МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»

Виконала : студентка **IV** курсу, **431** групи
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
НЕМЕРИЦЬКА-КОРОБЧЕНКО Анна Олександрівна

Керівник: к.е.н, доцент
КОРНІЄНКО Тетяна Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ **8**

1.1. Економічна сутність, принципи та функції управління персоналом у сучасній системі менеджменту 8

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства 14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ» **19**

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз кадрового потенціалу 19

2.2. Оцінка системи управління персоналом та ефективності використання трудових ресурсів на ПрАТ «Оболонь» 25

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ **37**

ВИСНОВКИ **50**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **55**

ВСТУП

У сучасних умовах управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємства. Діяльність суб'єктів господарювання відбувається під впливом низки сучасних викликів, серед яких: воєнний стан, економічна нестабільність, міграція працездатного населення, дефіцит кваліфікованих кадрів, цифровізація бізнес-процесів, поширення дистанційних і гібридних форматів праці, зростання вимог до професійних компетентностей працівників та необхідність забезпечення їхньої мотивації.

Для українських підприємств питання управління персоналом ускладнюється наслідками воєнного стану, зокрема кадровими втратами, внутрішньою та зовнішньою міграцією працівників, психологічним навантаженням на персонал, необхідністю швидкої адаптації організаційної структури, зміни режимів праці та посилення ролі безпеки на робочому місці. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом потребують перегляду, а підприємства мають використовувати більш гнучкі, аналітичні та стратегічно орієнтовані методи роботи з кадрами.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що ефективне управління персоналом є не лише засобом організації трудової діяльності, а й важливим інструментом забезпечення стабільності підприємства, підвищення продуктивності праці, збереження кадрового потенціалу, формування мотивації працівників і досягнення стратегічних цілей. Саме тому дослідження теоретико-методичних засад, оцінювання ефективності та визначення напрямів удосконалення управління персоналом в умовах сучасних викликів має важливе наукове і практичне значення.

Питання управління персоналом, розвитку людського капіталу, мотивації праці та оцінювання ефективності використання трудових ресурсів є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У

сучасній економічній літературі управління персоналом розглядається як комплексна система впливу на працівників, що охоплює планування потреби в кадрах, добір і адаптацію персоналу, навчання, мотивацію, оцінювання результатів праці, розвиток корпоративної культури та формування умов для професійного зростання.

Особливості управління персоналом підприємств різних сфер і видів економічної діяльності з урахуванням специфіки їх функціонування досліджували вітчизняні науковці, зокрема О. С. Багунц, С. С. Біляєв, В. Є. Брижниченко, Н. Василець, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, С. В. Герчанівська, С. О. Гуткевич, Ю. Ю. Гурбик, В. М. Жуковська, Г. Т. Завіновська, Ю. С. Залознова, С. Я. Єлецьких, В. І. Дериховська, О. І. Древецька, Н. В. Кальєніна, А. Я. Кибанов, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, Т. Л. Мостенська, А. С. Пелих, В. Петренко, В. А. Рульєв, Н. І. Ситник, І. В. Стемковська, І. Чорнодід, А. М. Шканова, Г. М. Юрчик та ін.

Питання формування й розвитку системи управління персоналом сучасних підприємств під впливом різних чинників розглядали Н. І. Антощишина, Д. О. Малюкіна, Д. О. Корсаков, О. Ю. Мельник, Л. Г. Саркісян та ін. Водночас, попри значний науковий доробок, процеси управління персоналом часто аналізуються без належного врахування трансформації середовища функціонування підприємств, що зумовлює потребу в переосмисленні класичної парадигми управління персоналом в умовах невизначеності та змін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити економічну сутність управління персоналом у сучасній системі менеджменту й визначити основні принципи та функції управління

персоналом підприємства;

- оцінити організаційно-економічну характеристику підприємства та проаналізувати кадровий потенціал підприємства;

- проаналізувати діючу систему управління персоналом та визначити ефективність використання трудових ресурсів підприємства;

- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління персоналом в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах сучасних викликів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності управління персоналом, оцінювання кадрового потенціалу, використання трудових ресурсів і формування напрямів удосконалення кадрової політики підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано такі методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, систематизація, класифікація, економічний аналіз, статистичний аналіз, табличний метод, графічний метод, метод групування, коефіцієнтний метод, метод спостереження, монографічний метод, системний підхід.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення кадрової політики, посилення мотивації працівників, зменшення плинності кадрів і раціонального використання трудових ресурсів підприємства.

Результати дослідження можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємства під час аналізу кадрового потенціалу, оцінювання ефективності роботи персоналу, розроблення заходів із професійного розвитку працівників, формування системи мотивації та адаптації персоналу до змін зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна (дипломна) роботи бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Економічна сутність, принципи та функції управління персоналом у сучасній системі менеджменту

У сучасних умовах розвитку національної та світової економіки управління персоналом виступає одним із ключових чинників ефективного функціонування організації. Саме від якості кадрової політики, раціонального використання трудового потенціалу та здатності підприємства адаптувати персонал до змін зовнішнього середовища значною мірою залежать результативність менеджменту, рівень прибутковості та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Управління персоналом спрямоване на постійне вдосконалення підходів до формування, розвитку, мотивації та оцінювання працівників. Воно передбачає використання сучасних наукових досягнень у сфері менеджменту, а також упровадження передового практичного досвіду щодо організації роботи з людськими ресурсами на підприємстві.

Сьогодні правильно підібраний персонал та вірне управління ним – запорука прогресивного розвитку організації. Управління персоналом, безпосередньо впливає на процес організації управління і в довгостроковій перспективі принесуть певний позитивний результат. В кожній організації управління персоналом, це індивідуальний процес, тому не можливо копіювати досвід інших, але можна брати його за основу

В умовах воєнного стану економічне середовище зазнає суттєвих змін, що безпосередньо впливає на діяльність суб'єктів господарювання. Споживачі стають обережнішими у витратах, скорочують обсяги купівлі та заощаджень, фінансові установи посилюють вимоги до кредитування, що ускладнює доступ малого бізнесу до фінансових ресурсів. Одночасно зростають ризики

накопичення дебіторської заборгованості, порушення платіжної дисципліни та зниження ділової активності. За таких умов підприємства стикаються з погіршенням ключових економічних показників, зокрема рентабельності, обсягів реалізації та товарообігу. У цій ситуації першочерговим завданням для більшості компаній стає збереження діяльності, стабілізація фінансового стану та максимально ефективне використання наявних ресурсів [1, с. 194].

Сучасні реалії глобальних та локальних криз, зокрема воєнні конфлікти, кардинально змінюють підходи до управління персоналом, ставлячи перед підприємствами нові виклики та загрози.

Варто зазначити, що в сучасних умовах господарювання роль працівника на вітчизняних підприємствах істотно трансформується. Якщо раніше персонал переважно розглядався як виконавець визначених виробничих завдань, то нині працівник дедалі більше виступає активним учасником не лише виробничого процесу, а й системи управління підприємством. Його залучення охоплює різні рівні прийняття рішень – від оперативних і тактичних до стратегічних, що посилює значення людського капіталу в забезпеченні ефективності діяльності організації.

Найвищих результатів досягають ті підприємства, які мають достатній рівень забезпеченості висококваліфікованими кадрами та створюють умови для їх професійного розвитку. Важливими передумовами цього є належний рівень оплати праці, ефективна система мотивації, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу [2, с. 27]. У зв’язку з цим формування результативної системи менеджменту організації має ґрунтуватися на створенні оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин між суб’єктом та об’єктом управління.

Поняття «персонал» та «управління персоналом» є ключовими категоріями у сфері економіки праці та менеджменту. Українські науковці та економісти пропонують різні підходи до їх визначення, що зумовлено як розвитком науки управління, так і змінами у соціально-економічних умовах.

Для з’ясування змісту наукової категорії «управління персоналом» доцільно передусім розглянути сутність базових понять, що формують її теоретичну основу. Поняття «управління» є складним і багатозначним, а його трактування залишається предметом наукових дискусій як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі.

Наведені в табл. 1.1 підходи до визначення категорії «управління» не охоплюють усього різноманіття наукових поглядів, проте дають змогу виокремити ключові концептуальні аспекти її розуміння.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління»

Автор, джерело	Визначення поняття
Шатун В. Т. [3]	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об’єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату.
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [4].	Управління – свідома цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб’єктів на людей і економічні об’єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати
Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. [5].	Управління – це комплексний процес цілеспрямованого впливу на діяльність організації, який охоплює планування, організацію, оцінювання, реалізацію управлінських рішень і контроль за їх виконанням.
Кравченко В. О. [6]	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.
Михайлов С. І. [7]	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об’єкта управління.

Зокрема, колектив авторів під керівництвом Г. С. Одинцової систематизує двадцять визначень цієї категорії, групуючи їх за основними підходами: загальним, функціональним, процесуальним та суб’єктно-об’єктним [8, с. 8 – 9]. Слід зазначити, що в науковій літературі поняття «управління» та «менеджмент» часто співвідносяться, однак не є повністю тотожними. Управління має ширший зміст і охоплює різні об’єкти та процеси, тоді як менеджмент переважно пов’язується із соціально-економічною сферою та діяльністю організацій.

Не менш дискусійним у наукових дослідженнях є поняття «персонал»,

яке переважно трактується як сукупність трудових ресурсів підприємства, що мають певну структуру, професійні характеристики та виконують важливу роль у виробничих і управлінських процесах. У табл. 1.2 наведені визначення поняття «персонал», які були опубліковані у статті В. Чобітка під назвою «Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект» [9].

Таблиця 1.2

Трактування визначення «персонал»

Автор, джерело	Визначення поняття
О. Крушельницька, Д. Мельничук [9]	«… − основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці та ін.) чинників».
В. Патрон [10]	«… - сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємством, виконують певні функції та забезпечують реалізацію його стратегічних і тактичних цілей».
О. Мельник [11]	«…-організована соціальна спільнота працівників підприємства, яка взаємодіє в межах виробничих і управлінських процесів».
З. Шершньова [12]	«… - стратегічний ресурс підприємства, який потребує особливого управління та розвитку. Персонал повинен розглядатися не як статична величина, а як динамічна система, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів».

Аналіз наведених дефініцій дозволяє зробити висновок про те, що поняття «персонал» немає однозначного підходу щодо його трактування. На нашу думку, персонал – це сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства у конкретному періоді часу.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом». Так, М. Армстронг визначає управління персоналом як стратегічний підхід до управління людьми – найціннішим ресурсом організації, що забезпечує досягнення її цілей і конкурентні переваги. Дж. Мілкович і Дж. Бодро трактують управління персоналом як сукупність рішень щодо найманих працівників, які впливають на результативність

персоналу та організації загалом [13].

Аналіз праць українських науковців свідчить, що поняття «управління персоналом» трактується з позицій різних підходів, серед яких найбільш поширеними є процесний, системний і функціональний (табл. 1.3). Загалом управління персоналом розглядається як складний багатогранний процес, що охоплює використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів та спрямований на ефективну організацію діяльності трудового колективу [5, 14].

Таблиця 1.3

Трактування поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття
Л.П. Дайнеко	Управління персоналом – це система заходів щодо залучення, використання, розвитку та збереження трудових ресурсів підприємства» [15]. Цей підхід акцентує увагу на операційних аспектах управління кадрами та його технологічних складових.
В.М. Гриньова	Управління персоналом – комплексна діяльність, спрямована на формування ефективної системи взаємодії між працівниками та роботодавцем, що забезпечує реалізацію корпоративних цілей» [16]. У цьому визначенні наголос зроблено на важливості управління соціально-психологічними аспектами трудових відносин.
С.О. Васильчук	Управління персоналом – це: «сукупність методів, інструментів і стратегій, спрямованих на максимальне розкриття потенціал у працівників, їхню мотивацію та залучення до процесів прийняття рішень» [17]. Тут ключовими стають питання розвитку компетенцій, створення корпоративної культури та застосування мотиваційних механізмів.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [9].
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основний механізм організації» [18].

Отже, у сучасних умовах персонал розглядається не лише як сукупність працівників, а як важливий ресурс організаційного розвитку, що потребує ефективного управління, мотивації та професійного зростання. Управління персоналом набуває стратегічного характеру, орієнтуючись не тільки на контроль і розподіл обов’язків, а й на розвиток людського капіталу та підвищення результативності діяльності підприємства. На основі аналізу

наукових підходів принципи управління персоналом узагальнено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Принципи управління персоналом

Автор	Принципи управління
Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська М.	Цілеспрямованість, узгодження діяльності, забезпечення ефективності діяльності [19].
Ситник Н.	Цілеспрямованість, системність, науковість, оптимальність, послідовність процесу управління, баланс повноважень та відповідальності, поєднання особистих і колективних інтересів, дотримання морально-етичних норм [20].
Крушельницька О., Мельничук Д.	Науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень, поєднання одноосібного та колективного підходів, централізація і децентралізація, лінійне, функціональне та цільове управління, контроль за виконанням рішень[9].
Антонюк В.	Об'єктивність, системність, ефективність, оптимальність, плановість, цілеспрямованість, правова захищеність управлінських рішень, цілісність системи управління [21].
Осовська Г.	Цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліна, стимулювання, ієрархічність [22].
Мартиненко М.	Взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, ефективність, оптимальність, єдність цілей, цілісність системи менеджменту, гнучкість організаційних структур [23].
Хміль Ф.	Рівень повноважень, паритет та делегування повноважень, діапазон управління, пряме керівництво, відповідність завдань [24].
Файоль А.	Розподіл праці, дисципліна, підпорядкованість особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, справедливість, ініціатива, корпоративний дух [25].
Емерсон Г.	Засади ефективної організації та раціоналізації виробничих процесів [26].

Таким чином, ми вважаємо, що необхідно переходити вітчизняним підприємствам від традиційних до сучасних підходів у сфері управління персоналом. На нашу думку, побудова управління персоналом на основі сучасного підходу – це передусім збалансоване поєднання людських ресурсів, інституційних перетворень організації та безперервна адаптація її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Саме виходячи із сучасних підходів до формування ефективної підсистеми управління персоналом та використовуючи досвід прогресивних зарубіжних способів і технологій менеджменту персоналу, ми вбачаємо, що управління персоналом у системі менеджменту організації повинно складатися

з шести таких елементів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації [13]

Отже, основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації формують цілісну підсистему, спрямовану на ефективне використання трудового потенціалу працівників. Їх взаємозв'язок забезпечує раціональну організацію праці, розвиток персоналу, підвищення мотивації та адаптацію підприємства до сучасних умов функціонування.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Персонал підприємства поділяють на управлінський і виробничий. Управлінський персонал виконує функції планування, організації, мотивації та контролю, тоді як виробничий безпосередньо бере участь у технологічному процесі виготовлення продукції.

За категоріями працівників виокремлюють керівників, фахівців і службовців. Керівники можуть бути лінійними, які очолюють підприємство або його підрозділи, та функціональними, які керують окремими відділами чи службами. Фахівці виконують інженерно-технічні, економічні, юридичні та

інші професійні функції. Службовці забезпечують підготовку документів, ведення обліку, контроль і господарське обслуговування.

Для визначення ролі різних управлінських ланок у формуванні та реалізації кадрової політики доцільно розглянути розподіл функцій з управління персоналом відповідно до посад. Узагальнення таких функцій подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Функції з управління персоналом відповідно до посад [21]

Посада	Функції
Спеціалісти-менеджери з управління персоналом	У штатний розпис підприємства, за умови розширення його діяльності, вводяться посади спеціалістів-менеджерів з управління персоналом, за якими закріплюються окремі функціональні обов'язки щодо добору, адаптації, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу. У практиці управління вважається, що на підприємствах із чисельністю працівників від 100 до 150 осіб доцільним є залучення окремих спеціалістів з управління персоналом, а за чисельності 200 – 500 осіб – створення повноцінного кадрового відділу або служби персоналу.
Менеджери структурних підрозділів	Відповідають за ефективне використання трудових ресурсів у межах підпорядкованих підрозділів. До їхніх функцій належать: розподіл працівників за робочими місцями; участь у доборі, прийнятті та звільненні працівників; контроль якості й своєчасності виконання робіт; сприяння професійному розвитку персоналу; участь у вирішенні питань кар'єрного просування; формування сприятливого соціально-психологічного клімату; контроль трудових витрат; запобігання конфліктним ситуаціям; підтримання дисципліни та створення умов для продуктивної праці. На малих підприємствах, де кадрові служби можуть бути відсутніми, саме менеджери структурних підрозділів часто виконують значну частину щоденної кадрової роботи.
Керівники	Приймають остаточні управлінські рішення щодо кадрової політики, організації праці, мотивації, розвитку персоналу та врегулювання проблемних питань у сфері управління трудовими ресурсами.

Для більш чіткого розуміння особливостей управлінського впливу доцільно розглянути основні групи методів управління персоналом підприємства за ключовими ознаками (табл. 1.6).

У наведеній таблиці представлено основні групи методів управління персоналом промислового підприємства та їхні ключові характеристики. Кожна група має власну мету, інструменти впливу та очікувані результати.

Варто зазначити, що ці методи є взаємодоповнюваними: адміністративні забезпечують організаційний порядок, економічні – результативність, а

соціально-психологічні – стабільність і згуртованість колективу. Саме їх збалансоване поєднання формує синергетичний ефект, сприяючи підвищенню ефективності праці, професійному розвитку персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 1.6

Основні групи методів управління персоналом підприємства [23, 24]

Ознака	Адміністративні методи	Економічні методи	Соціально-психологічні методи
Сутність	Базуються на наказах, розпорядженнях, регламентах і трудовій дисципліні	Ґрунтуються на використанні економічних стимулів та матеріальної зацікавленості	Спрямовані на вплив через мотивацію, переконання, цінності та соціальні чинники
Мета застосування	Забезпечення трудової дисципліни, організованості та чіткого виконання завдань	Підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства	Формування позитивного психологічного клімату й згуртованого колективу
Основні інструменти	Накази, інструкції, контроль, посадові обов’язки, адміністративна відповідальність	Оплата праці, преміювання, доплати, бонуси, матеріальне стимулювання	Корпоративна культура, нематеріальна мотивація, участь у прийнятті рішень, командна робота
Стиль керівництва	Переважно авторитарний	Змішаний	Демократичний
Напрям впливу	Вертикальний	Вертикальний і частково горизонтальний	Горизонтальний і вертикальний
Результат	Підтримання порядку, дисципліни та організаційної стабільності	Ефективне використання трудового потенціалу та зростання результативності праці	Підвищення задоволеності працею, лояльності персоналу та командної взаємодії
Основні вимоги до керівника	Організованість, відповідальність, рішучість, здатність до контролю	Професіоналізм, стратегічне мислення, ініціативність, уміння мотивувати	Емпатія, психологічна стійкість, комунікабельність, здатність до конструктивної взаємодії

Таким чином, ефективне управління персоналом потребує комплексного поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Їх збалансоване використання дає змогу забезпечити дисципліну, підвищити продуктивність праці, сформувати позитивний психологічний клімат і посилити зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства.

Сучасні умови діяльності підприємств (цифровізація, соціальна

відповідальність, гібридне робоче середовище та інші новітні чинники)вимагають розширення класичних теорій управління персоналом. До основних новітніх напрямів і теорій, які слід інтегрувати з класичними підходами слід віднести теорію цифрового лідерства та цифрової трансформації.

Цифрове лідерство надає можливість менеджерам з управління персоналом ефективно використовувати цифрові інструменти, розуміти технологічні тренди та впроваджувати інновації. Трансформаційне мислення допомагає адаптувати управлінські стратегії до швидкозмінного цифрового середовища, інтегруючи онлайн-комунікацію, автоматизацію процесів і аналіз великих даних (Big Data).

Важливим новітнім напрямом є Agile-методології та гнучкі організаційні структури. Сучасний Agile Management, включає підходи Scrum, Kanban, Lean та інші, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, покращувати внутрішню комунікацію та адаптувати бізнес-процеси до нових умов. Гнучкі організаційні структури (Agile Organization Theory) сприяють створенню більш адаптивних, самоорганізованих команд, що особливо актуально в умовах гібридного робочого середовища. Безперечно важливими в сучасних умовах є теорії управління знаннями та People Analytics. Управління знаннями є важливим напрямом завдяки цифровим технологіям, які дозволяють збирати, аналізувати та використовувати інформацію для прийняття рішень.

People Analytics – це підхід, що базується на аналізі даних про співробітників для оптимізації HR-процесів, підвищення продуктивності та мотивації персоналу. У зв’язку із зростанням важливості соціальної ролі та значущості підприємства актуалізуються положення теорії корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та стейкхолдерський підхід.

Інтеграція CSR-стратегій допомагає покращити імідж компанії та залучити таланти, для яких соціальна відповідальність має важливе значення. Стейкхолдерський підхід розширює традиційну модель управління, враховуючи інтереси не лише акціонерів, а й інших зацікавлених сторін:

співробітників, клієнтів, постачальників та місцевих громад.

Особливості управління розподіленими командами вимагає застосування положень теорій мережевих організацій та віртуальних команд. Мережеві організації відображають сучасний тренд на децентралізацію управління та гнучке співробітництво між підрозділами, що особливо важливо в умовах віддаленої та гібридної роботи. Теорії, що стосуються управління віртуальними командами, вирішують проблеми комунікації, побудови довіри та ефективної координації у розподілених командах. З огляду на глобальні екологічні виклики, слід враховувати положення теорії сталого розвитку, яка інтегрує принципи екологічної, соціальної та економічної відповідальності, що дозволяє підприємствам планувати діяльність з урахуванням довгострокових впливів на довкілля та суспільство.

Таким чином, ефективність управління персоналом підприємства залежить від комплексного поєднання теоретичних підходів, методів управлінського впливу та практичних інструментів роботи з кадрами. Поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів дає змогу забезпечити належний рівень організованості праці, підвищити мотивацію працівників, зміцнити трудову дисципліну та сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Водночас сучасна система управління персоналом має орієнтуватися не лише на виконання поточних виробничих завдань, а й на розвиток кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів, удосконалення кадрової політики та раціональне використання трудових ресурсів.

У сучасних умовах особливого значення набуває перехід від традиційних підходів до гнучкої, адаптивної та інноваційної моделі управління персоналом. Така модель має ґрунтуватися на поєднанні класичних принципів менеджменту з сучасними вимогами цифрової трансформації, соціальної відповідальності, розвитку корпоративної культури та постійної адаптації підприємства до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз кадрового потенціалу

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної та питної води, сидру, солоду та супутньої продукції. Підприємство має багаторічний досвід функціонування на внутрішньому й зовнішньому ринках, розвинену виробничу базу, широку асортиментну лінійку та сформовану систему корпоративного управління.

ПрАТ «Оболонь» функціонує як приватне акціонерне товариство, основним видом діяльності якого є виробництво пива. Водночас підприємство реалізує диверсифіковану виробничу модель, що дає змогу знижувати залежність від окремих товарних сегментів і підтримувати конкурентні позиції в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для узагальнення основних відомостей про підприємство доцільно подати його організаційно-економічну характеристику в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	05391057
Юридична адреса	04212, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Рік заснування виробництва	1980 р.
Основний вид діяльності	Виробництво пива
Основні види продукції	Пиво, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої, сидр, мінеральна вода, солод
Ключові ринки збуту	Внутрішній ринок України та експортні ринки

Дані табл. 2.1 свідчать, що ПрАТ «Оболонь» має стабільну організаційно-правову основу, значний досвід виробничої діяльності та диверсифікований асортимент продукції. Це формує передумови для стійкого функціонування підприємства, розширення ринків збуту та посилення його конкурентоспроможності.

Важливою особливістю діяльності підприємства є широка номенклатура продукції, що охоплює як традиційний для компанії пивоварний сегмент, так і безалкогольні напої, мінеральну воду, сидр, слабоалкогольну продукцію та промислові товари. Такий підхід забезпечує гнучкість виробничо-збутової політики та дає змогу підприємству адаптуватися до зміни споживчих уподобань.

З метою відображення асортиментної структури підприємства систематизуємо основні категорії продукції ПрАТ «Оболонь» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні категорії продукції ПрАТ «Оболонь»

Категорія продукції	Характеристика
Пиво	Основний напрям діяльності підприємства, представлений широкою лінійкою торговельних марок
Безалкогольні напої	Газовані та негазовані напої, зокрема продукція під відомими торговельними марками
Мінеральна та питна вода	Продукція для масового споживання, що забезпечує стабільний попит
Сидр і слабоалкогольні напої	Додатковий сегмент асортименту, орієнтований на розширення споживчої аудиторії
Промислові товари	Солод, пивна дробина, ПЕТ-преформи, тара та інша продукція

Як видно з табл. 2.2, асортиментна політика підприємства має диверсифікований характер. Це дозволяє ПрАТ «Оболонь» не лише підтримувати стабільність доходів, а й посилювати ринкову присутність у суміжних товарних сегментах.

Найбільшу частку у виробничій структурі підприємства займає пиво, що підтверджує основну спеціалізацію ПрАТ «Оболонь». Водночас помітну роль відіграють безалкогольні напої, мінеральна та питна вода, що свідчить про поступове розширення товарного портфеля.

Для наочного відображення структури виробництва підприємства доцільно подати її у вигляді рис. 2.1.

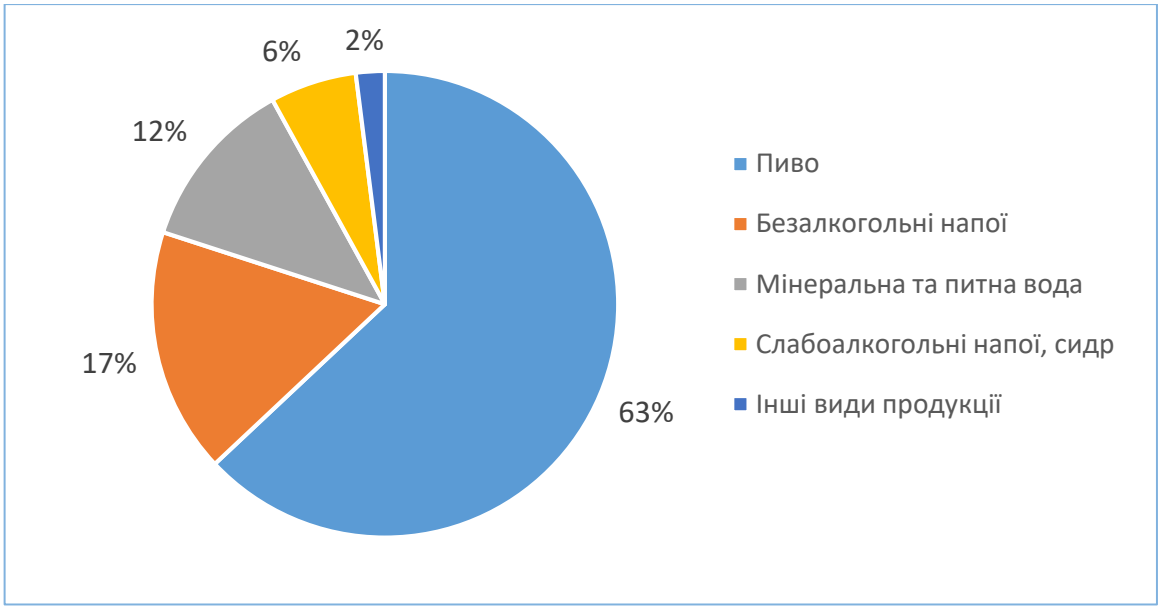


Рис. 2.1. Структура виробництва ПрАТ «Оболонь» за видами продукції у 2024 р.

Рис. 2.1 підтверджує домінування пивоварної продукції у структурі виробництва підприємства. Водночас наявність інших товарних груп свідчить про прагнення підприємства до асортиментної диверсифікації, що є важливим чинником зниження ризиків та підвищення адаптивності до змін ринкового попиту.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» побудована за принципом поєднання стратегічного управління на рівні корпорації та операційного управління на рівні виробничих підрозділів. Така модель забезпечує централізацію ключових управлінських рішень, контроль якості продукції, координацію фінансових, виробничих, маркетингових і логістичних процесів.

Ураховуючи масштаби діяльності, виробничу спеціалізацію та диверсифікований характер асортименту, важливого значення набуває аналіз організаційної структури ПрАТ «Оболонь», яка відображає систему управління підприємством, підпорядкованість основних підрозділів і розподіл функціональних обов’язків між управлінськими ланками. Організаційну структуру ПрАТ «Оболонь» подано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Підприємство має розвинену виробничо-логістичну інфраструктуру, що охоплює головний завод у м. Києві, регіональні виробничі потужності, дочірні підприємства, складські комплекси та дистрибуційну мережу. Наявність власної логістичної системи сприяє підвищенню керованості матеріальних потоків, зменшенню ризиків постачання та забезпеченню своєчасної реалізації продукції.

Доцільно підкреслити, що компанія послідовно нарощує інвестиційну активність у напрямі розвитку експортних поставок, розглядаючи зовнішні ринки як визначальний чинник зміцнення довгострокової фінансової стійкості. За умов тимчасового звуження портової інфраструктури підприємство здійснило переорієнтацію логістичної моделі, використовуючи альтернативні транспортні коридори та комбіновані маршрути постачання. У результаті експортні обсяги виявляють висхідну динаміку, а товарна структура поставок поступово зміщується в бік пива преміального сегмента та крафтових стилів, що узгоджується з актуальними тенденціями глобального споживчого попиту та еволюцією смакових переваг на міжнародних ринках, охоплює понад 70

країн, що свідчить про визнання українського бренду за межами держави.

Водночас компанія входить до п’ятірки найбільших платників податків у межах національного харчового сектору, що підтверджує її вагоме значення для формування дохідної частини державного бюджету [28].

Місією ПрАТ «Оболонь» визначено задоволення споживчого попиту на якісні, натуральні та доступні напої. Основна стратегічна мета діяльності полягає у забезпеченні безперервного зростання підприємства, закріпленні наявних лідерських позицій, а також виведенні продукції на нові ринки, що узгоджується з концепцією сталого розвитку та економічного зростання на основі інновацій і розширення комерційних горизонтів [29].

Економічний потенціал підприємства доцільно оцінювати через динаміку активів, оскільки саме вони відображають ресурсну основу його господарської діяльності. У 2022 – 2024 рр. ПрАТ «Оболонь» демонструвало зростання активів, що свідчить про розширення масштабів діяльності та посилення виробничо-фінансової бази.

Основні показники динаміки активів підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 рр., тис. грн [30]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023, %
Необоротні активи	3620540	4645295	5179238	11,49
Оборотні активи	1994518	3164544	4218057	33,29
Запаси	982646	1 537 020	1 688 266	9,84
Дебіторська заборгованість	867 629	1 147 673	1 627 675	41,82
Грошові кошти та їх еквіваленти	138 747	474 679	891 030	87,71
Активи всього	5 615 058	7 809 839	9 397 295	20,33

За даними табл. 2.3, загальна вартість активів ПрАТ «Оболонь» зросла з 5615 млн тис. грн у 2022 р. до 9397 млн грн у 2024 р. Найвищі темпи приросту у 2024 р. спостерігалися за грошовими коштами та дебіторською заборгованістю. Це свідчить про посилення ліквідної складової активів, але водночас потребує контролю за розрахунками з контрагентами.

Позитивною тенденцією є також збільшення необоротних активів, що відображає модернізацію виробничої бази та інвестиційну активність підприємства. Разом з тим випереджальне зростання оборотних активів свідчить про розширення операційного циклу та підвищення ролі обігового капіталу у забезпеченні господарської діяльності.

Повний фінансовий аналіз підприємства допоможе в прийнятті стратегічних рішень. Аналіз повинен проводитись на об'єктивних фінансових оцінках, що дасть змогу правильно оцінити фінансовий стан підприємства. Варто почати аналіз із загальних показників фінансової діяльності ПрАТ «Оболонь» на основі даних підприємства (табл. 2.4) [30 – 32].

Таблиця 2.4

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2024 рр., грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	5464827	5909426	8661928	10763029	12784705
Собівартість реалізованої продукції	–	4812733	5823727	7500990	9800435
Валовий прибуток	–	1173859	2987536	3930655	2984270
Чистий прибуток	76798	-135094	1197966	1831590	1248255
Активи	5425815	5341154	5615058	7004654	9397295000
Зобов'язання	3410270	2081420	1271607	1425237	1796611000

Аналіз даних таблиці свідчить, що у 2020 – 2024 рр. ПрАТ «Оболонь» демонструвало позитивну динаміку розвитку. Чистий дохід зріс з 5,46 млн грн у 2020 р. до 12,78 млн грн у 2024 р., що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Водночас зростання собівартості реалізованої продукції зумовило скорочення валового прибутку у 2024 р. порівняно з 2023 р. Чистий прибуток після збитку у 2021 р. набув позитивного значення та досяг максимального рівня у 2023 р. Активи підприємства також мають тенденцію до зростання, що свідчить про розширення його ресурсного потенціалу. Загалом результати діяльності ПрАТ «Оболонь» характеризують підприємство як фінансово стійкий та конкурентоспроможний суб'єкт господарювання.

Проведений аналіз засвідчує, що ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних вітчизняних виробників пива та безалкогольної продукції, який має потужний виробничий, ресурсний і управлінський потенціал. Історія розвитку підприємства демонструє його поступову трансформацію від великого промислового об’єкта до сучасної високотехнологічної корпорації з диверсифікованим асортиментом, міжнародною сертифікацією та стійкими позиціями на ринку.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є використання якісних водних ресурсів, сучасних технологій і європейського досвіду організації виробництва. Розширення асортименту за рахунок пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на диверсифікацію та адаптацію до споживчих потреб.

Запровадження міжнародних стандартів якості, безпечності продукції, екологічного управління й охорони праці підтверджує високий рівень корпоративного менеджменту та орієнтацію ПрАТ «Оболонь» на сталий розвиток. Фінансові результати підприємства характеризуються зростанням доходів і активів, що свідчить про розширення виробництва та зміцнення ринкових позицій. Організаційна структура підприємства зберігає вертикальну модель управління, яка забезпечує координацію роботи підрозділів і оперативність прийняття управлінських рішень.

2.2. Оцінка системи управління персоналом та ефективності використання трудових ресурсів на ПрАТ «Оболонь»

Ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» значною мірою залежить від якості управління персоналом, оскільки саме трудові ресурси забезпечують безперервність виробничих процесів, дотримання технологічних стандартів, якість продукції, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Для великого виробничого підприємства харчової промисловості система управління персоналом має стратегічне значення, адже поєднує

кадрове планування, добір і адаптацію працівників, професійне навчання, мотивацію, оцінювання результатів праці, соціальний захист і контроль дотримання трудової дисципліни.

Особливе значення для оцінки потенціалу ПрАТ «Оболонь» має аналіз кадрового забезпечення, оскільки персонал є одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства. Від професійного рівня працівників, їхньої кваліфікації, мотивації, стабільності трудового колективу та здатності до професійного розвитку значною мірою залежать ефективність виробництва, якість продукції, інноваційність, результативність управлінських процесів і конкурентоспроможність підприємства.

Функції кадрового менеджменту на ПрАТ «Оболонь» зосереджені у Департаменті з управління персоналом, який виступає окремим структурним підрозділом і відповідає за формування, розвиток, мотивацію та раціональне використання трудових ресурсів. Саме цей підрозділ забезпечує реалізацію кадрової політики підприємства, підтримує ефективність людського капіталу та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Кадрова політика ПрАТ «Оболонь» спрямована на залучення, збереження та розвиток висококваліфікованого персоналу. Підприємство приділяє значну увагу професійному навчанню, підвищенню кваліфікації, формуванню кадрового резерву, дотриманню вимог трудового законодавства, забезпеченню безпечних умов праці та підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У діяльності Департаменту з управління персоналом застосовуються сучасні інструменти HR-менеджменту, зокрема системи оцінювання результатів праці, професійного розвитку, мотивації, компенсацій і соціальних пільг. Такий підхід свідчить про орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток працівників, підвищення їхньої продуктивності та формування стабільної професійної команди.

Основними завданнями кадрового підрозділу є забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації, організація навчання і

розвитку працівників, підтримка мотивації, контроль дотримання трудової дисципліни, формування кадрового резерву та створення умов для ефективного використання трудового потенціалу. Працівники служби персоналу мають відповідний професійний досвід і систематично підвищують власну компетентність шляхом участі у тренінгах, семінарах і спеціалізованих курсах.

Персонал ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем професійної підготовки, практичним досвідом, відповідальним ставленням до виконання посадових обов'язків і орієнтацією на досягнення результатів. За функціональним призначенням персонал підприємства поділяється на адміністративно-управлінський, виробничий та допоміжний. Така структура трудового колективу забезпечує узгоджене функціонування управлінських, виробничих і обслуговуючих процесів.

Отже, система управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства. Її ефективність забезпечується поєднанням кадрового планування, професійного розвитку, мотивації, соціальної підтримки та контролю за дотриманням трудових норм. Саме людський капітал виступає одним із визначальних чинників стабільного розвитку, виробничої результативності та конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь».

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства проаналізуємо кількісні та якісні характеристики персоналу за 2022 – 2024 рр. у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка кількісних і якісних характеристик персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 рр., осіб [30-31]

Показник	2022р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023 рр.
Промислово-виробничий персонал	1788	1785	1885	100
Непромисловий персонал	267	271	279	8
Разом персоналу	2055	2056	2164	108
Керівники	248	251	265	14
Професіонали та фахівці	625	637	686	49
Технічні службовці	37	39	43	4
Кваліфіковані та інші робітники	1145	1129	1170	41

Чоловіки	1439	1429	1435	6
Жінки	616	627	729	102

Дані табл. 2.5 свідчать про помірне зростання загальної чисельності персоналу підприємства. У 2024 р. чисельність працівників становила 2164 особи, що на 108 осіб більше, ніж у 2023 р. Основу кадрового складу становить промислово-виробничий персонал, частка якого залишається домінуючою. Це підтверджує виробничий характер діяльності підприємства та високу залежність його результативності від професійності працівників основного виробництва.

У кваліфікаційному розрізі простежується зростання чисельності керівників, професіоналів і фахівців, що свідчить про ускладнення управлінських, технологічних та аналітичних функцій. Така тенденція є закономірною для підприємства, яке здійснює модернізацію виробництва, розвиває цифрові інструменти управління та працює в умовах високої конкуренції.

Для кращого сприйняття структури персоналу за професійними групами доцільно подати її графічно на рис. 2.3.

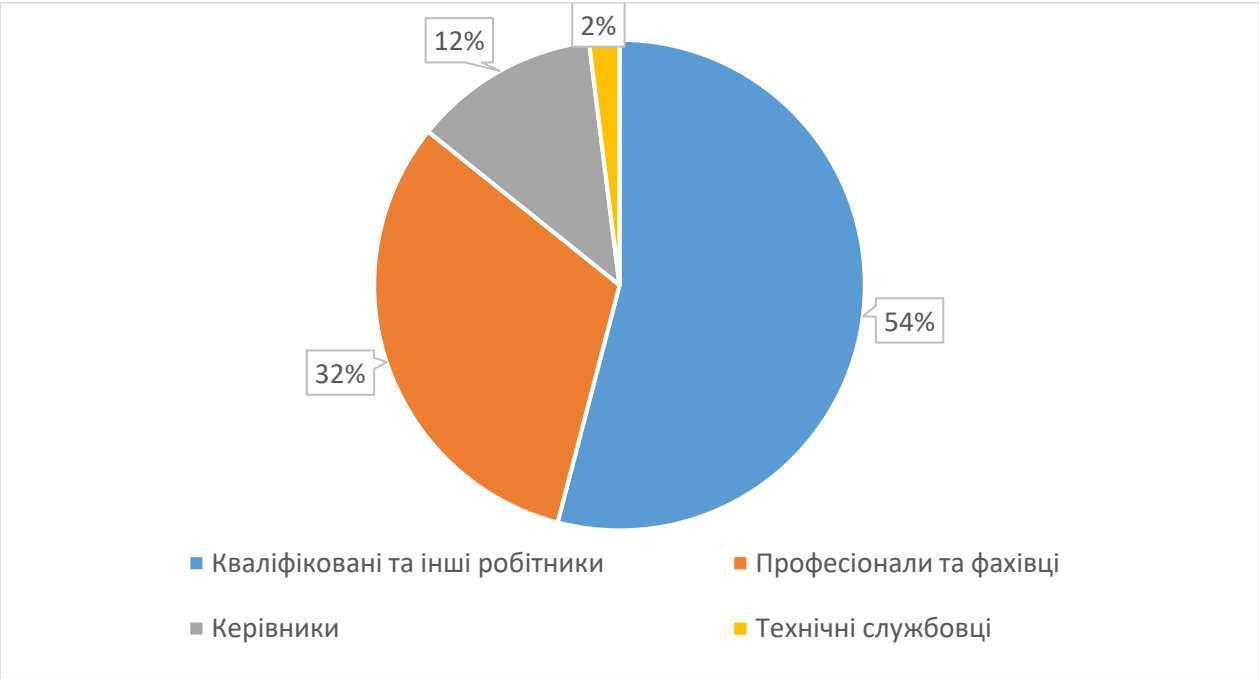


Рис. 2.3. Структура персоналу ПрАТ «Оболонь» за професійними групами у 2024 р.

Рис. 2.3 демонструє, що найбільшу частку в кадровій структурі займають кваліфіковані та інші робітники. Це є характерним для промислового підприємства, де основний результат формується у виробничій сфері. Водночас значна частка професіоналів і фахівців свідчить про потребу підприємства в інженерно-технічних, економічних, аналітичних і управлінських компетенціях.

Вікова структура персоналу також має важливе значення для оцінки кадрового потенціалу, оскільки відображає баланс між досвідом працівників і можливостями кадрового оновлення. На підприємстві переважають працівники віком від 30 до 50 років, що свідчить про наявність професійно зрілого ядра трудового колективу.

Основні показники вікової структури персоналу наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 рр., осіб

Вікова група	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Частка у 2024 р., %
До 30 років	185	195	217	10,00
Від 30 до 50 років	1209	1189	1232	56,93
Більше 50 років	537	547	584	26,99
Пенсіонери за віком	124	125	131	6,05

За даними табл. 2.6, найбільшу частку становлять працівники віком від 30 до 50 років. Це позитивно характеризує кадровий потенціал підприємства, оскільки саме ця вікова група поєднує професійний досвід, високу працездатність і здатність до адаптації. Зростання чисельності працівників до 30 років свідчить про поступове оновлення кадрового складу, а наявність працівників старших вікових груп забезпечує збереження виробничого досвіду та професійної наступності.

Для оцінки стабільності кадрового складу ПрАТ «Оболонь» доцільно проаналізувати показники плинності кадрів (табл. 2.7), оскільки вони відображають рівень збереження персоналу, ефективність кадрової політики, умови праці, мотивацію працівників і загальний стан соціально-трудових відносин на підприємстві. Плинність кадрів є важливим індикатором

результативності управління персоналом, адже надмірне звільнення працівників може призводити до втрати професійного досвіду, додаткових витрат на добір і навчання нових працівників, зниження продуктивності праці та погіршення організаційної стабільності.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення кількості працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Таблиця 2.7

Аналіз плинності кадрів ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2020 р., +/-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2650	2580	2495	2540	2610	-40
Прийнято працівників, осіб	185	170	145	190	205	20
Звільнено працівників, осіб	210	195	230	165	150	-60
у тому числі за власним бажанням, осіб	165	150	180	120	105	-60
Коефіцієнт обороту з прийняття, %	7,0	6,6	5,8	7,5	7,9	0,9
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	7,9	7,6	9,2	6,5	5,7	-2,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,2	5,8	7,2	4,7	4,0	-2,2

Дані табл. 2.7 свідчать, що у 2020 – 2024 рр. кадровий склад ПрАТ «Оболонь» залишався відносно стабільним, хоча в окремі роки спостерігалися певні коливання чисельності працівників. Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 2650 осіб у 2020 р. до 2610 осіб у 2024 р., тобто на 40 осіб, що не є критичним для великого виробничого підприємства.

Найбільший рівень звільнення працівників спостерігався у 2022 р., коли кількість звільнених становила 230 осіб, а коефіцієнт обороту зі звільнення досяг 9,2 %. Це могло бути пов’язано з ускладненням соціально-економічної ситуації, впливом воєнного стану, міграцією працівників, змінами в організації виробництва та адаптацією підприємства до нових умов господарювання.

Позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта плинності кадрів із 6,2

% у 2020 р. до 4,0 % у 2024 р. Це свідчить про поступове підвищення стабільності трудового колективу, ефективність кадрової політики, покращення мотиваційних механізмів і здатність підприємства утримувати кваліфікованих працівників.

Водночас зростання кількості прийнятих працівників у 2023 – 2024 рр. свідчить про активізацію кадрового оновлення та потребу підприємства у залученні персоналу для забезпечення виробничих і управлінських процесів. Загалом динаміка плинності кадрів ПрАТ «Оболонь» є помірною та контрольованою, що позитивно характеризує систему управління персоналом підприємства.

Отже, зниження коефіцієнта плинності кадрів у 2024 р. свідчить про стабілізацію кадрового складу ПрАТ «Оболонь», ефективність роботи Департаменту з управління персоналом і посилення мотиваційної складової кадрової політики підприємства.

Ефективність використання персоналу доцільно оцінювати не лише за кількісними характеристиками, а й за результативністю праці, рівнем її технічного забезпечення та оплатою. Саме ці показники дають змогу визначити, наскільки раціонально підприємство використовує трудові ресурси.

У табл. 2.8 наведено основні показники ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023
Продуктивність праці, тис. грн/особу	4215,1	5330,7	6035,4	704,7
Трудомісткість, осіб/тис. грн	0,00024	0,00019	0,00017	-0,00002
Озброєність праці, тис. грн/особу	1685,7	2093,8	2427,9	334,1
Рентабельність витрат на персонал, %	149,5	139,2	89,2	-50,0
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	32,50	54,93	65,39	10,46
Зарплатовіддача, грн	7,52	5,28	5,48	0,20
Зарплатомісткість, грн	0,13	0,19	0,18	-0,01

Показники табл. 2.8 свідчать про зростання продуктивності праці на підприємстві. У 2024 р. вона становила 6035,4 тис. грн на одну особу, що на 704,7 тис. грн більше порівняно з 2023 р. Одночасно зменшилася трудомісткість, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання озброєності праці підтверджує посилення технічного забезпечення працівників і модернізацію виробничої бази.

Разом із тим зниження рентабельності витрат на персонал у 2024 р. свідчить про те, що витрати на оплату праці та утримання персоналу зростали швидше, ніж прибутковість діяльності. Це потребує подальшого вдосконалення системи мотивації, контролю ефективності витрат на персонал і посилення зв'язку між оплатою праці та кінцевими результатами діяльності.

Для наочного відображення результативності використання персоналу доцільно подати динаміку продуктивності праці у вигляді рис. 2.4.

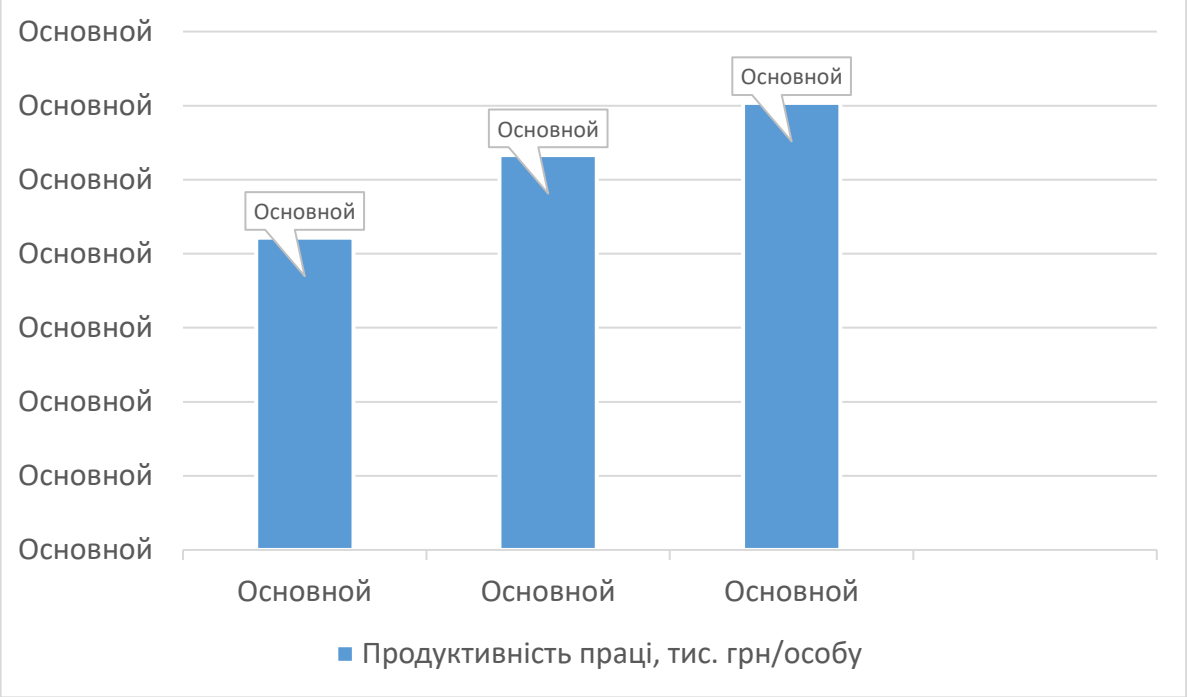


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2024 рр.

Рис. 2.3 підтверджує стійке зростання продуктивності праці у 2022 – 2024 рр. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про підвищення результативності персоналу, ефективніше використання робочого часу та

посилення впливу технічного оновлення на трудові результати.

Оцінку основних складових системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь» подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка складових системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь»

Складова системи управління персоналом	Характеристика реалізації на підприємстві	Оцінка впливу на ефективність діяльності
Кадрове планування	Визначення потреби в персоналі відповідно до виробничих завдань і стратегічних цілей	Забезпечує стабільність кадрового складу та безперервність виробництва
Добір і адаптація персоналу	Залучення працівників відповідної кваліфікації та їх поступове включення у виробничі процеси	Сприяє зменшенню втрат часу та підвищенню продуктивності праці
Навчання і розвиток	Організація підвищення кваліфікації, професійного навчання, тренінгів і внутрішньої підготовки	Підвищує професійний рівень працівників і якість виконання виробничих завдань
Мотивація персоналу	Використання системи оплати праці, преміювання, соціальних пільг і нематеріального стимулювання	Посилює зацікавленість працівників у результатах праці
Оцінювання результатів праці	Аналіз виконання посадових обов’язків, продуктивності та якості роботи	Дає змогу виявляти резерви підвищення ефективності
Соціально-психологічний клімат	Підтримка командної взаємодії, трудової дисципліни та корпоративної культури	Сприяє стабільності колективу та зниженню плинності кадрів
Дотримання трудового законодавства	Оформлення трудових відносин, охорона праці, соціальні гарантії	Мінімізує трудові ризики та забезпечує правову захищеність персоналу

Дані табл. 2.9 свідчать, що система управління персоналом ПрАТ «Оболонь» має комплексний характер і охоплює всі ключові етапи роботи з трудовими ресурсами. Особливо важливими є професійний розвиток, мотивація та оцінювання працівників, оскільки саме ці складові безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість продукції та результативність виробничої діяльності.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати співвідношення фінансових результатів підприємства із чисельністю персоналу. Одним із ключових показників є продуктивність праці, яка визначається як обсяг чистого доходу в розрахунку на одного працівника

Для оцінки результативності кадрової політики та рівня раціонального використання персоналу доцільно проаналізувати основні показники ефективності трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь», узагальнені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ефективність використання трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %
Чистий дохід, тис. грн	5464827	5909426	8661928	10763029	12784705	233,9
Чистий прибуток, тис. грн	76798	-135094	1197966	1831590	1248255	1625,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2650	2580	2495	2540	2610	98,5
Продуктивність праці, тис. грн/ особу	2062,2	2290,5	4215,1	5330,7	6035,4	292,7
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	29,0	-52,4	480,1	721,1	478,3	1649,3

Дані табл. 2.10 свідчать про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь». Чистий дохід підприємства у 2024 р. порівняно з 2020 р. зріс у 2,3 рази, тоді як середньооблікова чисельність працівників залишалася майже стабільною. Це свідчить про зростання продуктивності праці та ефективніше використання кадрового потенціалу.

Аналіз динаміки продуктивності праці ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2024 рр. свідчить про стійке зростання ефективності використання трудових ресурсів. Якщо у 2020 р. продуктивність праці становила 2062,2 тис. грн/особу, то у 2024 р. вона зросла до 6035,4 тис. грн/особу, тобто у 2,4 рази.

Найбільш помітне зростання показника відбулося у 2022 – 2024 рр.: з 4215,1 тис. грн/особу у 2022 р. до 6035,4 тис. грн/особу у 2024 р. Це свідчить про підвищення результативності праці персоналу, ефективніше використання кадрового потенціалу, зростання обсягів реалізації продукції та покращення організації виробничих процесів.

Отже, позитивна динаміка продуктивності праці є свідченням ефективної роботи системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь» та раціонального

використання трудових ресурсів. Водночас для збереження цієї тенденції підприємству доцільно й надалі розвивати систему мотивації, професійного навчання та технологічного оновлення виробництва.

Чистий прибуток на одного працівника також демонструє загальне зростання, хоча у 2021 р. цей показник мав від'ємне значення через збитковість діяльності підприємства. Найвищий рівень прибутку на одного працівника спостерігався у 2023 р. – 721,1 тис. грн, тоді як у 2024 р. показник знизився до 478,3 тис. грн. Це свідчить про те, що, попри зростання доходів, підприємству необхідно посилювати контроль за витратами, оскільки збільшення собівартості впливає на кінцевий фінансовий результат.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що система управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є достатньо розвиненою та орієнтованою на довгострокове збереження і розвиток трудового потенціалу. Підприємство застосовує сучасні підходи до кадрового менеджменту, приділяє увагу професійному навчанню, мотивації, соціальному захисту, оцінюванню результатів праці та підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату.

Водночас ефективність використання трудових ресурсів залежить не лише від чисельності та кваліфікації персоналу, а й від загальної організації виробництва, технічного оснащення, рівня автоматизації, контролю витрат і мотиваційної політики. Тому для подальшого підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь» доцільно посилювати індивідуальне оцінювання результатів праці, розвивати систему внутрішнього навчання, удосконалювати нематеріальну мотивацію, підтримувати кадровий резерв і впроваджувати цифрові HR-інструменти для моніторингу продуктивності та розвитку працівників.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь» свідчить, що підприємство має потужну виробничу базу, диверсифікований асортимент продукції, розвинену логістичну інфраструктуру та стійкі ринкові позиції. Аналіз кадрового потенціалу показав, що

підприємство забезпечене достатньою чисельністю персоналу, основу якого становлять працівники виробничого напряму. Позитивними тенденціями є зростання чисельності фахівців, підвищення продуктивності праці, збільшення озброєності праці та поступове оновлення кадрового складу. Водночас зниження рентабельності витрат на персонал вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації, оптимізації витрат на персонал і посилення ефективності кадрової політики підприємства.

Отже, персонал ПрАТ «Оболонь» виступає одним із ключових чинників стабільного розвитку підприємства. Зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та підвищення доходу в розрахунку на одного працівника свідчать про позитивну динаміку використання трудових ресурсів. Разом з тим подальше вдосконалення системи управління персоналом має бути спрямоване на підвищення мотивації, розвиток професійних компетентностей, зміцнення кадрової стабільності та забезпечення відповідності трудового потенціалу стратегічним цілям підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективність управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал забезпечує адаптивність, інноваційність, продуктивність і конкурентоспроможність організації. Для ПрАТ «Оболонь» питання вдосконалення системи управління персоналом є особливо актуальним, адже підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі, має складну виробничу структуру, значну чисельність працівників і потребує постійного забезпечення якості продукції, стабільності виробничих процесів та ефективного використання трудових ресурсів.

Проведений аналіз засвідчив, що система управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є достатньо розвиненою та охоплює кадрове планування, добір і адаптацію працівників, навчання, мотивацію, оцінювання результатів праці та соціальну підтримку. Водночас сучасні виклики – воєнний стан, нестабільність ринку праці, технологічні зміни, цифровізація, зростання вимог до гнучкості персоналу та потреба в інноваційному розвитку – зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства.

Одним із перспективних напрямів підвищення ефективності управління персоналом є впровадження елементів Agile-HR. Такий підхід передбачає трансформацію ролі кадрової служби від суто адміністративного підрозділу до активного фасилітатора розвитку персоналу, командної взаємодії та організаційних змін. У межах Agile-підходу Департамент з управління персоналом має не лише контролювати виконання кадрових процедур, а й створювати умови для професійної самореалізації працівників, розвитку їхніх компетентностей, формування внутрішньої мотивації та підвищення залученості до досягнення цілей підприємства [33].

Основні напрями підвищення ефективності управління персоналом

ПрАТ «Оболонь» узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь»

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Впровадження Agile-HR	Перехід від жорсткого адміністрування до гнучкого управління персоналом, командної взаємодії та регулярного зворотного зв'язку	Підвищення адаптивності персоналу та швидкості реагування на зміни
Розвиток системи безперервного навчання	Організація тренінгів, внутрішнього навчання, наставництва, професійної перепідготовки	Підвищення кваліфікації працівників і якості виконання виробничих завдань
Удосконалення мотиваційної системи	Поєднання матеріального стимулювання, соціальних пільг, визнання результатів і нематеріальної мотивації	Зростання залученості, продуктивності та лояльності працівників
Цифровізація HR-процесів	Використання цифрових платформ для обліку персоналу, оцінювання, навчання, аналітики та внутрішньої комунікації	Підвищення оперативності кадрового управління та якості управлінських рішень
Розвиток крос-функціональних команд	Формування тимчасових або постійних команд із працівників різних підрозділів для розв'язання виробничих та інноваційних завдань	Посилення командної взаємодії, обміну знаннями та інноваційної активності
Підтримка психологічної безпеки	Створення середовища, у якому працівники можуть відкрито висловлювати ідеї, пропозиції та зауваження	Зниження рівня тривожності, підвищення довіри й ініціативності персоналу
Удосконалення оцінювання результатів праці	Запровадження регулярного оцінювання результатів, індивідуальних цілей і показників ефективності	Об'єктивніше визначення внеску працівників у результати діяльності
Формування кадрового резерву	Виявлення перспективних працівників, планування кар'єрного зростання, підготовка майбутніх керівників	Забезпечення кадрової стабільності та наступності управління

Дані табл. 3.1 свідчать, що підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь» має базуватися на комплексному поєднанні організаційних, мотиваційних, цифрових, соціально-психологічних та інноваційних заходів. Особливе значення мають розвиток Agile-HR, цифровізація кадрових процесів і створення умов для безперервного професійного розвитку працівників.

Для наочного узагальнення запропонованих напрямів доцільно подати модель удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь» на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Модель підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь»

Рис. 3.1 демонструє, що підвищення ефективності управління персоналом має здійснюватися не через окремі разові заходи, а шляхом формування цілісної системи розвитку людського капіталу. Її результатом має стати підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, зростання залученості працівників і посилення адаптивності підприємства до сучасних викликів.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики ПрАТ «Оболонь» є розвиток Agile-HR як гнучкої моделі управління персоналом. На відміну від традиційного підходу, який переважно орієнтований на адміністративний контроль, Agile-HR передбачає короткі управлінські цикли, регулярний зворотний зв’язок, швидке коригування кадрових рішень і активне залучення працівників до процесів організаційного розвитку. Для великого виробничого

підприємства це дає можливість швидше реагувати на зміни у виробничих потребах, кадрових ризиках, технологічних процесах і мотиваційних очікуваннях персоналу [33].

Цикл Agile-HR для ПрАТ «Оболонь» можна подати на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Цикл Agile-HR у системі управління персоналом ПрАТ «Оболонь»

Рис. 3.2 відображає циклічний характер Agile-HR, за якого управління персоналом розглядається як безперервний процес удосконалення. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблеми у роботі з персоналом, оперативно реагувати на зміни та формувати більш гнучку систему кадрового менеджменту.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку системи зворотного зв’язку. На ПрАТ «Оболонь» вона може бути реалізована через регулярні опитування працівників, короткі зустрічі керівників із командами, оцінювання рівня задоволеності працею, аналіз причин звільнення, індивідуальні бесіди щодо професійного розвитку та цифрові інструменти внутрішньої комунікації.

Безперервний зворотний зв’язок дає змогу виявляти проблеми ще до того, як вони переростають у кадрові ризики, конфлікти або зниження продуктивності.

Для практичної реалізації запропонованих напрямів доцільно сформувати систему конкретних заходів, відповідальних виконавців та очікуваних результатів, що наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи з удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь»

Проблемний аспект	Запропонований захід	Відповідальні виконавці	Очікуваний результат
Недостатня гнучкість кадрових процедур	Запровадження елементів Agile-HR у діяльність Департаменту з управління персоналом	Департамент з управління персоналом, керівники підрозділів	Прискорення кадрових рішень і підвищення адаптивності HR-системи
Потреба в оновленні компетентностей персоналу	Розроблення програм безперервного навчання та внутрішнього наставництва	HR-служба, керівники виробничих підрозділів	Підвищення професійного рівня працівників
Ризик зниження мотивації	Удосконалення системи преміювання, соціальних пільг і нематеріального стимулювання	Керівництво, HR-служба, фінансовий підрозділ	Зростання залученості та лояльності персоналу
Обмежене використання HR-аналітики	Впровадження цифрових HR-інструментів для аналізу продуктивності, плинності та навчання	HR-служба, IT-підрозділ	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Недостатній рівень командної взаємодії	Формування крос-функціональних команд для вирішення виробничих і управлінських завдань	Керівники підрозділів	Посилення комунікації між підрозділами
Ризик опору змінам	Проведення внутрішніх комунікаційних сесій, навчання керівників коучинговому стилю управління	HR-служба, керівництво підприємства	Зменшення опору змінам і підвищення довіри
Потреба у кадровій наступності	Формування кадрового резерву та індивідуальних планів розвитку	HR-служба, керівники структурних підрозділів	Підготовка майбутніх керівників і зниження кадрових ризиків

Дані табл. 3.2 свідчать, що вдосконалення управління персоналом ПрАТ «Оболонь» має здійснюватися за кількома взаємопов’язаними напрямами. Найбільш важливими є розвиток професійних компетентностей, цифровізація

HR-процесів, підтримка мотивації, формування кадрового резерву та посилення комунікації між працівниками і керівництвом.

У сучасних умовах особливого значення набуває психологічна безпека персоналу. Вона передбачає створення такого робочого середовища, у якому працівники можуть відкрито висловлювати пропозиції, повідомляти про проблеми, брати участь в обговоренні виробничих питань і не боятися негативних наслідків за конструктивну ініціативу. Для ПрАТ «Оболонь» це важливо, оскільки виробничі процеси потребують високої дисципліни, відповідальності та готовності працівників своєчасно повідомляти про ризики, помилки або можливості вдосконалення.

Психологічна безпека безпосередньо пов’язана з інноваційністю. Якщо працівники мають можливість пропонувати нові ідеї, брати участь у вдосконаленні процесів і відчувати підтримку керівництва, це підвищує рівень їхньої залученості та відповідальності. Водночас надмірно директивний стиль управління може знижувати ініціативність персоналу та формувати опір змінам. Тому доцільним є поступовий перехід від жорстко контролюючого стилю до коучингового, у якому керівник виступає не лише контролером, а й наставником, фасилітатором і організатором командної взаємодії.

Ключові інструменти формування психологічної безпеки на підприємстві наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інструменти формування психологічної безпеки персоналу ПрАТ «Оболонь»

Інструмент	Зміст застосування	Вплив на персонал
Регулярний зворотний зв’язок	Обговорення результатів роботи, проблем і пропозицій працівників	Підвищення довіри до керівництва
Командні зустрічі	Спільне вирішення виробничих і організаційних питань	Посилення взаємодії між працівниками
Визнання досягнень	Публічне або індивідуальне відзначення результатів праці	Зростання мотивації та залученості
Безпечне обговорення помилок	Аналіз помилок без пошуку винних, з орієнтацією на вдосконалення процесів	Зниження страху перед ініціативою
Коучинговий стиль керівництва	Підтримка, наставництво, розвиток самостійності працівників	Активізація професійного потенціалу

Канали внутрішніх пропозицій	Можливість подавати ідеї щодо покращення процесів	Розвиток інноваційної активності

Табл. 3.3 показує, що психологічна безпека є важливою умовою ефективної праці, оскільки вона сприяє відкритій комунікації, зниженню соціальної напруги, підвищенню довіри та формуванню відповідального ставлення працівників до результатів діяльності підприємства.

Ще одним важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом є цифровізація HR-процесів [32]. Для ПрАТ «Оболонь» доцільним є поступове впровадження цифрових інструментів для обліку персоналу, аналізу плинності кадрів, моніторингу продуктивності праці, планування навчання, оцінювання компетентностей і формування кадрового резерву. Використання HR-аналітики дозволить керівництву приймати більш обґрунтовані рішення, виявляти ризики втрати працівників, оцінювати ефективність мотиваційних програм і планувати потребу в кадрах.

Модель цифровізації управління персоналом ПрАТ «Оболонь» подано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Модель цифровізації HR-процесів ПрАТ «Оболонь»

Рис. 3.3 демонструє, що цифровізація HR-процесів забезпечує перехід від фрагментарного кадрового обліку до системного управління трудовим потенціалом. Завдяки цьому підприємство може краще прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ефективність персоналу та своєчасно реагувати на ризики.

З огляду на позитивну динаміку продуктивності праці ПрАТ «Оболонь», яка зросла з 2062,2 тис. грн на одну особу у 2020 р. до 6035,4 тис. грн на одну особу у 2024 р., можна зробити висновок про наявність значного потенціалу для подальшого підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас збереження цієї тенденції потребує системної роботи з персоналом, удосконалення мотиваційних механізмів і подальшого впровадження сучасних HR-інструментів.

Етапи впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження заходів з підвищення ефективності управління

персоналом ПрАТ «Оболонь»

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Діагностика кадрової системи	Аналіз плинності кадрів, продуктивності праці, мотивації та потреб у навчанні	Виявлення проблемних зон у системі управління персоналом
2. Планування змін	Визначення пріоритетних напрямів: Agile-HR, цифровізація, навчання, мотивація	Формування програми удосконалення HR-системи
3. Впровадження інструментів	Запуск системи зворотного зв'язку, навчальних програм, HR-аналітики	Підвищення керованості кадрових процесів
4. Оцінювання результатів	Моніторинг продуктивності, плинності кадрів, залученості персоналу	Визначення ефективності впроваджених заходів
5. Коригування і розвиток	Удосконалення заходів на основі отриманих результатів	Забезпечення безперервного розвитку системи управління персоналом

Табл. 3.4 свідчить, що впровадження змін у системі управління персоналом має відбуватися поступово та послідовно. Такий підхід дозволить уникнути надмірного організаційного навантаження, зменшити опір персоналу та забезпечити реальну результативність кадрових рішень.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є удосконалення мотиваційної системи, оскільки саме мотивація безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості працівників, стабільність кадрового складу та якість виконання виробничих завдань. Формування дієвої системи стимулювання має ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає врахування потреб різних категорій персоналу, оцінювання результатів праці, забезпечення справедливої винагороди, створення умов для професійного розвитку та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату.

У контексті попередньо визначених напрямів удосконалення управління персоналом мотиваційна система ПрАТ «Оболонь» має бути пов'язана з Agile-HR, цифровізацією HR-процесів і розвитком безперервного зворотного зв'язку. Це означає, що винагорода працівників повинна залежати не лише від формального виконання посадових обов'язків, а й від індивідуального внеску у досягнення цілей підприємства, якості роботи, ініціативності, участі у

командних проєктах, професійному розвитку та готовності до змін.

Проведений аналіз засвідчує, що в системі мотивації ПрАТ «Оболонь» доцільно посилити прозорість преміювання, переглянути підходи до формування преміального фонду, зменшити роль каральних механізмів і підвищити значення стимулів, орієнтованих на розвиток, визнання та залученість персоналу. Особливу увагу варто приділити працівникам нижчого рівня, для яких важливими є справедлива оплата праці, зрозумілі критерії преміювання, нормований робочий графік, безпечні умови праці та соціальна підтримка.

До основних заходів удосконалення мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь» доцільно віднести: оновлення системи преміювання відповідно до результатів праці; запровадження персоналізованих матеріальних і нематеріальних винагород; розвиток програм професійного навчання; створення можливостей для кар'єрного зростання; упровадження гнучких форм організації робочого часу для окремих категорій персоналу; підтримку здоров'я працівників; розширення участі персоналу в прийнятті управлінських рішень; розвиток командної взаємодії та міжфункціональних проєктів.

З метою систематизації запропонованих заходів щодо посилення мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь» основні напрями їх реалізації подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Напрями удосконалення мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь»

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Оновлення системи преміювання	Перегляд критеріїв нарахування премій з урахуванням індивідуального внеску працівника, продуктивності та якості роботи	Підвищення справедливості винагороди та особистої відповідальності персоналу
Посилення матеріальної мотивації	Запровадження бонусів, надбавок, доплат і премій за досягнення виробничих та фінансових показників	Зростання зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства
Розвиток нематеріального стимулювання	Визнання досягнень, подяки, кар'єрне просування, участь у прийнятті рішень	Підвищення залученості, лояльності та ініціативності працівників

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Професійне навчання і розвиток	Проведення тренінгів, семінарів, програм підвищення кваліфікації, наставництва	Розвиток компетентностей і підвищення якості виконання трудових функцій
Покращення умов праці	Забезпечення безпечного, комфортного та ергономічного робочого середовища	Зменшення втоми, підвищення працездатності та задоволеності працею
Гнучкі форми організації праці	Використання гнучкого графіку, оптимізація робочого навантаження для окремих категорій працівників	Зниження ризику професійного вигорання та підвищення балансу між роботою й особистим життям
Залучення персоналу до управління	Участь працівників у робочих групах, обговоренні рішень, поданні пропозицій	Формування відчуття причетності до розвитку підприємства
Розвиток командної взаємодії	Тімбілдинг, міжфункціональні проєкти, командні тренінги	Покращення комунікації, співпраці та соціально-психологічного клімату

Отже, удосконалення мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь» має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, професійного розвитку, покращення умов праці та залучення персоналу до управлінських процесів. Такий підхід сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зміцненню лояльності працівників [32].

Окремим перспективним інструментом є впровадження системи бонусного заохочення, прив’язаної до фінансових результатів підприємства. Така система може бути орієнтована на керівників і кваліфікованих спеціалістів структурних підрозділів та передбачати нарахування бонусів залежно від досягнення показників прибутковості, продуктивності, якості продукції та ефективності роботи підрозділів. Це сприятиме підвищенню особистої відповідальності працівників за результати діяльності підприємства та формуванню відчуття причетності до його стратегічного розвитку. Практичний механізм упровадження бонусного заохочення персоналу ПрАТ «Оболонь» доцільно представити у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Впровадження системи бонусного заохочення персоналу ПрАТ «Оболонь»

Параметр	Характеристика

Параметр	Характеристика
Назва ініціативи	Система бонусного заохочення персоналу ПрАТ «Оболонь»
Мета впровадження	Підвищення зацікавленості працівників у досягненні фінансових, виробничих і стратегічних результатів підприємства
Принцип функціонування	Нарахування бонусів залежно від результатів праці, продуктивності, якості виконання завдань і фінансової ефективності підприємства
Цільова аудиторія	Керівники структурних підрозділів, кваліфіковані спеціалісти, працівники з високим внеском у результати діяльності
Показники для нарахування	Чистий прибуток, продуктивність праці, якість продукції, виконання планових завдань, участь у проєктах
Періодичність	Щоквартальне оцінювання з річним підсумком
Очікуваний ефект	Підвищення мотивації, залученості, відповідальності та орієнтації персоналу на результат

Запровадження бонусної системи дозволить пов’язати винагороду працівників із реальними результатами діяльності ПрАТ «Оболонь». Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню відповідальності персоналу та формуванню зацікавленості у довгостроковому розвитку підприємства.

Важливим елементом мотиваційної політики є також розвиток автономії працівників. Надання персоналу більшої самостійності у виконанні завдань, залучення до обговорення рішень, оновлення індивідуальних і командних цілей, а також створення умов для конструктивної внутрішньої конкуренції сприятимуть підвищенню ініціативності, відповідальності та зацікавленості у результатах праці. Для управлінського персоналу доцільно розширювати практику участі в міжфункціональних проєктах, що дозволить посилити кооперацію між підрозділами, покращити комунікацію та забезпечити швидше вирішення виробничих і управлінських завдань [32].

Для наочного відображення взаємозв’язку між потребами працівників, мотиваційними інструментами та очікуваними результатами доцільно подати комплексну модель удосконалення мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Оболонь» на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Комплексна модель удосконалення мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Оболонь»

На нашу думку, запропонована модель демонструє, що ефективна мотиваційна система має поєднувати матеріальні, нематеріальні, професійні та соціально-психологічні стимули, що сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості персоналу та зростанню продуктивності праці.

Таким чином, удосконалення мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь» має бути спрямоване на поєднання справедливої матеріальної винагороди, нематеріального стимулювання, професійного розвитку, психологічної безпеки, участі працівників в управлінських процесах і цифрового моніторингу результативності праці. Реалізація таких заходів дозволить знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці, посилити лояльність персоналу та сформувати більш гнучку, залучену й результативну команду, здатну забезпечувати стабільний розвиток ПрАТ «Оболонь» в умовах сучасних викликів.

Отже, підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь» в умовах сучасних викликів має ґрунтуватися на поєднанні традиційних і новітніх підходів до кадрового менеджменту. З одного боку, підприємству необхідно зберігати стабільність кадрової політики, дотримання трудового законодавства, соціальні гарантії та виробничу дисципліну. З іншого

боку, сучасні умови потребують впровадження Agile-HR, цифрових HR-інструментів, безперервного навчання, крос-функціональних команд, психологічної безпеки та більш гнучкої системи мотивації.

Впровадження Agile-підходів в управління персоналом є критично необхідною умовою для стимулювання інноваційної активності підприємства в умовах високої невизначеності. Перехід від традиційного адміністрування до моделі фасилітації та підтримки талантів дозволяє трансформувати людський капітал у гнучкий стратегічний ресурс. Ключовим фактором успіху такої трансформації є когнітивна гнучкість менеджерів, яка забезпечує здатність до подолання інтелектуальної ригідності та оперативної корекції управлінських стратегій на основі безперервного зворотного зв’язку.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню кадрових ризиків, зміцненню трудового потенціалу, розвитку корпоративної культури та посиленню конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь». У довгостроковій перспективі це дозволить підприємству не лише ефективніше використовувати наявні трудові ресурси, а й сформувати адаптивну, мотивовану та професійно розвинену команду, здатну забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування, аналітичну оцінку та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління персоналом підприємства в умовах сучасних викликів. За результатами проведеного дослідження встановлено, що управління персоналом є однією з ключових складових системи менеджменту організації, оскільки саме людський капітал забезпечує результативність виробничих процесів, якість продукції, адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та формування його конкурентних переваг.

У процесі дослідження розкрито економічну сутність управління персоналом як складного, багатофункціонального та стратегічно орієнтованого процесу, спрямованого на формування, розвиток, мотивацію, оцінювання та раціональне використання трудових ресурсів. Встановлено, що в сучасних умовах персонал розглядається не лише як сукупність працівників, а як активний ресурс організаційного розвитку, здатний впливати на інноваційність, продуктивність і стабільність діяльності підприємства. Тому ефективна система управління персоналом має поєднувати адміністративні, економічні, соціально-психологічні, мотиваційні та цифрові інструменти впливу.

У роботі узагальнено наукові підходи до визначення принципів, функцій і складників управління персоналом. З’ясовано, що найбільш важливими принципами сучасного кадрового менеджменту є системність, цілеспрямованість, науковість, ефективність, оптимальність, справедливість, відповідальність, гнучкість, розвиток персоналу та орієнтація на результат. Доведено, що функції управління персоналом охоплюють кадрове планування, добір і найм працівників, адаптацію, навчання і розвиток, мотивацію, оцінювання результатів праці, організацію трудових процесів, кадрове адміністрування, контроль і регулювання.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом

підприємства дали змогу встановити, що така оцінка має здійснюватися на основі комплексу кількісних і якісних показників. До них належать чисельність персоналу, його структура, плинність кадрів, продуктивність праці, рівень мотивації, професійний розвиток, ефективність використання трудових ресурсів, соціально-психологічний клімат, кадрова стабільність і результативність управлінських рішень. Саме комплексний підхід забезпечує об'єктивну характеристику стану кадрової системи підприємства.

Аналітичну частину роботи виконано на матеріалах ПрАТ «Оболонь», яке є одним із провідних вітчизняних виробників пива, безалкогольної та слабоалкогольної продукції. Підприємство має значний виробничий, ресурсний, управлінський і кадровий потенціал, розвинену організаційну структуру, диверсифікований асортимент продукції та стійкі позиції на ринку. Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства засвідчив, що ПрАТ «Оболонь» пройшло шлях трансформації від великого промислового об'єкта до сучасної високотехнологічної корпорації, діяльність якої ґрунтується на використанні якісних ресурсів, сучасних технологій, міжнародних стандартів якості та принципів сталого розвитку.

Фінансово-економічні показники ПрАТ «Оболонь» у 2020 – 2024 рр. загалом характеризуються позитивною динамікою. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс із 5464827 грн у 2020 р. до 12784705 грн у 2024 р., що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій. Водночас зростання собівартості реалізованої продукції зумовило зниження валового та чистого прибутку у 2024 р. порівняно з 2023 р., що вказує на потребу посилення контролю за витратами та підвищення ефективності використання ресурсів.

Дослідження системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь» показало, що функції кадрового менеджменту зосереджені у Департаменті з управління персоналом, який відповідає за формування, розвиток, мотивацію та раціональне використання трудових ресурсів. Кадрова політика підприємства спрямована на залучення, збереження та розвиток кваліфікованого персоналу,

підвищення професійного рівня працівників, формування кадрового резерву, дотримання трудового законодавства, забезпечення безпечних умов праці та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Персонал ПрАТ «Оболонь» визначено як один із ключових стратегічних ресурсів підприємства. За функціональним призначенням він охоплює адміністративно-управлінський, виробничий і допоміжний персонал. Така структура забезпечує узгоджене функціонування управлінських, виробничих і обслуговуючих процесів. Працівники підприємства характеризуються належним рівнем професійної підготовки, практичним досвідом, відповідальним ставленням до виконання обов'язків і орієнтацією на результат.

Аналіз плинності кадрів показав, що кадровий склад ПрАТ «Оболонь» у 2020 – 2024 рр. залишався відносно стабільним. Позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта плинності кадрів із 6,2 % у 2020 р. до 4,0 % у 2024 р., що свідчить про поступову стабілізацію трудового колективу, ефективність кадрової політики та здатність підприємства утримувати кваліфікованих працівників. Водночас найвищий рівень звільнень у 2022 р. був зумовлений впливом воєнного стану, міграційними процесами, нестабільністю ринку праці та змінами в організації виробництва.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів засвідчила стійке зростання продуктивності праці. У 2020 р. продуктивність праці становила 2062,2 тис. грн на одну особу, а у 2024 р. зросла до 6035,4 тис. грн на одну особу. Це свідчить про підвищення результативності праці персоналу, ефективніше використання кадрового потенціалу, зростання обсягів реалізації продукції та покращення організації виробничих процесів. Отже, система управління персоналом ПрАТ «Оболонь» має позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних викликів.

У роботі обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь». До ключових пропозицій віднесено впровадження елементів Agile-HR, цифровізацію HR-процесів, розвиток

безперервного навчання, удосконалення мотиваційної системи, формування кадрового резерву, посилення психологічної безпеки, розвиток крос-функціональних команд і запровадження системи регулярного зворотного зв'язку. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити адаптивність кадрової системи, оперативність управлінських рішень і рівень залученості персоналу.

Особливу увагу приділено Agile-HR як сучасному підходу до управління персоналом. Його впровадження передбачає перехід від жорсткого адміністрування до гнучкого управління, фасилітації командної взаємодії, коротких управлінських циклів, регулярного зворотного зв'язку та оперативного коригування кадрових рішень. Для ПрАТ «Оболонь» такий підхід є доцільним, оскільки підприємство функціонує в умовах високої мінливості, технологічних змін, воєнних ризиків і потреби у швидкому реагуванні на кадрові та виробничі виклики.

Обґрунтовано доцільність цифровізації HR-процесів ПрАТ «Оболонь». Використання цифрових інструментів для обліку персоналу, аналізу плинності кадрів, моніторингу продуктивності праці, оцінювання компетентностей, планування навчання та формування кадрового резерву забезпечить перехід від фрагментарного кадрового адміністрування до системного управління трудовим потенціалом. HR-аналітика дозволить керівництву приймати більш обґрунтовані рішення, прогнозувати кадрові ризики та своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

У роботі також визначено, що одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом є модернізація мотиваційної системи. Встановлено, що вона має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, професійного розвитку, визнання досягнень, участі працівників в управлінських процесах, забезпечення комфортних і безпечних умов праці, розвитку кар'єрного зростання та підтримання балансу між роботою й особистим життям. Запропоновано оновити систему преміювання з урахуванням індивідуального внеску працівника, якості роботи,

продуктивності, участі у командних проєктах і досягнення цілей підприємства.

Практичне значення мають пропозиції щодо впровадження системи бонусного заохочення персоналу ПрАТ «Оболонь», прив'язаної до фінансових, виробничих і якісних показників діяльності. Така система сприятиме підвищенню особистої відповідальності працівників, зміцненню їхньої зацікавленості в результатах діяльності підприємства, розвитку міжфункціональної взаємодії та формуванню довгострокової лояльності до компанії.

Запропоновано також посилити психологічну безпеку персоналу, що передбачає створення середовища довіри, відкритої комунікації, конструктивного обговорення помилок і підтримки ініціативності працівників. Це є важливою умовою розвитку інноваційності, зниження опору змінам, підвищення командної взаємодії та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Перехід від контролюючого до коучингового стилю управління дозволить активізувати професійний потенціал працівників і зміцнити їхню залученість у розвиток підприємства.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективність управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є важливою передумовою його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Підприємство має достатньо розвинену кадрову систему, позитивну динаміку продуктивності праці та тенденцію до зниження плинності кадрів. Водночас сучасні виклики вимагають подальшої трансформації кадрового менеджменту на основі гнучких, цифрових, мотиваційних і соціально орієнтованих підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

2. Петренко В.А. Складові результативної роботи державних інформаційних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 13. С. 26–28.

3. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.

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. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

7. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.

8. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Г.С. Одинцової. Х.: ХарРІ УАДУ, 2012. 492 с.

9. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. пос. К. : Кондор, 2006. 292 с.

10. Патрон В.Д. Управління персоналом: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.

11. Мельник О.Г. Персонал як соціально-економічний ресурс підприємства: методологія та практика управління. Львів: Вид-во ЛНУ, 2019. 278 с.

12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління персоналом: сучасні концепції та моделі. Київ: Вид-во «Знання», 2021. 350 с.

13. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство.* 2018. Випуск 17. С. 216 – 224. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32

14. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

15. Дайнеко Л. П. Системний підхід до управління персоналом підприємств: навчальний посібник. Дніпро: Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2018. 240с.

16. Гриньова В. М.. Менеджмент персоналу: соціально-психологічні аспекти управління. Харків: ХНЕУ, 2020. 296 с.

17. Васильчук С. О. (2022). Розвиток компетенцій персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Одеса: ОНУ, 310 с.

18. Храмов В. О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

19. Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська М. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

20. Ситник Н. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Інкос, 2009. 472 с.

21. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. 328 с.

22. Осовська Г. В., Волківська А. М., Демчук А. В. Сутність, завдання та основні принципи системи управління персоналом. *Innovative approaches to solving scientific problems:* The 19th International scientific and practical conference (May 16 – 19, 2023) Tokyo, Japan. International Science Group. 2023. С. 4 140 – 151.

23. Кислий О. М. Сучасні підходи до управління персоналом

промислового підприємства: сутність, принципи та методи. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 23. С. 223 – 227. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.223

24. Шубалий О. М., Рудь Н.Т., Гордійчук А. І., Шубала І.В., Дзямулич М. І., Хілуша О. А., Косінський П. М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

25. Fayol H. Administration industrielle et generale. Paris: Dunod et Pinat, 1917. 174 p.

26. Harrington Emerson. The Twelve Principles of Efficiency. Forgotten Books, 2017. 452 p.

27. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 8. https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853

28. Політика ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Вебсайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ», 2025. Електронне видання. URL: https://obolon.ua/ua

29. ПРАТ «ОБОЛОНЬ». Вебсайт opendatabot, 2025. Електронне видання. URL: https://opendatabot.ua/c/05391057

30. Фінансова звітність та Звіт незалежного аудитора Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» 31 грудня 2024 року. Електронне видання. URL: https://obolon.ua/files/0002552/

31. Консолідована фінансова звітність та Звіт незалежного аудитора Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» 31 грудня 2023 року. Електронне видання. URL: https://obolon.ua/files/st_and_Shareholders/123333.pdf

32. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2 (34). С. 77 – 87. Doi: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87.

33. Шульга О. А. Впровадження Agile-підходів в управління персоналом для стимулювання інноваційної активності підприємства. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.20453970