ефективність праці та знизити плинність кадрів, а й сформувати сильний

корпоративний дух і залучити нові таланти. Реалізація стратегічного підходу до управління персоналом забезпечить стабільний розвиток компанії у 2025–2026 роках.

ПрАТ «Оболонь» — одне з провідних підприємств України у сфері виробництва пива та безалкогольних напоїв. Компанія вже має розвинену систему мотивації персоналу, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Проте аналіз сучасного стану управління персоналом свідчить про наявність резервів для подальшого вдосконалення. Зокрема, є потенціал для підвищення залученості співробітників, розвитку лідерських якостей у керівників середньої ланки та покращення внутрішніх комунікацій.

На нашу думку, найбільш дієвими напрямками підвищення мотивації, кваліфікації та ефективності праці персоналу у ПрАТ «Оболонь» можуть бути наступні.

Для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2025–2026 роках доцільно зосередити увагу на системних підходах як до підвищення мотивації, професійного рівня персоналу так і результативності їхньої праці.

1. Створення системи внутрішнього кар'єрного зростання працівників ПрАТ «Оболонь». Підвищення рівня залученості співробітників можливе шляхом впровадження чітко структурованої моделі кар'єрного просування, заснованої на досягненні конкретних компетентнісних і кваліфікаційних рівнів. Для кожної категорії посад варто розробити індивідуальні траєкторії кар'єри кадрового потенціалу.

2. Проведення регулярного внутрішнього аудитування навичок кадрового персоналу ПрАТ «Оболонь». Раз на пів року слід організовувати аудит професійних компетенцій. Його результати використовуватимуться для формування мікрогруп навчання, у яких фокус зміщено на потреби конкретного підрозділу або проекту.

3. Застосування моделі «мотиваційного міксу». Пропонується поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними в гнучкому форматі. Наприклад, співробітник може обирати між грошовою премією, додатковими днями

відпустки або оплатою сертифікованого навчання. Такий підхід сприятиме персоналізації мотивації та підвищенню задоволеності працею.

Таблиця 3.5.

Прогнозований ефект від напрямків підвищення мотивації та кваліфікації персоналу

№	Захід	Очікуваний результат	Орієнтовний ефект	Період реалізації
1	Кар'єрне зростання	Підвищення внутрішніх кадрових переміщень на 25%	Зниження витрат на рекрутинг	2025–2026 рр.
2	Аудит навичок	Виявлення ключових прогалин у 80% персоналу	Точне налаштування навчання	2025 рік
3	Мотиваційний мікс	Підвищення задоволеності працею на 30%	Утримання кадрів	2025–2026 рр.
4	Інтелектуальний відбір	Якісне оновлення управлінського складу	Підвищення ефективності керівництва	2025 рік
5	Ротація	Зменшення вигорання на 20%	Зростання крос-функціональних навичок	2026 рік
6	Визнання досягнень	Формування позитивного іміджу компанії	Зміцнення корпоративної культури	2025 рік
7	Партнерство	Підвищення ініціативності працівників	Зростання якості рішень	2025–2026 рр.

4. Запровадження інтелектуального відбору на керівні позиції ПрАТ «Оболонь». Оцінка потенційних керівників має ґрунтуватися не лише на стажі, але й на рівні емоційного інтелекту, здатності до делегування, прийняття рішень у стресових ситуаціях. Для цього буде використовуватись методика ситуаційного інтерв'ю та психологічного профілювання.

Таблиця 3.6

Очікуваний ефект від впровадження заходів у сфері управління персоналом

№	Захід	Очікуваний результат	Період реалізації	Орієнтовна економія/вигода
1	Персоніфікований розвиток	Підвищення кваліфікації працівників 70%	2025 рік	Зростання продуктивності на 10%
2	Наставництво	Зменшення плинності кадрів на 15%	2025-2026 рр.	Економія на підборі персоналу до 500 тис. грн
3	Автоматизація HR	Прозорий облік ефективності	2025 рік	Скорочення адміністративних витрат на 300 тис. грн
4	Гнучка мотивація	Зростання задоволеності на 20%	2026 рік	Підвищення продуктивності праці на 7%
5	Внутрішня комунікація	Підвищення eNPS з 35 до 60	2025 рік	Зменшення витрат на адаптацію новачків

5. Ротація працівників між підрозділами. Чергова ротація фахівців між цехами, офісними відділами та логістичними підрозділами дозволить знизити рутину, запобігти емоційному вигоранню та розширити горизонтальний обмін досвідом. Такий підхід підвищить адаптивність персоналу до змін.

6. Запровадження системи немонетарного визнання ПрАТ «Оболонь». Передбачено створення системи щомісячного визнання досягнень працівників, включаючи публікацію подяк у корпоративних джерелах, вручення символічних нагород, сертифікатів і грамот.

7. Впровадження моделі "партнерства з працівниками" ПрАТ «Оболонь». Йдеться про поступовий перехід до моделі, в якій працівники виступають не лише виконавцями, а й повноцінними учасниками ухвалення рішень на рівні команд і підрозділів. Через запровадження регулярних стратегічних сесій, відкритих обговорень ідей та проблем досягається вищий рівень відповідальності і мотивації.

На 2025–2026 роки керівництвом планується активна реалізація програми управління талантами. Відповідно, Основними напрямками стануть:

- формування кадрового резерву;
- оцінка потенціалу працівників на основі 360-градусного зворотного зв'язку;
- мотивація до саморозвитку через систему внутрішніх конкурсів і грантів на навчання.

Отже, ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для вдосконалення системи управління персоналом. Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити ефективність праці та знизити плинність кадрів, а й сформувати сильний корпоративний дух і залучити нові таланти. Реалізація стратегічного підходу до управління персоналом забезпечить стабільний розвиток компанії у 2025–2026 роках.

Висновки та пропозиції

Управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Це комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток та раціональне використання трудового потенціалу організації. Основними функціями управління персоналом є планування, підбір, адаптація, навчання, мотивація, оцінка та розвиток працівників.

Сучасні підходи до управління персоналом акцентують увагу на стратегічному партнерстві між HR-службою та керівництвом компанії, орієнтації на результативність, гнучкості та інноваційності. Важливими аспектами є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), розвиток корпоративної культури, забезпечення умов для професійного зростання та утримання талановитих працівників.

ПрАТ «Оболонь» — одне з провідних підприємств пивоварної галузі України, яке має розгалужену структуру та значний кадровий потенціал. Управління персоналом на підприємстві здійснюється через відділ кадрів та директора з кадрових питань, що відповідають за реалізацію кадрової політики, підбір та розвиток персоналу.

Підприємство активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, зокрема:

Сертифікація системи управління якістю відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:1994.

Впровадження системи управління безпекою та гігієною праці згідно з ДСТУ-П OHSAS 18001:2006.

Забезпечення офіційного працевлаштування та конкурентоспроможної заробітної плати.

Проте, аналіз діяльності підприємства виявив низку проблемних моментів у сфері управління персоналом:

- Недостатній розвиток системи мотивації: існуюча система преміювання не завжди враховує індивідуальні досягнення працівників та не стимулює до підвищення ефективності.

- Обмежені можливості для професійного зростання: відсутність чітко визначених програм навчання та розвитку персоналу може призводити до зниження рівня кваліфікації працівників.

- Низький рівень залученості працівників: обмежена участь персоналу у прийнятті управлінських рішень та відсутність ефективної системи внутрішньої комунікації можуть негативно впливати на мотивацію та лояльність працівників.

- Відсутність системи оцінки ефективності персоналу: необхідність впровадження КРІ для об'єктивної оцінки результатів праці та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» на перспективу до 2026 року, доцільно реалізувати наступні заходи:

- Впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), яка передбачає розробка та впровадження КРІ для всіх категорій працівників дозволить об'єктивно оцінювати їхню результативність, встановлювати чіткі цілі та забезпечити прозору систему мотивації.

Розробка програм навчання та розвитку персоналу завдяки створенню внутрішніх та зовнішніх програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та розвитку кар'єри сприятиме зростанню компетентності працівників та їхній лояльності до компанії.

Удосконалення системи мотивації, що передбачатиме впровадження гнучкої системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка враховує індивідуальні досягнення, рівень відповідальності та складність виконуваних завдань.

Покращення внутрішньої комунікації, завдяки створенню ефективних каналів зворотного зв'язку, регулярне проведення зустрічей та опитувань працівників для виявлення проблем та врахування їхніх пропозицій у процесі прийняття рішень.

Формування кадрового резерву яке буде здійснюватися через виявлення та розвиток потенційних лідерів серед працівників, підготовка їх до зайняття керівних посад у майбутньому.

Автоматизація HR-процесів, завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем управління персоналом для оптимізації процесів підбору, навчання, оцінки та мотивації працівників.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на ринку, забезпеченню сталого розвитку.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Акер Д. Стратегічне позиціонування. Львів: УАД, 2020. 124 с
1. Амоша А.І. Економічна ефективність покращення умов праці. Київ: Наукова думка, 2002. 256 с.
2. Аналітичний портал Statista. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 07.01.2025).
3. Бізнес-аналітика з управління персоналом. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 11.01.2025).
4. Гончаренко О. Менеджмент організацій. Київ: КНЕУ, 2022. С. 124
5. Гудзь П.В. Основи трудового права. Київ: Юрінком Інтер, 2018. С. 342
6. Державна служба статистики України. Обстеження підприємств із питань статистики праці. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/obstezhennya-pidpriyemstv-iz-pytan-statystyky-pratsi-0> (дата звернення: 07.03.2025).
7. Державна служба статистики України. Основні показники ринку праці. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm (дата звернення: 07.04.2025).
8. Державна служба статистики України. Ринок праці. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/rynok-pratsi> (дата звернення: 17.02.2025).
9. Дьяків В.М. Сучасні моделі мотивації. Харків: Основа, 2018. С. 125
10. Електронна бібліотека НБУВ. URL: <https://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 07.01.2025).
11. Кар'єрні портали України: огляд тенденцій. URL: <https://robota.ua> (дата звернення: 07.01.2025).
12. Кірсанов О.С. Управління людськими ресурсами. Київ: Академія, 2019. (дата звернення: 07.01.2025).
13. Кліагін О.В. Удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві: дипломна робота. Київ: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2023. URL: <https://ela.kpi> (дата звернення: 07.01.2025).
14. Кодекс законів про працю України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 07.04.2025).

15. Козак Ю.Г. Міжнародний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2019. (дата звернення: 07.01.2025).
16. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2007. 736 с. URL: https://htbiblio.yolasite.com/resources/12.11.15/Kotler_kratkiy_2007.pdf (дата звернення: 07.03.2025).
17. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент: перше українське адаптоване видання. Київ: Основи, 2019. 816 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVIIJ_MENED_ZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition (дата звернення: 07.02.2025).
18. Котляр В.В. Економіка праці. Одеса: Чорномор'я, 2019. С. 231
19. Литвиненко Я.В. Психологія праці. Київ: Академвидав, 2019. С.125
20. Маслоу А. Мотивація та особистість. Київ: КНЕУ, 2002. 350 с.
21. Міжнародні стандарти ISO серії 9000. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1245287/mod_resource/content/1/5.pdf (дата звернення: 07.04.2025).
22. Мінцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 288 с. URL: https://romankalugin.com/wp-content/uploads/2012/03/Managering_book.pdf (дата звернення: 01.04.2025).
23. Мінцберг Г. Структура в кулаке. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 512 с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/minzberg.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
24. Наказ Мінекономіки України №34-22 від 06.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0076-24>
25. Наказ Міністерства економіки України від 06 січня 2022 року № 34-22 «Про затвердження Вимог до експертних організацій, які мають намір виконувати (виконують) експертизу стану охорони праці та безпеки промислового виробництва». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0076-24> (дата звернення: 11.04.2025).

26. ПрАТ «Оболонь». Офіційний сайт компанії. URL: <https://obolon.ua/ua/about> (дата звернення: 10.04.2025).
27. Рейнвотер С. Стратегічне управління персоналом. Київ: Лібра, 2017. С.125
28. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності. Київ: Нове знання, 2021. С. 231
29. Семенов О.І. Теорія управління. Київ: КНЕУ, 2020. С.134
30. Стан ринку праці в Україні. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 07.02.2025).
31. Український HR журнал «Управління персоналом». URL: <https://hrliga.com/> (дата звернення: 07.01.2025).
32. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024> (дата звернення: 07.04.2025).
33. Юрченко І.М. Управлінський облік персоналу. Дніпро: НГУ, 2020.
34. Harvard Business Review: підбірка статей. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 11.04.2025).
35. ISO. Міжнародні стандарти та принципи діяльності. URL: <https://isocert.org.ua/2023/12/08/mizhнародni-standarty-iso> (дата звернення: 12.04.2025).
36. Project Management Institute: best practices. URL: <https://www.pmi.org> (дата звернення: 05.04.2025).