

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 519.86:669

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«09» _____ грудня _____ 2024р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління персоналом підприємства на основі сучасних
технологій»**

Виконав:

здобувач 2-го курсу, групи УВ-31мп
КАЛАШНИК Віктор Олександрович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. КОЦКО Тарас Аркадійович _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц. Юдіна Наталія Володимирівна

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Здобувач _____*

Київ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Вікторія ДЕРГАЧОВА
«01» квітня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачу

КАЛАШНИКУ Віктору Олександровичу

1. Тема дисертації: «Управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій»,

науковий керівник дисертації КОЦКО Тарас Аркадійович, доцент кафедри менеджменту підприємств, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 08.11.2024 року №5919-с.

2. Строк подання здобувачем дисертації: 06.12.2024 р.

3. Об'єкт дослідження: процес управління персоналом підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні основи удосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина:

- визначити теоретичні аспекти управління персоналом підприємства;
- розглянути методичні основи управління персоналом підприємства;
- дослідити принципи управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій;

б) дослідницько-аналітична частина:

- дослідити тенденції розвитку ПрАТ «Оболонь» та його позиції в конкурентному середовищі;
- продіагностувати систему управління персоналом ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати підходи до управління персоналом ПрАТ «Оболонь»;

в) рекомендаційна частина:

- визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства;

- розробити механізми реалізації напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1. Мета, об'єкт, предмет, наукова новизна дослідження.
2. Принципи управління персоналом.
3. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь».
4. SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь».
5. Показники фінансових результатів ПрАТ «Оболонь».
6. Плинність кадрів і коефіцієнт звільнень ПрАТ «Оболонь».
7. Компоненти програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій.
8. Функціональна схема механізму удосконалення управління персоналом підприємства.
9. Етапи проведення оцінки ефективності впровадження запропонованих компонентів програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій.
10. Результати розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства.
11. Очікувані вигоди від удосконалення системи управління персоналом.

7. Перелік публікацій:

- 1) Коцко Т.А., Калашник В.О. Сучасні технології управління персоналом підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». (м. Київ, 17 жовтня 2024 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2024. С. 287-289. URL: https://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn_conference_17102024.pdf

8. Дата видачі завдання: «29» березня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій.	29.03.2024-28.02.2024	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.03.2024-01.04.2024	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.	02.04.2024-15.09.2024	
4.	Аналіз показників стану, структури та рівня формування процесу управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій.	16.09.2024-02.10.2024	
5.	Аналіз ринкового середовища підприємства. Діагностика проблем та перспектив компанії. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи.	03.10.2024-24.10.2024	
6.	Розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій.	25.10.2024-31.10.2024	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованих заходів. Надання на перевірку третього розділу роботи.	01.11.2024-07.11.2024	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра.	08.11.2024-20.11.2024	

Здобувач _____ **Віктор КАЛАШНИК**

Науковий керівник роботи _____ **Тарас КОЦКО**

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій» містить 113 сторінок, 23 таблиці, 15 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження. Управління персоналом є складним та багатограним процесом, який вимагає від керівників розуміння теоретичних основ, використання сучасних методів і врахування актуальних тенденцій. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійкість у сучасному світі. Враховуючи реалії сьогодення, варто відмітити, що удосконалення управління підприємства на основі сучасних технологій є важливим питанням, яке потребує досконалого вивчення.

Метою дослідження є дослідження теоретичних напрацювань щодо особливостей управління персоналом підприємства, а також розробка практичних рекомендацій задля підвищення його ефективності.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- 1) визначити теоретичні аспекти управління персоналом підприємства;
- 2) розглянути методичні основи управління персоналом підприємства;
- 3) дослідити принципи управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій;
- 4) дослідити тенденції розвитку ПрАТ «Оболонь» та його позиції в конкурентному середовищі;
- 5) продіагностувати систему управління персоналом ПрАТ «Оболонь»;
- 6) проаналізувати підходи до управління персоналом ПрАТ «Оболонь»;
- 7) визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- 8) розробити механізми реалізації напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- 9) обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи удосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій.

База дослідження: ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження: порівняння, балансовий, економіко-математичний, графічний, методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення, економіко-статистичний.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні механізму удосконалення управління персоналом підприємства та розробці інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Представлені рекомендації щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

Апробація результатів роботи. Опубліковано 1 тези доповіді на конференції.

Ключові слова. удосконалення управління персоналом, підприємство, механізм, інтегральний показник, сучасні технології.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Enterprise Personnel Management on the Basis of Modern Technologies" includes 113 pages, 23 tables, 15 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 61 items.

Relevance of the research topic. Personnel management is a complex and multifaceted process that requires managers to understand the theoretical foundations, use modern methods and take into account current trends. Effective human resources management contributes to the achievement of the strategic goals of the enterprise, ensuring its competitiveness and sustainability in the modern world.

The purpose of the study is to investigate theoretical developments on the peculiarities of enterprise personnel management, as well as to develop practical recommendations to improve its efficiency.

The set goal of the research determined the need to solve the following **tasks**:

- 1) to determine the theoretical aspects of enterprise personnel management;
- 2) to consider the methodological foundations of enterprise personnel management;
- 3) to study the principles of enterprise personnel management based on modern technologies;
- 4) to study the development trends of PRJS «Obolon» and its position in the competitive environment;
- 5) to diagnose the personnel management system of PRJS «Obolon»;
- 6) to analyze approaches to personnel management at PRJS «Obolon»;
- 7) to identify strategic directions for improving the enterprise's personnel management;
- 8) to develop mechanisms for implementing the directions of improving the enterprise personnel management.
- 9) to substantiate the feasibility of implementing the proposed directions for improving the enterprise's personnel management.

The object of the study is the process of enterprise personnel management.

The subject of the study is is the theoretical, methodological and practical foundations for improving personnel management on the basis of modern technologies to increase the competitiveness of the enterprise.

Base of research: PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY OBOLON (PRJS «Obolon»).

Research methods: comparison, balance sheet, economic-mathematical, graphic, methods of economic substantiation (methods of calculating competitiveness), as well as systematization and generalization, economic-statistical.

Scientific novelty of the obtained results lies in the formation of a mechanism for improving the enterprise's personnel management and the development of an integral indicator of the efficiency of enterprise personnel management.

The practical significance of the obtained results. Recommendations for improving the personnel management of the enterprise are presented.

Approbation of work results. 1 scientific work was published, including: 1 theses of a conference report.

Keywords. Improvement of Personnel Management, Enterprise, Mechanism, Integral Indicator, Modern Technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Управління персоналом підприємства: сутність та основні завдання...	13
1.2. Інструментарій управління персоналом підприємства та особливості його реалізації.....	21
1.3. Методологічні принципи управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій.....	29
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	40
2.1. Тенденції розвитку підприємства та його позиції в конкурентному середовищі	40
2.2. Діагностика системи управління персоналом підприємства: стратегічний аспект	50
2.3. Аналіз підходів до управління персоналом підприємства та оцінка їх ефективності	61
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	69
3.1. Визначення стратегічних напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства	69
3.2. Механізми реалізації напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства	80
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства	87
Висновки розділу 3	97
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління персоналом підприємства є одним з найбільш важливих елементів, що визначають ефективність його діяльності. Персонал організації — це не просто ресурс, а головний фактор, який впливає на здатність компанії досягати високих результатів і підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю, постійними змінами в технологічних та соціальних умовах, що вимагає від підприємств постійної адаптації своїх управлінських практик до нових умов.

Управління персоналом є системою взаємодій, яка включає в себе цілий комплекс процесів: набір і підбір кадрів, їх навчання і розвиток, мотивацію та оцінку ефективності, управління трудовими відносинами тощо. Успішне виконання цих функцій дозволяє компанії залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників, забезпечуючи тим самим високу конкурентоспроможність на ринку. Однак, із розвитком технологій та змінами на ринку праці, традиційні підходи до управління персоналом перестають бути ефективними, і виникає необхідність у нових методах, що дозволяють краще задовольняти потреби організації.

Впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом стало одним з основних факторів, які суттєво змінили підходи до цієї сфери. Цифровізація HR-процесів дозволяє значно підвищити ефективність роботи з персоналом, знижуючи витрати часу та ресурсів на виконання рутинних завдань. Використання спеціалізованих HR-систем і платформ для автоматизації процесів рекрутингу, підбору, навчання та розвитку персоналу значно полегшує організацію цих процесів, дозволяючи керівникам більше зосереджуватись на стратегічних завданнях.

Одним з найбільш важливих аспектів є автоматизація підбору кадрів. Сучасні HR-платформи дозволяють не тільки значно скоротити час на пошук і вибір кандидатів, а й здійснювати більш глибокий аналіз їхніх професійних навичок, особистісних якостей і мотивації, що підвищує ймовірність

правильного підбору персоналу, що відповідатиме вимогам компанії. Це дає можливість знаходити найкращих фахівців навіть у найкоротші терміни, знижуючи ризики помилок при наймі.

Ще одним важливим аспектом є мотивація працівників. Цифрові рішення дозволяють ефективно застосовувати новітні методи мотивації, враховуючи індивідуальні потреби та бажання працівників, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності роботою та лояльності до компанії. Застосування різноманітних електронних систем для оцінки результатів роботи, надання зворотного зв'язку, а також можливість реалізації програм навчання та розвитку через онлайн-курси або тренінги дає змогу зберігати високий рівень мотивації у колективі, підвищувати ефективність роботи та досягати стратегічних цілей підприємства.

Цифровізація також має значний вплив на навчання та розвиток персоналу. Завдяки використанню технологій дистанційного навчання, онлайн-курсу та автоматизованих систем оцінки, співробітники мають доступ до навчальних матеріалів в будь-який час і з будь-якого місця. Це дозволяє підприємствам забезпечувати постійне вдосконалення своїх співробітників, підвищувати їх кваліфікацію та забезпечувати ефективну підготовку до нових викликів на ринку.

Впровадження цифрових рішень також дає можливість підприємствам більш гнучко реагувати на зміни на ринку праці. Оскільки інформація про нові тренди в управлінні персоналом, зміни в законодавстві, технологічні інновації постійно оновлюються, наявність автоматизованих систем дає змогу швидко адаптувати організацію до нових умов, змінювати стратегії підбору, мотивації та навчання персоналу відповідно до вимог часу.

Наукова думка. Проблемами управління персоналом вже багато років займаються закордонні та українські вчені. Існує величезна кількість напрацювань і досліджень, які використовуються як при формуванні теоретичного підґрунтя, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління персоналом досліджувалися багатьма вченими, такими як: П. Друкер, А. Колот, А. Криклій, М. Ведерніков, Д. Богиня А. Дударь, В. Нижник, О. Харун, Л. Лазоренко, М. Семикіна та інші.

Метою магістерської дисертації є формування теоретичних засад та практичних положень з розробки механізму забезпечення ефективного управління персоналом задля підвищення ефективності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- 1) визначити теоретичні аспекти управління персоналом підприємства;
- 2) розглянути методичні основи управління персоналом підприємства;
- 3) дослідити принципи управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій;
- 4) дослідити тенденції розвитку ПрАТ «Оболонь» та його позиції в конкурентному середовищі;
- 5) продіагностувати систему управління персоналом ПрАТ «Оболонь»;
- 6) проаналізувати підходи до управління персоналом ПрАТ «Оболонь»;
- 7) визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- 8) розробити механізми реалізації напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- 9) обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи удосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій.

Методи дослідження: порівняння, балансовий, економіко-математичний, графічний, методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення, економіко-статистичний.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні механізму удосконалення управління персоналом підприємства та розробці інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства, які можуть стати основою для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності організації. Зокрема, дослідження виявило, що впровадження новітніх цифрових рішень у HR-процеси значно покращує

ефективність підбору, мотивації та розвитку персоналу. Це дозволяє зменшити витрати часу на виконання рутинних операцій, автоматизувати етапи рекрутингу та адаптації нових співробітників, а також покращити управління знаннями й навичками в межах організації.

Розроблені в ході дослідження рекомендації для удосконалення системи управління персоналом передбачають використання сучасних HR-технологій для автоматизації та оптимізації процесів. Наприклад, впровадження платформ для дистанційного навчання та розвитку співробітників дає змогу значно покращити рівень кваліфікації персоналу без необхідності витрачати великі кошти та час на традиційне навчання. Також запропоновано вдосконалення процесу мотивації персоналу через персоналізовані стратегії, які враховують індивідуальні потреби співробітників та дозволяють досягти більш високих результатів.

Аналіз існуючих практик управління персоналом виявив, що підприємства, які застосовують традиційні методи без значної цифровізації, часто стикаються з проблемами, такими як неефективний підбір кадрів, низька мотивація працівників та відсутність належної системи навчання й розвитку. Це може призвести до високої плинності кадрів і, як наслідок, до зниження продуктивності компанії. Запропоновані у дослідженні інноваційні підходи дозволяють усунути ці проблеми та створити більш ефективну систему управління персоналом, що дає змогу не лише оптимізувати витрати на адміністративні функції, а й покращити загальну атмосферу в колективі, підвищуючи рівень задоволеності працівників роботою.

Крім того, в результаті проведених досліджень було виявлено, що використання цифрових інструментів для оцінки ефективності працівників дозволяє своєчасно виявляти проблеми в роботі окремих співробітників і оперативно коригувати стратегії мотивації та розвитку. Використання сучасних систем для моніторингу показників ефективності та надання зворотного зв'язку підвищує рівень залученості працівників та сприяє їхньому професійному розвитку.

Завдяки цьому, запропоновані рекомендації мають потенціал значно підвищити ефективність HR-процесів і покращити взаємодію між

керівництвом та персоналом. Вони допоможуть організаціям адаптуватися до нових викликів, зберегти високу мотивацію співробітників і, у кінцевому підсумку, досягти стратегічних цілей підприємства. Усі розроблені підходи були представлені керівництву підприємства, яке визнало їхню доцільність для впровадження в майбутньому.

Ці рекомендації не тільки мають теоретичну цінність, а й практичну значущість для підприємств різних сфер діяльності. Вони можуть бути впроваджені в компаніях з різним масштабом та рівнем цифровізації, допомагаючи зменшити витрати на управлінські процеси та оптимізувати роботу з персоналом. Водночас, їх застосування сприятиме розвитку інноваційної культури в компанії, що є важливим фактором для досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на це, дослідження надає важливі практичні рекомендації, що можуть стати основою для подальшого удосконалення HR-стратегій підприємств, забезпечуючи їм конкурентні переваги та сприяючи їх сталому розвитку в умовах швидко змінюваного ринку праці.

Інформаційна база дослідження формувалася на основі звітних даних ПрАТ «Оболонь», нормативних галузевих документів, аналітичних даних, опублікованих в науковій літературі та періодичному друці, в інтернет-ресурсах, експертних розробках і оцінках українських і зарубіжних учених.

Результати дослідження були апробовані шляхом підготовки тез на конференції:

1. Коцко Т.А., Калашник В.О. Сучасні технології управління персоналом підприємства. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»*. (м. Київ, 17 жовтня 2024 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2024. С. 287-289. URL: https://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn_conference_17102024.pdf

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління персоналом підприємства: сутність та основні завдання

Управління персоналом є важливим компонентом діяльності будь-якої організації, адже саме людський ресурс визначає успіх підприємства. Цей напрям охоплює різноманітні підходи, методи та інструменти, спрямовані на ефективне використання потенціалу працівників. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій і змін на ринку праці питання управління персоналом стає ще більш актуальним.

Дослідження еволюції поглядів щодо ефективного управління персоналом дало можливість виділити періоди чітко виражених ідей, доктрин і підходів. Суспільний поділ праці і спеціалізація виробництва призвели до створення окремих організацій, які використовували працю невеликого числа працівників протягом багатьох століть. На основі аналізу наукових підходів до проблем становлення кадрового менеджменту слід запропонувати наступну періодизацію концептуальних підходів до ефективного управління персоналом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Еволюційні основи формування ефективного управління персоналом

Період часу, рік	Еволюційні основи	Ставлення менеджменту до працівників	Заходи з удосконалення менеджменту
1	2	3	4
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891–1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці

Продовження табл.1.1

1	2	3	4
1911–1920 рр.	Ефективність завдань	Забезпечення високої заробітної платні працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і часу, що витрачається
1921–1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації
1931–1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку на противагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників
1941–1950 рр.	Соціальна безпека	Використання заходів соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951–1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібне урахування їхньої думки під час управління	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961–1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971–1980 рр.	Складність завдання	Удосконалення змісту праці, що націлює на вирішення складних завдань	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981–1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991–2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація
2001–теперішній час	Корпоративність в управлінні	Соціальна відповідальність бізнесу	Розвиток інноваційних підходів у становленні ринкових соціально-трудових відносин

Джерело: складено і доповнено на основі [1-8]

Управління персоналом пройшло довгий шлях еволюції. На ранніх етапах розвитку виробництва, в умовах індустріалізації, основний акцент робився на адміністративному контролі та організації праці. У ХХ столітті з розвитком теорії управління почали виникати нові підходи, зокрема теорії мотивації Маслоу, Герцберга та МакГрегора. У сучасних умовах управління персоналом інтегрується у загальну стратегію підприємства, сприяючи його довгостроковому розвитку.

У ході дослідження з'ясовано, що поняття «управління персоналом» розуміється неоднозначно. Окремі формулювання його сутності науковцями наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	Управління персоналом визначають як процес реалізації функцій менеджменту [9, с.10].
М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова	Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих) [10, с. 10].
В. М. Данилюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк	Управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [11, с. 43].
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів [12, с. 16].
Ф. І. Хміль	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [13].

Продовження табл. 1.2

Автор	Визначення поняття
В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, направлений на досягнення поставленої цілі [14, с.11].
В. І. Крамаренко, Б.І. Холод	Управління персоналом – система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [15, с.7].
Власне визначення	Управління персоналом – це комплексна система удосконалення нормування, наукової організації його праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, підвищення мотивації і стимулювання результативної діяльності персоналу задля збільшення прибутковості підприємств.

Джерело: розроблено на основі [9-15]

Отже, управління персоналом можна визначити як цілеспрямовану діяльність, яка спрямована на забезпечення організації кваліфікованими та мотивованими працівниками. Головна мета управління персоналом полягає у формуванні колективу, який здатний досягати стратегічних цілей організації. Це включає планування, підбір, розвиток, мотивацію та утримання співробітників. Сьогодні людський капітал є одним із найважливіших активів будь-якого підприємства, тому ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Ключові завдання управління персоналом систематизовано на рис.1.1.

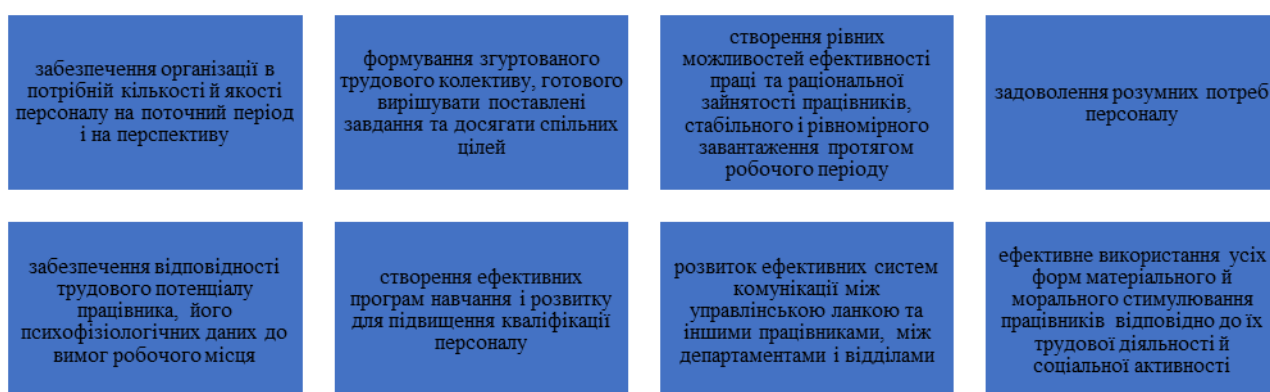


Рисунок 1.1. - Ключові завдання управління персоналом

Джерело: опубліковано в [16]

Функції управління персоналом включають такі важливі аспекти: планування, організація, мотивація, контроль та розвиток персоналу. Планування передбачає визначення кількісних і якісних потреб у працівниках.

Організація спрямована на створення ефективної структури роботи з персоналом. Мотивація забезпечує стимулювання співробітників до досягнення високих результатів. Контроль дозволяє оцінювати ефективність виконання поставлених завдань. Розвиток персоналу включає навчання, перекваліфікацію та підтримку кар'єрного зростання [17].

Методи управління персоналом поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на наказах, регламентах і розпорядженнях, що забезпечують порядок. Економічні методи включають використання матеріальних стимулів, таких як заробітна плата, бонуси та премії. Соціально-психологічні методи спрямовані на розвиток сприятливого клімату в колективі та підвищення мотивації через особистісний підхід до працівників [18].

Сучасні тенденції в управлінні персоналом охоплюють цифровізацію, розвиток гнучких форм зайнятості та підвищення ролі корпоративної культури. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати багато процесів, зокрема рекрутинг та оцінку ефективності працівників. Гнучкі форми зайнятості, такі як віддалена робота, стають все більш популярними, що вимагає адаптації систем управління. Корпоративна культура є важливим елементом, який впливає на утримання талановитих співробітників.

Наразі світовий бізнес зіткнувся зі складними економічними умовами. Світова економіка ледве справляється з наслідками фінансової кризи. Серед пріоритетів – зміцнення балансів; управління витратами; ефективне управління ризиками в широкому сенсі; удосконалення грошових потоків; визначення та використання важелів визначення вартості – якщо не для зростання, то хоча б для стабілізації; ефективна система управління персоналом з використанням інноваційних методів, вихованням і пошуком талантів. Таким чином, довгострокові програми розвитку персоналу набувають пріоритетного значення. Разом з тим, фахівці в області людських ресурсів (HR) вважають існуючі системи управління талантами підприємства такими, які вимагають удосконалення.

Сучасні підприємства стикаються з численними викликами в управлінні персоналом, такими як швидкі зміни на ринку праці, зростання конкуренції за

таланти, необхідність безперервного навчання працівників та підтримки їх мотивації. Глобалізація та демографічні зміни також впливають на структуру робочої сили, створюючи нові завдання для менеджерів.

Сьогодні кар'єра не розвивається прямо за висхідною траєкторією. Розвиток кар'єри все частіше характеризується рядом горизонтальних і вертикальних зрушень, із запланованими час від часу спадами і переміщеннями в інші функції – таку нову модель розвитку кар'єри часто називають «корпоративною сіткою» замість «корпоративних сходів». Тому в розвитку кар'єри потрібно більше гнучкості як від роботодавців, так і від персоналу. Персоналу необхідно прийняти для себе горизонтальні переміщення як можливості кар'єрного розвитку, а роботодавцям слід бути готовим до розвитку професіоналів [19].

Сучасна українська школа дослідження ефективного управління персоналом представлена Колотом А. М., Богинею Д. П., Ведерніковим М. Д., Нижником В. М., Харун О.А., Семикіною М. В. та іншими українськими науковцями. Дослідження дають підстави стверджувати, що внесок українських вчених у теорію ефективного управління персоналом чималий.

Так, Богиня Д. П. визначила, що ключова характеристика сучасного етапу розвитку економіки – це і є зміна ролі людини в соціально-економічному середовищі у зв'язку зі зростанням значення творчих і особистих елементів; людина ставиться в центр соціально-економічної системи, необхідно сприяти активній самореалізації кожного члена суспільства в економічній сфері, що досягається через підвищення соціальної активності людини; здійснено переорієнтацію соціальної політики з короткострокових вузьких задач, обумовлених в основному необхідністю нейтралізації економічних і соціальних наслідків, на вирішення довготривалих задач із формування найсприятливіших умов для розвитку людини; формування попиту на робочу силу пов'язане зі збереженням та модернізацією старих і створенням нових робочих місць [20, с. 11–13]. Ведерніков М. Д. розробив концепцію формування механізму регулювання оплати праці робітників, квінтесенцією якої є відмова від регулювання оплати праці робітників за принципом частки в доході власника-роботодавця та впровадження принципу ціни робочої сили;

довів, що формування механізму регулювання оплати праці робітників за принципом ціни робочої сили вимагає виміру здібностей робітників до праці як необхідної підстави здійснення купівлі-продажу робочої сили між найманим робітником та власником-роботодавцем; удосконалив методи тарифікації робітників шляхом застосування гнучкої моделі тарифної системи оплати праці, парадигмою якої є її вертикально-горизонтальна версія, що забезпечує врахування професійних і особистих якостей робітників та визначення кожному з них персоніфікованої тарифної ставки [21, с. 5–6]. Семикіна М. В. сформувала концептуальні основи підвищення мотивації трудової діяльності на сучасному етапі та стосовно перспектив ринкових перетворень в Україні, розробила відповідну модельну схему; встановила на модельному рівні залежність між оптимальною величиною мінімального споживчого бюджету і мотивацією працівника до максимізації трудових результатів; запропонувала структуру мотиваційного механізму, яка органічно включає наукові висновки виконаного дослідження і дозволяє сформулювати науково-методичні положення та рекомендації з регулювання стану мотивації на макро- і мікрорівнях з урахуванням особливостей конкретних етапів ринкових перетворень в країні. Отже, підсумовуючи вищезгадане, слід підкреслити, що персонал є найціннішим активом підприємств. Від персоналу підприємств залежить їх ефективне функціонування на основі інтелектуальних ресурсів, які мають бути орієнтовані на кінцевий результат – отримання прибутку. Тому підходи до ефективного стратегічного кадрового менеджменту мають знаходитися у центрі уваги як теоретиків, так і практиків. Через те, в Україні ефективне управління персоналом підприємств має бути забезпеченим відповідними механізмами, що дозволяють максимізувати прибуток і економічний добробут підприємства [22].

На процес управління персоналом впливають численні зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів відносяться економічні умови, законодавча база, рівень конкуренції на ринку праці, демографічні зміни та культурні особливості. Внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру, корпоративну культуру, фінансовий стан підприємства та рівень

технологічного розвитку. Успішне управління персоналом вимагає адаптації до цих умов та постійного моніторингу змін.

Історія управління персоналом починається з епохи індустріалізації, коли основна увага приділялася оптимізації фізичної праці. У XX столітті виникають перші теорії управління, такі як тейлоризм і фордизм, які акцентували увагу на стандартизації процесів. Згодом розвиток психології та соціології сприяв появі більш людських підходів, що враховують потреби та мотивацію працівників. Сучасні концепції, такі як agile-управління та дизайн мислення, базуються на гнучкості, інноваціях та залученні персоналу до стратегічного планування.

Серед методів управління персоналом все більшу популярність здобувають цифрові платформи для оцінки ефективності, рекрутингу та підвищення залученості працівників. Наприклад, системи HRM (Human Resource Management Systems) дозволяють автоматизувати багато процесів, таких як облік робочого часу, організація навчання та аналіз продуктивності. Соціально-психологічні методи все частіше використовують інструменти для побудови ефективної комунікації, такі як онлайн-чати та платформи для обговорення ідей.

Сучасні тенденції включають використання штучного інтелекту для аналізу даних про працівників, впровадження роботизованих систем та розвиток програм дистанційного навчання. Крім того, концепція сталого розвитку активно впливає на стратегії управління персоналом. Наприклад, організації зосереджуються на формуванні корпоративної соціальної відповідальності, що включає підтримку балансу між роботою та особистим життям співробітників.

Враховуючи значення управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації, воно стає центральним елементом ефективного управління. Інтеграція сучасних технологій, розробка інноваційних стратегій та врахування змін у потребах ринку праці дозволяють підвищувати конкурентоспроможність та ефективність підприємств. Саме люди є тим ресурсом, який здатен забезпечити довготривалий розвиток і стійкість організацій у динамічному середовищі.

1.2. Інструментарій управління персоналом підприємства та особливості його реалізації

Управління персоналом є одним із ключових елементів забезпечення ефективної діяльності сучасних підприємств. Методичні основи управління персоналом складають теоретичну та практичну базу для розробки й впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і підтримку людського капіталу підприємства. В умовах глобалізації, інтенсивного розвитку технологій і динамічних змін ринку методичний підхід до управління персоналом набуває особливої важливості, оскільки саме люди є основним ресурсом і джерелом конкурентних переваг організації.

Часто форми і методи управління є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має сприяти ефективне управління персоналом як підсистема ефективного управління підприємством в цілому (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Визначення поняття «ефект» різними авторами

Автор	Визначення поняття
Сурмін Ю. П.	Ефект – результат, наслідок яких-небудь дій [23, с. 354].
Петрова І. В.	<i>Ефект – корисний результат, виражений у вартісній оцінці [24].</i>
Сініцина Т. А.	Ефект – це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів) [25].

Джерело: розроблено на основі [23-25]

Таким чином, можна трактувати ефект, як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища або будь-якої іншої взаємодії взагалі. З категорією «ефект» дуже тісно пов'язане поняття «ефективності», але їх необхідно чітко розрізняти. Ефект – абсолютний показник результату будь-якої дії чи діяльності [26]. Він може

бути як позитивним, так і негативним. Ефективність – відносний показник результативності і може бути тільки позитивною величиною [27]. Розглянемо визначення поняття «ефективність» різними авторами, вони представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Змістовне наповнення категорії «ефективність»

Автор	Зміст
Сурмін Ю. П.	Успішність функціонування системи для досягнення встановлених цілей [23, с. 354].
Орлов П. А.	Співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення і результатів діяльності [28, с. 367].
Нусінов В. Я., Турило А. М., Темченко А. Г.	Результативність на одиницю використаних ресурсів [29, С. 91].
Лямець В. І., Тевяшев А. Д	Не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами [30, с. 218].
Сініцина Т. А	Співвідношення ефекту та витрат на його здійснення [25].
Устенко О. Л.	Комплексне вираження кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу [31].
Друкер П. Ф.	Наслідок того, що «правильно створюються потрібні речі» [32].

Джерело: розроблено на основі [23; 25; 28-32]

Під ефективним управлінням слід розуміти результативне управління, тобто те, яке здійснюється не як репродуктивна функція, а як якісно організований процес. Ефективне управління персоналом є систематично-організаційним процесом відтворювання і якісного використання персоналу.

Методичні основи управління персоналом охоплюють систему принципів, методів і інструментів, які використовуються для досягнення оптимальної взаємодії між працівниками та організацією. Вони включають аналіз сучасних підходів до управління, вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, і розробку стратегій для забезпечення ефективності використання людських ресурсів. Основне завдання методичних основ — забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього

середовища, забезпечуючи водночас мотивацію, розвиток і продуктивність працівників.

Методи управління персоналом поділяються на кілька основних груп залежно від їхнього характеру та способу впливу на працівників. До основних методів належать адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на регламентації, чітких інструкціях, наказах та правилах, що забезпечують дисципліну та субординацію в колективі. Ці методи мають формальний характер і передбачають застосування санкцій у разі порушення встановлених норм. Вони забезпечують стабільність і порядок, але не завжди сприяють творчій активності працівників.

Економічні методи орієнтовані на матеріальне стимулювання працівників через системи оплати праці, премій, бонусів, а також використання матеріальних заохочень для підвищення продуктивності. Вони дозволяють створювати умови, за яких працівники зацікавлені у досягненні високих результатів.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на розумінні мотивації, потреб і інтересів працівників. Вони включають використання психологічних підходів до формування сприятливого клімату в колективі, розвитку корпоративної культури та вирішення конфліктів. Такі методи сприяють підвищенню залученості працівників та їх задоволеності роботою.

За сучасних умов основним ресурсом успішного функціонування підприємства є персонал, який більшою мірою, ніж інші чинники, визначає стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспособності. Стратегія, у центрі якої перебуває персонал, може виконувати роль організаційного важеля, що, у свою чергу, може забезпечити додаткові можливості для одержання прибутку. Саме надійність персоналу як одного із джерел конкурентного успіху, тобто здатності підприємства, що управляє людьми, виживати й процвітати в різних обставинах, а також ефективно реагувати на різноманітні зміни, спонукає рекомендувати в якості основного організаційного підходу ставити персонал на перше місце.

Для здійснення впливу на виконавців виокремлюють адміністративні, економічні та соціально-психологічні важелі впливу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Важелі ефективного управління персоналом підприємства та їх інструментарне наповнення

Важелі	Інструментарне наповнення
1	2
Адміністративні важелі	– застосування адміністративних норм і нормативів; – правове регулювання; – видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування; – відбір, добір і розміщення персоналу; – затвердження методик і рекомендацій; – розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; – встановлення адміністративних санкцій та заохочень.
Економічні важелі	– техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; – техніко-економічне планування, економічне стимулювання; - фінансування, оплата праці, преміювання – кредитування; – ціноутворення; – участь у прибутках і капіталі; – оподаткування; – встановлення економічних норм і нормативів; – страхування; – встановлення матеріальних санкцій та заохочень.
Соціально-психологічні важелі	– соціально-психологічне планування; – створення творчої атмосфери; – участь працівників в управлінні; – мотивація працівників; – задоволення культурних і духовних потреб; – створення нормального психологічного клімату; – встановлення соціальних норм поведінки; – встановлення моральних санкцій та заохочень.

Джерело: запропоновано на основі [33-35]

Адміністративні важелі впливу спрямовані на регулювання поведінки працівників через встановлення чітких правил, інструкцій та процедур. Ці важелі базуються на формальній владі керівників і передбачають застосування як стимулюючих, так і обмежувальних заходів. Адміністративні інструменти включають накази, розпорядження, правила внутрішнього розпорядку, системи оцінки ефективності тощо. (табл. 1.6). Наприклад, чітке визначення посадових обов'язків та регламентація робочого процесу дозволяють уникати конфліктів і підвищувати продуктивність. Разом із тим організаційні важелі можуть включати дисциплінарні заходи, спрямовані на підтримання трудової дисципліни, такі як попередження або штрафи за недотримання встановлених норм. Важливу роль відіграє система контролю за виконанням поставлених завдань. Регулярна оцінка результатів роботи працівників дозволяє виявляти

недоліки, забезпечувати зворотний зв'язок і вдосконалювати процеси управління персоналом.

Таблиця 1.6 - Класифікація основних засобів адміністративного впливу на персонал підприємства

Засоби впливу	Різновиди
1	2
Організаційний вплив	-штатний розклад; -статут підприємства; -положення про підрозділ; -колективний договір; -посадові інструкції; -правила трудового розпорядку; -організація робочого місця; -оргструктура управління.
Розпорядчий вплив	-наказ; -цільове планування; -розпорядження; -нормування праці; -координація робіт; -інструкції; -контроль виконання; -настанови.
Матеріальна відповідальність, покарання	-відповідальність за затримку; -повна матеріальна відповідальність; -добровільне відшкодування шкоди; -утримання із зарплати; -колективна матеріальна відповідальність; -депреміювання.
Дисциплінарна відповідальність, покарання	-зауваження; -догана; -сувора догана; -пониження посади; -звільнення.
Адміністративна відповідальність	-попередження; -штрафи; -оплатне вилучення; -адміністративний арешт; -виправні роботи.

Джерело: складено на основі [33-35]

Крім вищезазначених важелів особливої уваги заслуговують економічні важелі впливу, до яких відносяться важелі мотивації і стимулювання високопродуктивної праці.

Економічні важелі впливу базуються на матеріальній мотивації працівників і є одними з найпоширеніших інструментів управління. До них належать заробітна плата, премії, бонуси, компенсації, пенсійні програми, оплата навчання, страхування та інші види фінансових заохочень. Основною

метою економічних важелів є стимулювання працівників до досягнення високих результатів через фінансову винагороду.

На основі наукових підходів, викладених в [34-36], здійснена систематизація економічних важелів управління персоналом, які поділені за видами та різновидами (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Класифікація економічних важелів управління персоналом підприємства

Види економічних важелів	Різновиди
Планове ведення господарства	-план економічного розвитку; -портфель замовлень; -критерії ефективності; -кінцеві результати.
Запровадження господарського розрахунку	-самостійність; -самоокупність; -самофінансування; -економічні нормативи; -фонди стимулювання.
Здійснення достойної оплати праці	-посадовий оклад для персоналу; -тарифна ставка для персоналу; -додаткова зарплата; -винагорода; -премія.
Наявність робочої сили	-ринок праці; -попит; -наявність; -вартість робочої сили; -рівень життя.
Запровадження цінних паперів	-акції; -облігації; -векселі; -дивіденди.
Спрощення податкової системи	-на фонд оплати праці; -податок на дохід; -ПДВ; -податок на прибуток; -інші податки.

Джерело: складено на основі [34-36]

Системи оплати праці можуть бути фіксованими або змінними. Фіксовані системи передбачають стабільну зарплату, тоді як змінні допускають зміну винагороди залежно від результатів праці. Наприклад, бонусні програми спрямовані на заохочення працівників за перевищення планових показників, а премії використовуються для відзначення видатних досягнень.

Крім цього, економічні важелі можуть включати нематеріальні стимули, такі як забезпечення працівників соціальними гарантіями, фінансування відпочинку або гнучкі умови роботи. Використання економічних важелів дозволяє підприємству підвищити рівень задоволеності працівників та їхню лояльність.

Соціально-психологічні важелі управління сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують активність та ініціативу працівників, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. За своєю сферою використання соціально-психологічні важелі поділяють на соціальні і психологічні (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 - Соціально-психологічні важелі управління персоналом

Важелі соціального впливу		Важелі психологічного впливу	
Важелі	Види	Важелі	Види
Важелі соціального регулювання	-критика і самокритика; -соціальне планування; -звичаї й традиції; -обмін досвідом.	Важелі гуманізації праці	-дизайн робочого місця; використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення; -використання сучасних технічних засобів праці.
Важелі соціального нормування	-правила внутрішнього розпорядку; -статути громадських організацій; -правила службової етики й етикету; -кодекси честі; -форми дисциплінарного впливу.	Важелі комплектування трудових колективів	-соціометричне тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованість колективу, психологічну сумлінність.
Важелі морального стимулювання	-оголошення подяк; - нагородження ордерами і медалями; -присвоєння почесних звань; надання додаткових соціальних благ.	Важелі психологічного спонукання, професійного відбору і навчання	-формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці; -відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваний роботі.

Джерело: складено на основі [6; 14; 36]

Соціально-психологічні важелі впливу ґрунтуються на розумінні мотивів, потреб і поведінкових характеристик працівників. Ці важелі спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, забезпечення підтримки та взаєморозуміння між працівниками та керівництвом.

Одним із ключових аспектів є комунікація. Відкрите та прозоре спілкування сприяє зміцненню довіри та формуванню культури зворотного зв'язку. Наприклад, регулярні зустрічі керівництва з працівниками для обговорення досягнень і викликів дозволяють виявляти проблеми та спільно шукати шляхи їх вирішення.

Іншим важливим інструментом є мотивація через визнання. Нагороди, грамоти, публічне визнання досягнень працівників стимулюють їх подальші зусилля. Соціально-психологічні важелі також охоплюють організацію командної роботи, проведення тренінгів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, та підтримку балансу між роботою і особистим життям.

Практичний досвід підприємств свідчить про ефективність використання комплексного підходу до впливу на персонал. Наприклад, компанії, які використовують комбінацію економічних, організаційних та соціально-психологічних важелів, демонструють вищий рівень залученості працівників і досягнення стратегічних цілей.

У міжнародних корпораціях, таких як Google або Microsoft, широко застосовуються економічні стимули, такі як високі зарплати, бонуси, а також розвинені програми соціального захисту. Організаційні інструменти включають чіткі правила внутрішнього розпорядку та системи контролю якості. Соціально-психологічні заходи реалізуються через програми навчання, наставництво та створення умов для професійного зростання.

Методичні основи управління персоналом підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Використання сучасних підходів, інноваційних інструментів і технологій дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити стійкість підприємства в умовах динамічних змін. Управління персоналом має бути гнучким, адаптивним і спрямованим на максимальне розкриття потенціалу працівників.

1.3. Методологічні принципи управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій

Управління персоналом є центральним елементом успішного функціонування будь-якої організації. У його основі лежать принципи, які забезпечують цілісність та ефективність управлінських процесів. Принципи управління персоналом є базовими положеннями, які визначають підходи до організації роботи з кадрами, їхнього розвитку та мотивації. Вони формують основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Принципи управління персоналом є фундаментальними положеннями, які визначають підхід до організації роботи з людським капіталом. Вони забезпечують послідовність, узгодженість і результативність управлінських дій. Принципи формуються на основі загальних закономірностей та практичного досвіду в сфері управління.

Класифікація принципів управління персоналом включає кілька основних категорій: загальні, специфічні та сучасні. Загальні принципи стосуються загальних підходів до управління, таких як системність, науковість, демократичність. Специфічні принципи відображають особливості роботи з персоналом, наприклад, принципи мотивації чи адаптивності. Сучасні принципи враховують вплив інноваційних технологій і змін на ринку праці.

Основні принципи управління персоналом

1) Принцип науковості

Принцип науковості передбачає використання наукових підходів і методів у процесі управління персоналом. Він базується на аналізі даних, використанні сучасних інструментів і технологій, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, системи HR-аналітики дозволяють відстежувати продуктивність працівників, прогнозувати плинність кадрів та оцінювати ефективність мотиваційних програм.

2) Принцип системного підходу

Системний підхід акцентує увагу на взаємозв'язку всіх елементів управління персоналом. Це означає, що зміни в одній частині системи

неминуче впливають на інші елементи. Наприклад, підвищення кваліфікації працівників повинно супроводжуватися змінами в системі мотивації, щоб забезпечити максимальну ефективність роботи.

3) Принцип адаптивності

Принцип адаптивності передбачає здатність системи управління персоналом реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. В умовах динамічного ринку праці, змін у законодавстві та впровадження нових технологій підприємства повинні адаптувати свої підходи до управління кадрами. Наприклад, перехід на дистанційну роботу під час пандемії COVID-19 став яскравим прикладом реалізації цього принципу.

4) Принцип демократизації управління

Цей принцип передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи. Демократизація управління сприяє підвищенню залученості працівників, формуванню довіри до керівництва та покращенню комунікації. Успішними прикладами є практики компаній Google та Amazon, де активно застосовуються методи зворотного зв'язку та участі працівників у розробці стратегій розвитку.

5) Принцип мотивації

Мотивація є центральним елементом управління персоналом, оскільки вона визначає рівень продуктивності та задоволеності працівників. Принцип мотивації передбачає використання матеріальних і нематеріальних стимулів для досягнення поставлених цілей. Наприклад, система гнучкої оплати праці, бонусів за досягнення високих результатів та корпоративні програми навчання є ефективними інструментами реалізації цього принципу.

6) Принцип соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність в управлінні персоналом передбачає створення умов для гармонійного поєднання інтересів працівників і організації. Цей принцип включає дотримання етичних норм, забезпечення рівних можливостей, підтримку балансу між роботою і особистим життям. Компанії, які активно впроваджують принцип соціальної відповідальності, формують позитивний імідж і залучають талановитих працівників.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи ефективного управління персоналом на підприємстві (табл. 1.9) [10; 37, с. 49].

Таблиця 1.9

Принципи управління персоналом

Принципи, характерні для формування систем управління персоналом	Принципи	Зміст
	Стійкість	Система управління персоналом повинна включати так звані «локальні регулятори». Саме вони спрямовують кожного працівника, або підрозділ у напрямку заданої мети підприємства. Таким чином, забезпечують стійкість системи управління персоналом, ставлячи його у невідгдане становище у разі відхилення від загальних цілей організації.
	Багатоаспектність	Даний принцип свідчить про те, що процес управління персоналом може відбуватись за різними напрямками: адміністративно-господарським, економічним, правовим та ін
	Прозорість	Принцип прозорості обумовлює єдність системи управління персоналом що передбачає: використання єдиної термінології, єдності діяльності керівників, єдності функціонування підрозділів, проходженні єдиних етапів, фаз тощо.
	Комфортність	Система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації рішень.
Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом	Концентрація	Розглядається, фокусуючи увагу на об'єкті дослідження (цілі, підрозділи, функції).
	Спеціалізація	Передбачає виділення окремих видів праці в системі управління персоналом. Виокремлюється праця керівника, фахівця, службовця. А також спеціалізацію підрозділів на виконанні конкретних функцій.
	Паралельність	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
	Адаптивність (гнучкість)	Система управління персоналом підлаштовується до мінливого та динамічного середовища, постійної зміни цілей об'єкта.
	Наступність	Означає вдосконалення управління персоналом на основі узагальненої методологічної бази.
	Безперервність	Передбачає безперервність функціонування системи управління персоналом, її працівників, окремих підрозділів тощо.
	Ритмічність	Передбачає за однакові проміжки часу виконання незмінного об'єму робіт та регулярну періодичність повторення всіх функцій управління персоналом.
	Прямолінійність	Прийняття рішення передбачає наявність систематизованої, певним чином упорядкованої горизонтальної та вертикальної інформації.

Джерело: складено на основі [10; 37, с. 49]

7) Принципи управління персоналом є основою ефективно організації роботи з людським капіталом, який сьогодні вважається найціннішим активом

будь-якого підприємства. Відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку праці, принципи управління персоналом дозволяють створити гнучкі та ефективні системи, які сприяють підвищенню продуктивності працівників, їхній залученості та задоволеності. Управління персоналом базується на низці фундаментальних принципів, які формуються на основі наукових досліджень, практичного досвіду та аналізу сучасних умов діяльності організацій.

Суть принципів управління персоналом полягає у формуванні базових положень, які забезпечують цілісність, системність та ефективність управлінських рішень. Ці принципи виконують роль орієнтирів для керівників на всіх рівнях управління. Вони дозволяють узгоджувати дії, оптимізувати ресурси та адаптувати управлінські підходи до специфіки діяльності організації.

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дає змогу сформулювати глобальну ціль ефективного управління персоналом підприємства – це ефективне формування, розвиток і реалізація трудового потенціалу підприємства [38-40]. У процесі її впровадження закладають основи подальшого нарощування можливостей виробництва. Це важлива стадія в життєвому циклі підприємства. Відхилення чисельності робочої сили як у менший, так і в більший бік впливає на рівень трудового потенціалу: нестача призводить до недовикористання виробничих резервів, надмірне навантаження – до послаблення індивідуальних можливостей. Особливість цілей ефективного управління персоналом полягає в тому, що необхідно враховувати не лише мету підприємства (організаційні цілі), а й індивідуальні цілі персоналу (рис. 1.2 та 1.3). Тому формування цілей має гармонійно поєднувати заходи щодо забезпечення нарощування прибутку з заходами зі створення відповідних умов виробництва та задоволення соціальних потреб персоналу підприємства.



Рисунок 1.2. - Індивідуальні цілі управління персоналом

Джерело: складено на основі [41-42]



Рисунок 1.3. - Мета управління персоналом на рівні підприємства
(організаційні цілі)

Джерело: складено на основі [41; 43]

Управління персоналом в умовах сучасних технологій набуває нових форм, що базуються на використанні інноваційних інструментів та платформ для забезпечення ефективності трудового процесу. Сучасна парадигма управління персоналом передбачає інтеграцію цифрових рішень, автоматизацію процесів, використання великих даних та штучного інтелекту для оптимізації всіх етапів роботи з кадрами. Ця трансформація спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємств, адаптацію до динамічних змін і покращення взаємодії між працівниками та організацією. У даному розділі розглянуто ключові аспекти, що характеризують нову парадигму управління персоналом.

Основними принципами цієї парадигми є гнучкість, персоналізація, інноваційність та орієнтація на розвиток людського капіталу. Важливою складовою є цифровізація процесів, що дозволяє підприємствам знижувати витрати, покращувати комунікацію та підвищувати залученість працівників.

Застосування сучасних технологій у сфері управління персоналом охоплює широкий спектр інструментів, які дозволяють автоматизувати, аналізувати та оптимізувати всі аспекти взаємодії з працівниками. До таких технологій належать HRM-системи, Big Data, штучний інтелект, хмарні платформи, мобільні додатки, блокчейн тощо [44-48].

HRM-системи (Human Resource Management Systems) стали базовим інструментом для управління персоналом. Вони включають функціонал для автоматизації рекрутингу, планування робочого часу, оцінки ефективності працівників, організації навчання та розвитку кар'єри. Сучасні HRM-системи також інтегрують аналітичні модулі для оцінки даних, що дозволяє прогнозувати потреби в персоналі та оцінювати результативність управлінських рішень.

Технології Big Data дозволяють обробляти великі обсяги інформації про працівників, аналізувати їхню продуктивність, рівень задоволеності та потреби у навчанні. Завдяки цьому можна виявити приховані тенденції, побудувати прогнози щодо плинності кадрів та оптимізувати планування людських ресурсів. Наприклад, за допомогою Big Data аналізу можна оцінити вплив різних мотиваційних заходів на продуктивність працівників.

Штучний інтелект використовується для автоматизації багатьох процесів, таких як аналіз резюме, проведення співбесід у режимі чат-ботів, оцінка потенціалу кандидатів та персоналізоване навчання. Наприклад, AI може допомагати виявляти працівників з високим рівнем стресу та пропонувати рішення для його зниження. Це дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом.

Дистанційне навчання стало невід'ємною частиною сучасного управління персоналом, особливо в умовах глобальної пандемії COVID-19. Платформи для онлайн-навчання, такі як Coursera, Udey або корпоративні рішення, дозволяють працівникам отримувати нові знання та навички незалежно від їхнього місця перебування. Це сприяє підвищенню кваліфікації кадрів, забезпечуючи гнучкість у навчальному процесі.

Інтеграція сучасних технологій у сферу управління персоналом значно впливає на формування корпоративної культури. Використання цифрових платформ для комунікації та обміну інформацією сприяє створенню відкритого та прозорого середовища. Наприклад, хмарні рішення для командної роботи дозволяють забезпечити доступність інформації для всіх працівників, що сприяє їхній залученості та підвищенню рівня довіри всередині організації.

Впровадження сучасних технологій у сферу управління персоналом має численні переваги, серед яких підвищення продуктивності, скорочення витрат та покращення комунікації. Проте такі трансформації супроводжуються і певними викликами, такими як необхідність адаптації працівників до нових інструментів, висока вартість впровадження та ризики кібербезпеки.

Функціонування кожного підприємства передбачає усвідомлення всім персоналом (а не лише керівництвом) його цілей і цінностей та участь у їх реалізації. Отже, ефективне управління персоналом полягає в необхідності розглядати персонал як конкурентне багатство підприємства, яке потрібно розвивати та мотивувати для досягнення поставлених задач.

Ефективне управління персоналом опирається на два взаємодоповнюючих підходи. Перший виражається в дослідженнях економічного зростання та прибутку, залежно від капіталовкладень у людський фактор (добір, мотивація, навчання, виховання). Прагнення підприємства

вкладати кошти в навчання персоналу зумовлене тим, що чистий економічний результат (тобто більш висока продуктивність праці) перевищить витрати, а перекваліфікований на ці засоби працівник не шукатиме роботу за його межами. Результатом впровадження даної стратегії буде зниження індивідуальної мобільності, оскільки в умовах висококонкурентних зовнішніх ринків праці підприємства не будуть вкладати кошти в загальну підготовку працівників (через ризик їх звільнення).

Другий підхід пов'язаний із факторами, які впливають на внутрішній ринок праці. Усім підприємствам доводиться здійснювати функції добору, навчання, переміщення кадрів, але в багатьох з них увага до цього є мінімальною. У даній сфері виникає фундаментальне питання: чи можна закуповувати робочу силу оптимального професійного рівня на зовнішньому ринку праці або необхідно розвивати її власними засобами всередині підприємства.

Сучасна система ефективного управління персоналом включає комплекс тісно взаємопов'язаних функціональних елементів: маркетинг персоналу, залучення, відбір та адаптація нових працівників, їх навчання і професіональний розвиток, мотивація і стимулювання, атестація і формування кадрового резерву, кадрове планування, і звільнення. Одним з найважливіших методів мотивації праці персоналу підприємства була і залишається заробітна плата. За допомогою гнучкої системи заробітної плати можна управляти персоналом, крім того, за допомогою цього основного важеля можна управляти економічними процесами галузі, компанії, підприємства. Намагаючись розв'язати цю проблему, слід диференційовано підійти до визначення рівня оплати праці, враховуючи при цьому складність виконання робіт і умови праці кожної категорії персоналу. З огляду на це використовується тарифна система оплати праці, відповідно до якої вся заробітна плата персоналу підприємства розподіляється на дві частини: основну (посадові оклади) й додаткову (система надбавок) [49-51]. Крім того в сучасних умовах господарювання запропонована теорія мотивації, що має назву R-теорія мотивації, оскільки в ній зроблено спробу дослідити, як впливає

ризик як соціально-економічний фактор на діяльність працівника, та як ним ефективно управляти для здобуття запланованих результатів [52-56].

Сучасні умови праці характеризуються активним пошуком талановитих працівників з боку підприємства. Тепер саме персонал, а не капітал або географічне місцезнаходження, може створити підприємству конкурентну перевагу. Продуктивність праці в компанії залежить сьогодні не від сезону, як в аграрній економіці, і не від швидкості конвеєра, як в індустріальній, а від талановитості персоналу, його рішень у спілкуванні з клієнтами, ставлення до своєї роботи і до замовників, навіть від настрою. І, якщо, скажімо, років п'ятнадцять назад було дуже важко знайти потрібного спеціаліста з відповідною освітою, то зараз, коли освітні програми вузів в більшій мірі співпадають з вимогами ринку праці, головною проблемою HR-спеціалістів являється утримання кадрів та їх адаптація. Огляд причин, які спонукають персонал покидати робочі місця, дозволяє з впевненістю сказати, що значна більшість з них шукає більш стабільне фінансове положення. За такого погляду на ситуацію можна сказати, що проблема кадрового дефіциту вирішується легко: «купляється» потрібний спеціаліст і «підготовується» за необхідністю. Однак, цей підхід виправдовує себе тільки у ситуації короткострокового співробітництва. Якщо керівник розраховує на більш довге капіталовкладення, йому необхідно враховувати іншу причину звільнення працівника – відсутність задоволення від виконуваної роботи. Для вирішення такої проблеми існує HR-служба. На HR-підрозділ покладаються відповідальні завдання: підбір і утримання персоналу, визначення ступеня значущості кожного з них для компанії, створення комфортних умов праці тощо.

Управління персоналом є надзвичайно важливим аспектом діяльності сучасного підприємства, особливо в умовах швидкого розвитку технологій і глобальних змін на ринку праці. Парадигма управління персоналом підприємства на основі сучасних технологій є інноваційним підходом, який дозволяє значно підвищити ефективність роботи з кадрами. Використання HRM-систем, Big Data, штучного інтелекту та дистанційного навчання сприяє створенню гнучкого та адаптивного середовища. Проте успішність таких

трансформацій залежить від готовності підприємства до змін, рівня технічного оснащення та компетенцій керівників у сфері сучасних технологій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретико-методичні основи управління персоналом підприємства. Сутність управління персоналом значно еволюціонувала за останні десятиліття. Сьогодні, окрім базового забезпечення організації кваліфікованими кадрами, управління персоналом включає підтримку інноваційного мислення, розвиток гнучких компетенцій працівників та створення середовища, яке сприяє постійному вдосконаленню. Людський капітал є основним активом організацій, а тому його ефективне використання стає визначальним чинником конкурентоспроможності.

Управління персоналом є складним та багатогранним процесом, який вимагає від керівників розуміння теоретичних основ, використання сучасних методів і врахування актуальних тенденцій. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійкість у сучасному світі.

Економічні, організаційні та соціально-психологічні важелі впливу на персонал є важливими складовими успішного управління персоналом. Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, тому їх ефективне поєднання дозволяє досягти оптимальних результатів. Застосування цих важелів повинно враховувати особливості підприємства, специфіку його діяльності та потреби працівників. Системний підхід до управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей.

Управління персоналом вимагає від сучасних підприємств інтеграції багатьох функцій та підходів, які адаптуються до динамічних умов економіки. Ця діяльність включає створення умов для реалізації потенціалу працівників, вирішення питань мотивації, організації робочого середовища та забезпечення високої продуктивності. Сучасний підхід до управління персоналом також враховує вплив інформаційних технологій, глобалізації ринків і змін у структурі робочої сили.

Сучасна парадигма управління персоналом базується на використанні даних, аналітики та автоматизації для прийняття рішень, які сприяють продуктивності працівників та ефективності організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Тенденції розвитку підприємства та його позиції в конкурентному середовищі

Український ринок пива є одним із найбільших у сфері напоїв, де функціонують як міжнародні, так і національні компанії. Серед ключових конкурентів ПрАТ «Оболонь» можна виділити міжнародні корпорації, такі як AB InBev Efes, Carlsberg, а також місцевих виробників, включаючи «Першу Приватну Броварню». Умови конкуренції посилюються з кожним роком, і компанії прагнуть отримати перевагу через інновації, розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингових стратегій.

AB InBev Efes займає значну частку українського ринку пива завдяки брендам «Чернігівське», «Stella Artois» та «Corona». Компанія активно використовує новітні технології для оптимізації виробництва та скорочення витрат, що надає їй конкурентну перевагу. Carlsberg Ukraine, представлена брендами «Львівське», «Carlsberg», орієнтується на екологічно відповідальне виробництво, що відповідає сучасним тенденціям екологічної свідомості споживачів. «Перша Приватна Броварня», як національний виробник, акцентує на українських традиціях і якості своєї продукції, залучаючи лояльну аудиторію всередині країни.

ПрАТ «Оболонь» є одним з лідерів пивоварного ринку України, маючи значний досвід роботи та впізнаваність бренду. Володіючи широким асортиментом продукції, компанія забезпечує задоволення попиту як на традиційне пиво, так і на нові категорії напоїв, такі як квас та безалкогольні напої. Завдяки стабільним експортним поставкам до більш ніж 40 країн, включаючи США, Китай і Німеччину, ПрАТ «Оболонь» займає сильну позицію на міжнародному ринку та продовжує збільшувати свій вплив,

незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні та конкуренцію з боку транснаціональних корпорацій [57].

У 2021 році компанія активно інвестувала у виробничі потужності, що дозволило підвищити продуктивність та зменшити витрати на одиницю продукції. Це стало можливим завдяки модернізації обладнання, що знижує витрати електроенергії та води, відповідно до екологічних вимог. Компанія також зосереджена на підвищенні якості обслуговування клієнтів та ефективності внутрішніх процесів за допомогою цифрових технологій, таких як автоматизовані системи обліку та контролю якості.

ПрАТ «Оболонь», зокрема, активно конкурує з іноземними компаніями за рахунок орієнтації на якість, великий асортимент продукції, включаючи пиво, мінеральну воду та безалкогольні напої, а також розширення експортних поставок. Це дозволяє компанії залишатися важливим гравцем на внутрішньому ринку і зміцнювати свою позицію в міжнародній торгівлі.

Можна виділити такі тенденції розвитку галузі та їхній вплив на діяльність підприємства:

1. Попит на безалкогольні напої. Сучасні тенденції на ринку показують збільшення попиту на безалкогольне та низькоалкогольне пиво. «Оболонь» активно працює в цьому напрямку, пропонуючи нові продукти, що відповідають сучасним стандартам якості, а також інвестує в розробку інноваційних безалкогольних продуктів, щоб задовольнити запити молодшої та здоров'яорієнтованої аудиторії.

2. Стійке виробництво. Відповідність екологічним вимогам стає однією з головних цілей компанії. «Оболонь» впроваджує технології зниження енергоспоживання, впроваджує програми скорочення викидів та зменшує використання водних ресурсів у виробництві, що не тільки відповідає екологічним стандартам, але й підвищує репутацію бренду на міжнародному рівні.

3. Цифровізація процесів. Інвестиції в цифрові технології дозволяють підвищити контроль за процесами виробництва та логістики. Це допомагає ПрАТ «Оболонь» залишатися конкурентоспроможною, знижуючи виробничі витрати та покращуючи якість продукції.

4. Зростання конкуренції на ринку. Збільшення конкуренції на ринку пива в Україні, особливо з боку міжнародних корпорацій, таких як Carlsberg та AB InBev, створює нові виклики для ПрАТ «Оболонь». Компанія відповідає на це впровадженням інноваційних продуктів і розширенням експортної діяльності, що дозволяє їй зберігати позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» - найбільший виробник напоїв в Україні з багаторічною історією розвитку. Історія ПрАТ «Оболонь» розпочалася в 1980 році з побудови пивоварного заводу в Києві. У радянський період завод «Оболонь» був одним із провідних підприємств харчової промисловості, відомим високою якістю своєї продукції. Зі здобуттям Україною незалежності підприємство здійснило приватизацію, а 1993 року воно було реорганізовано в приватне акціонерне товариство, що зумовило появу його сучасної організаційно-правової форми. У 1992 році ПрАТ «Оболонь» стало першою приватизованою компанією України, завдяки чому змогло зміцнити свої позиції на ринку та здобути економічну самостійність, що стало основою для стабільного розвитку протягом наступних десятиліть [57].

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» є одним з найбільших виробників пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води в Україні. Основні напрямки діяльності компанії охоплюють виробництво та реалізацію широкого асортименту напоїв, зокрема пива, квасу, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Продукція компанії має велику популярність не лише на українському ринку, а й експортується до понад 40 країн, серед яких Сполучені Штати, Канада, країни Європейського Союзу та Азії.

Місія ПрАТ «Оболонь» - це створення якісних та безпечних продуктів для задоволення потреб клієнтів як в Україні, так і за її межами. Компанія прагне бути не лише лідером у своїй галузі, але й активно впроваджувати інноваційні підходи до виробництва та забезпечення високих стандартів якості.

Основними цілями компанії є підтримка та розвиток якості продукції, дотримання екологічних стандартів, впровадження інновацій та сталий розвиток. Орієнтація на ці цінності дозволяє ПрАТ «Оболонь» забезпечувати стабільний попит на свою продукцію і конкурувати як на національному, так і

на міжнародному рівнях. У своєму позиціонуванні на ринку компанія робить акцент на традиціях і якості, при цьому активно розвиваючи сучасні підходи, що дозволяють відповідати запитам споживачів та вимогам часу.

Конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» включають:

- якість продукції, підтверджену сертифікатами відповідності міжнародним стандартам.
- широкий асортимент напоїв, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів.
- сучасні технології виробництва, які забезпечують енергоефективність та екологічність.

ПрАТ «Оболонь» має вертикальну структуру управління, яка включає різні рівні, від вищого керівництва до спеціалізованих відділів (рис .2.1).



Рисунок 2.1. - Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано на основі [58]

Основними функціональними підрозділами є:

1. Виробничий відділ, який відповідає за процеси виробництва, контроль якості, ефективність обладнання та дотримання виробничих стандартів.
2. Відділ продажів та маркетингу, що займається просуванням продукції на ринок, налагодженням каналів збуту та підтриманням відносин з

партнерами.

3. Фінансовий відділ, який здійснює облік витрат, управління фінансовими ресурсами та аналіз прибутковості компанії.

4. Відділ управління персоналом (HR), який займається підбором, навчанням та розвитком персоналу, впровадженням системи мотивації та оцінкою продуктивності працівників.

Така організаційна структура дозволяє компанії ефективно контролювати всі процеси на різних рівнях, забезпечуючи злагоджену роботу та досягнення стратегічних цілей. За допомогою чіткої вертикальної структури ПрАТ «Оболонь» забезпечує узгодженість дій між підрозділами та досягнення високого рівня продуктивності.

Конкурентне середовище сприяє вдосконаленню виробничих процесів та стимулює компанію до активного впровадження інновацій. Ринкова позиція ПрАТ «Оболонь» міцно закріплена завдяки якісній продукції, широкому асортименту і високій впізнаваності бренду, що дозволяє підприємству залишатися одним із лідерів у галузі.

В умовах високої конкуренції ПрАТ «Оболонь» робить акцент на інноваціях, що підвищують ефективність виробництва та знижують витрати, а також на просуванні екологічних стандартів у виробничих процесах. Важливою конкурентною перевагою є також висока якість продукції, підтверджена численними сертифікатами відповідності міжнародним стандартам.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку ПрАТ «Оболонь» показує, що компанія продовжує зміцнювати свої позиції як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному. Завдяки своїй стабільній організаційній структурі та активному впровадженню інноваційних технологій, «Оболонь» демонструє високу адаптивність до змін у бізнес-середовищі (табл. 2.1).

Крім того, проведення SWOT-аналізу компанії показало, що основними її сильними сторонами є наявність висококваліфікованого персоналу, інноваційний підхід до управління виробництвом та маркетингова стратегія, спрямована на розвиток бренду на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Висока впізнаваність бренду на українському ринку.	- Висока залежність від економічної ситуації в Україні.
Широкий асортимент продукції, включаючи пиво, квас та безалкогольні напої.	- Конкуренція з міжнародними корпораціями з більшими фінансовими ресурсами.
Можливості	Загрози
Розширення експорту, зокрема в країни Європи та Північної Америки.	Коливання цін на сировину, зокрема ячмінь та воду.
Впровадження інновацій у сфері управління персоналом та виробництва.	Збільшення конкуренції з боку міжнародних брендів на українському ринку.

Джерело: сформовано на основі [57]

Слабкими сторонами можуть бути залежність від економічної ситуації в країні та коливання попиту на продукцію через сезонність споживання.

Повна зведена фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 роки із розрахованими абсолютними та відносними відхиленнями показників наведена у Додатку Б.

Необоротні активи компанії включають такі показники, як нематеріальні активи, основні засоби, незавершені капітальні інвестиції та інші фінансові інвестиції (табл. 2.2, рис. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз необоротних активів і довгострокових зобов'язань

Показник, тис. грн	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Нематеріальні активи	4821	3634	4255	3523	1934
Незавершені капітальні інвестиції	17027	9324	63759	109875	48865
Основні засоби (первісна вартість)	10551958	10634750	12043666	12120790	10924673
Основні засоби (знос)	6384266	6660636	7975795	8306118	7328420
Інші фінансові інвестиції	109951	70912	18747	18773	69482
Інші необоротні активи	14	14	14	14	14
Довгострокові зобов'язання	589129	1061391	1066323	986405	386220

Джерело: сформовано на основі [58-60]

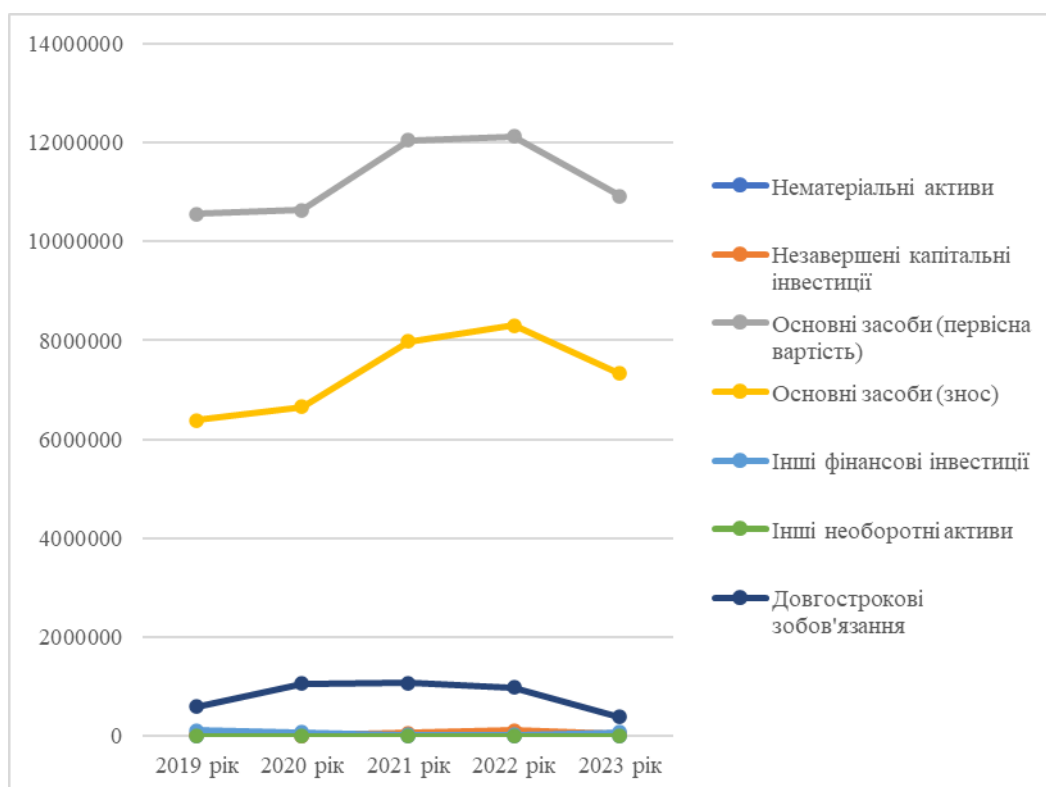


Рисунок 2.2. – Динаміка необоротних активів і довгострокових зобов'язань

Джерело: побудовано на основі [58-60]

Нематеріальні активи суттєво зменшилися з 4821 тис. грн у 2019 році до 1934 тис. грн у 2023 році. Це може вказувати на зниження обсягів інвестицій у патенти, торговельні марки чи інші нематеріальні ресурси, що з часом може знизити конкурентоспроможність підприємства.

Основні засоби є найзначнішою частиною необоротних активів, і їх первісна вартість зростає з 10551958 тис. грн у 2019 році до 10924673 тис. грн у 2023 році. При цьому знос збільшився з 6384266 тис. грн у 2019 році до 7328420 тис. грн у 2023 році. Це означає, що обладнання підприємства зношується швидше, ніж поновлюється, що може вплинути на продуктивність у довгостроковій перспективі.

Довгострокові зобов'язання значно зросли до 2020 року, досягнувши піку в 1061391 тис. грн, але почали знижуватись і у 2023 році становили лише 386220 тис. грн. Це свідчить про зменшення боргового навантаження, що позитивно позначається на стабільності компанії та зменшує витрати на обслуговування боргу.

Оборотні активи підприємства включають запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та інші оборотні активи. З аналізу видно, що компанія збільшила свої оборотні активи, що позитивно впливає на ліквідність і фінансову гнучкість (табл. 2.3, рис. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз оборотних активів

Показник, тис. грн	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Запаси	645202	914584	1040911	1134000	1660582
Дебіторська заборгованість	256562	286204	417089	580193	947078
Грошові кошти	8549	10695	29122	152794	474679
Інші оборотні активи	15739	3586	11950	9308	5172

Джерело: сформовано на основі [58-60]

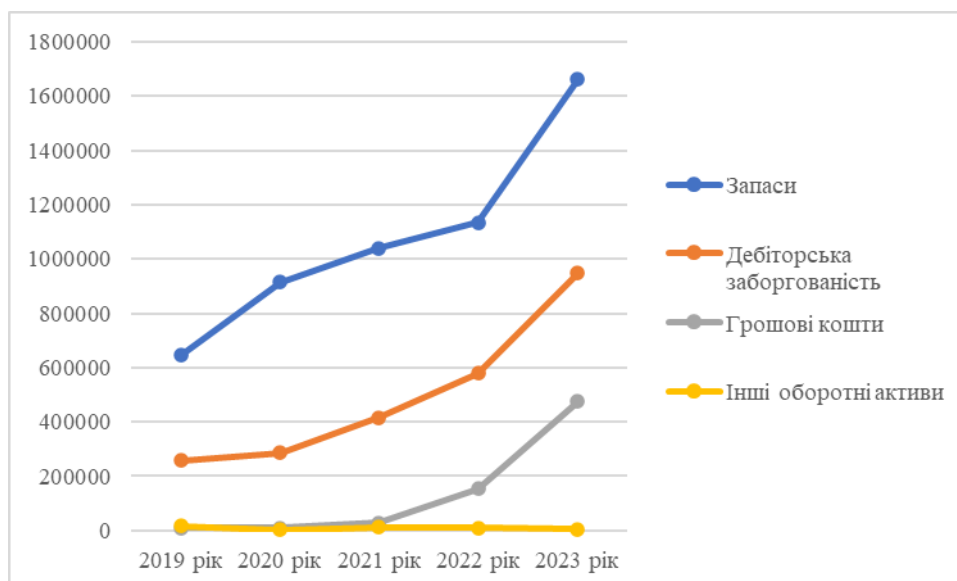


Рисунок 2.3. – Динаміка оборотних активів

Джерело: побудовано на основі [58-60]

Запаси зросли з 645202 тис. грн у 2019 році до 1660582 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення обсягів виробництва або закупівель. Це може бути позитивним показником, оскільки запаси готової продукції дозволяють задовольняти більші обсяги замовлень, проте надмірне накопичення може призвести до витрат на зберігання.

Дебіторська заборгованість демонструє значне збільшення, досягнувши 947078 тис. грн у 2023 році порівняно з 256562 тис. грн у 2019 році. Це може свідчити про більші обсяги продажів з відстрочкою платежів, проте варто контролювати цей показник, щоб уникнути проблем із ліквідністю.

Грошові кошти також зросли до 474679 тис. грн у 2023 році. Таке зростання вказує на збільшення грошових надходжень, що забезпечує підприємству фінансову стабільність і дозволяє ефективно реагувати на ринкові можливості.

Показники фінансових результатів наведено у табл. 2.4 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники фінансових результатів

Показник, тис. грн	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації	5276795	5464827	5986592	8649174	10763029
Собівартість реалізації	4215809	4136008	4812733	5751536	7398205
Валовий прибуток	1060986	1328819	1173859	2897638	3364824
Чистий фінансовий результат	290151	76798	-130821	1114681	1831590

Джерело: сформовано на основі [58-60]

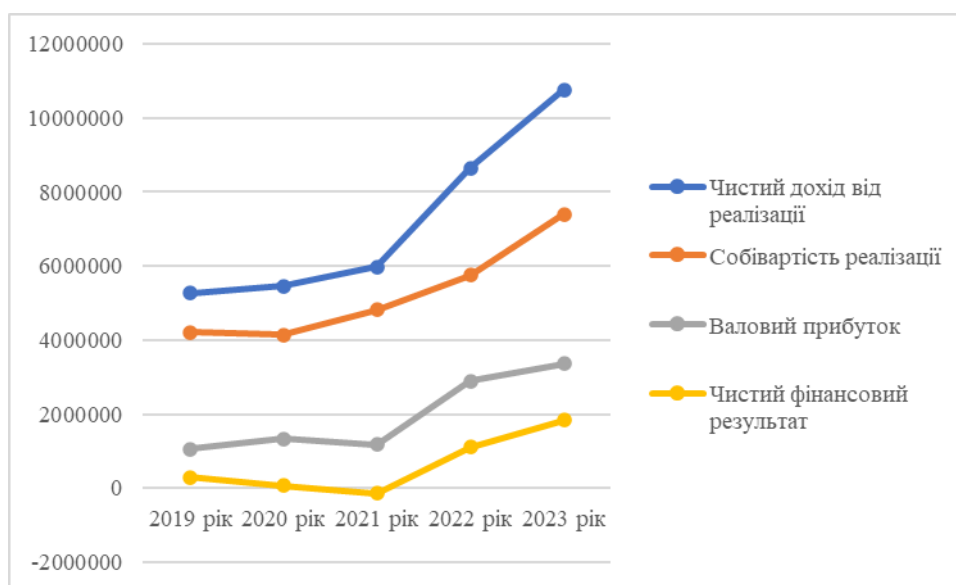


Рисунок 2.4. – Динаміка показників фінансових результатів

Джерело: побудовано на основі [58-60]

Чистий дохід від реалізації суттєво зріс з 5276795 тис. грн у 2019 році до 10763029 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції або підвищення цін. Таке збільшення доходу є позитивним фактором для підприємства, оскільки вказує на його стабільне положення на ринку.

Собівартість реалізації також зросла, що природно в умовах збільшення обсягів виробництва. Проте темпи зростання валового прибутку перевищують темпи зростання собівартості, що свідчить про покращення маржинальності продукції.

Чистий дохід від реалізації суттєво зріс з 5276795 тис. грн у 2019 році до 10763029 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції або підвищення цін. Таке збільшення доходу є позитивним фактором для підприємства, оскільки вказує на його стабільне положення на ринку.

Собівартість реалізації також зросла, що природно в умовах збільшення обсягів виробництва. Проте темпи зростання валового прибутку перевищують темпи зростання собівартості, що свідчить про покращення маржинальності продукції.

Валовий прибуток показав позитивну динаміку, зрісши з 1060986 тис. грн у 2019 році до 3364824 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про ефективне управління собівартістю та дозволяє компанії спрямовувати частину прибутку на інвестиції у розвиток.

Чистий фінансовий результат також зріс, досягнувши 1831590 тис. грн у 2023 році. У порівнянні з попередніми роками, коли компанія мала навіть збитковий результат у 2021 році, цей показник відображає відновлення фінансової стабільності та покращення прибутковості.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр. показує, що підприємство успішно адаптується до умов ринку та зберігає фінансову стабільність навіть у періоди економічних коливань. Показники свідчать про зростання доходів, покращення рентабельності та ефективне управління оборотними активами. Значне збільшення грошових коштів і дебіторської заборгованості підкреслює стабільний попит на продукцію, хоча необхідно посилити контроль за своєчасністю розрахунків з клієнтами.

У майбутньому для ПрАТ «Оболонь» буде доцільним продовжити інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази, оскільки амортизація основних засобів свідчить про ризик зниження виробничих потужностей. Крім того, продовження контролю за ефективністю витрат і розширення ринку допоможуть підтримувати позитивну динаміку зростання, яка дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечить її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2. Діагностика системи управління персоналом підприємства: стратегічний аспект

Оцінка показників діяльності підприємства у сфері управління персоналом на ПрАТ «Оболонь» охоплює аналіз різних аспектів, таких як чисельність працівників, гендерна структура, вікові категорії, кадрова плинність, продуктивність праці та система заохочення та мотивації. Ці показники дають змогу зрозуміти поточний стан і тенденції розвитку кадрової політики, ефективність управлінських підходів та можливості покращення умов праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Рівень компетентності персоналу

Освітні заклади	Кількість працівників, %
Заклади вищої освіти	47
Заклади середньої технічної освіти	37
Заклади середньої освіти	16

Джерело: сформовано на основі [58]



Рисунок 2.5. – Кількість працівників, %

Загалом, 47% персоналу пройшли навчання в закладах вищої освіти, що демонструє високий рівень компетентності персоналу.

Спірні питання між роботодавцем і працівником щодо умов найму вирішуються на основі колективного договору. При подачі звернення комісія з трудових спорів зобов'язана розглянути його та надати відповідь не пізніше 10

днів. Якщо рішення не задовольняє одну зі сторін, воно може бути оскаржене в суді.

ПрАТ «Оболонь» встановлює оплату праці відповідно до вимог виконуваної роботи через тарифні ставки та оклади для різних посадових категорій. Заробітна плата працівників визначається переважно двома способами: погодинною оплатою, характерною для таких професій, як робітники та охоронці, і відрядною оплатою для промислових працівників, де заробіток залежить від обсягу виробленої продукції (табл. 2.6, рис. 2.5).

Таблиця 2.6. Витрати на оплату праці в період з 2019-2022 рр.

Показник, тис. грн	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Витрати на оплату праці	626692	705528	728365	853060
Відрахування на соціальні заходи	132414	149141	154432	182848

Джерело: сформовано на основі [58]

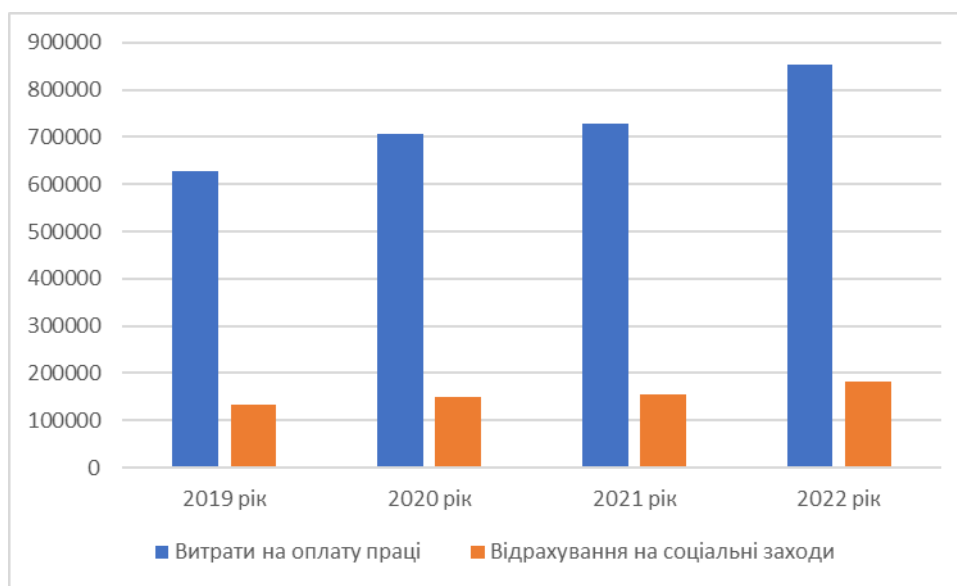


Рисунок 2.6. – Динаміка витрат на оплату праці в період з 2019-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі [58]

Станом на 2022 рік чисельність працівників на підприємстві становить значну кількість осіб, що підкреслює його вагоме місце на ринку праці та у виробничій сфері. На ПрАТ «Оболонь» працює 3103 осіб, серед яких жінки

становлять – 622 особи, що свідчить про гендерний баланс у компанії та підтримку рівних можливостей. Гендерний баланс на підприємстві сприяє розвитку різносторонніх підходів до управління персоналом і створює сприятливі умови для колективної роботи (табл. 2.7, рис. 2.6).

Таблиця 2.7. Аналіз облікової кількості працівників за 2019-2022 рр.

Рік	Облікова кількість працівників, осіб	Облікова кількість жінок, осіб
2019	3160	659
2020	3084	643
2021	3098	638
2022	3103	622

Джерело: сформовано на основі [58]

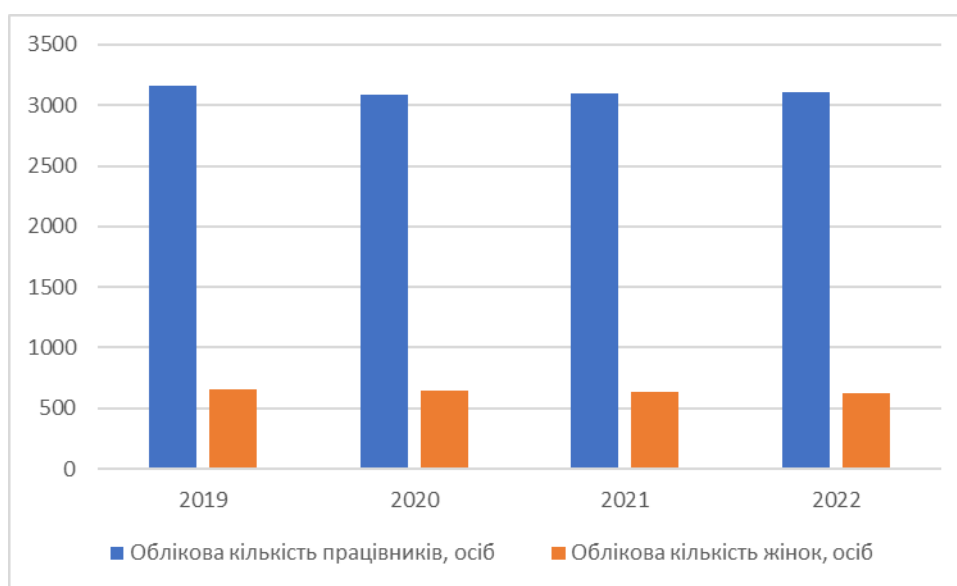


Рисунок 2.6. – Динаміка облікової кількості працівників за 2019-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі [58]

Персонал ПрАТ «Оболонь» має різну вікову структуру, що дозволяє зберігати баланс між досвідом і інноваційними підходами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Вікові категорії працівників

Вікова категорія	Робочі, технічні службовці	Керівники, професіонали, фахівці	Всього працівників
18-25 років	63 (із них жінок – 10)	20 (із них жінок – 11)	83 (із них жінок – 21)
26-40 років	83 (із них жінок – 21)	288 (із них жінок – 38)	362 (із них жінок – 118)
41-55 років	650 (із них жінок – 156)	617 (із них жінок – 143)	1267 (із них жінок – 299)
56-60 років	952 (із них жінок – 263)	205 (із них жінок – 71)	1157 (із них жінок – 334)

Продовження табл. 2.8

61-74 років	266 (із них жінок – 110)	168 (із них жінок – 44)	434 (із них жінок – 154)
-------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------

Джерело: сформовано на основі [58]

Молоді працівники віком від 18 до 25 років становлять невелику частину робітників і фахівців, зокрема у категорії робітників, технічних службовців працює 63 особи, з них жінок – 10, а серед керівників та професіоналів – 20 осіб, з яких жінок – 11. Найбільша група представлена працівниками віком від 26 до 40 років: серед робітників та технічних службовців – 83 особи (жінок – 21), а серед керівників та професіоналів – 288 осіб (жінок – 38). Ця категорія працівників забезпечує стабільність і досвід у діяльності підприємства, зберігаючи при цьому високий рівень продуктивності та професіоналізму.

Працівники вікової категорії 41-55 років становлять одну з основних груп за кількістю – 650 осіб серед робітників і технічних службовців (жінок – 156), а серед керівників – 617 осіб (жінок – 143). Ця вікова група є ключовою для підприємства, адже в ній зосереджений значний досвід і спеціалізація, що сприяє високій продуктивності та стабільності. Також важливою є категорія працівників віком 56-60 років – 952 осіб серед робітників і технічних службовців (жінок – 263), а серед керівників та професіоналів – 205 осіб (жінок – 71), що демонструє зрілий кадровий склад з орієнтацією на передачу досвіду молодим працівникам. Працівники віком від 61 до 74 років є найменш численною групою, однак мають значний досвід, що цінний для підприємства.

ПрАТ «Оболонь» активно впроваджує програми заохочення для підвищення продуктивності праці. Одним із ключових аспектів є преміювання за досягнення ключових результатів, що дозволяє підтримувати високу мотивацію серед працівників. За результатами 2022 року, продуктивність праці на підприємстві зросла на певний відсоток, що демонструє ефективність обраної політики в управлінні персоналом (табл. 2.9, рис. 2.7).

Таблиця 2.9 - Продуктивність праці персоналу

Рік	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	Кількість працівників	Продуктивність праці, тис. грн /особу
2019	5276795	3160	1669,872

Продовження табл. 2.9

2020	5464827	3084	1771,993
2021	5986592	3098	1932,405
2022	8649174	3103	2787,359

Джерело: сформовано на основі [58]

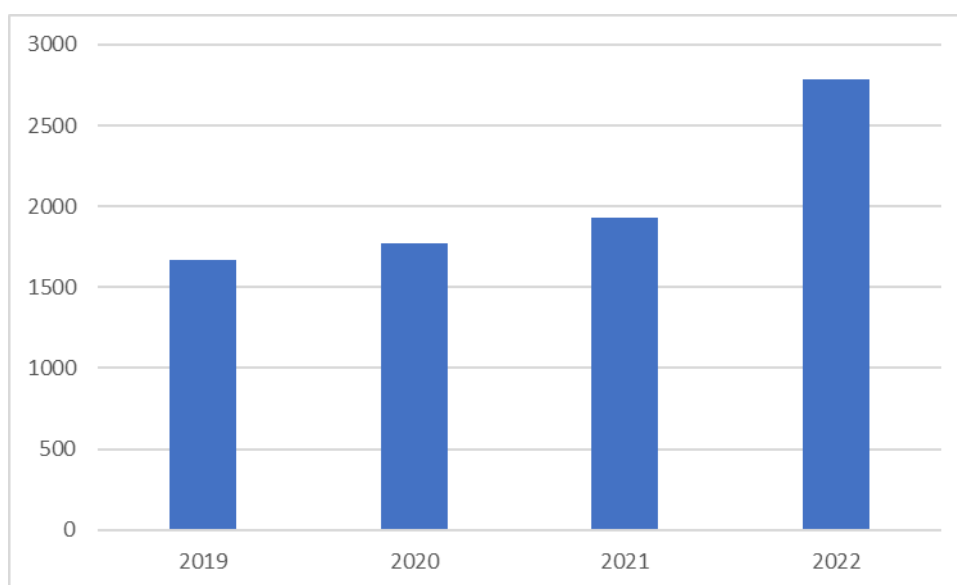


Рисунок 2.7. – Динаміка продуктивності праці персоналу

Джерело: побудовано на основі [58]

Коефіцієнт плинності персоналу в ПрАТ «Оболонь» є важливим показником, який демонструє рівень стабільності колективу (табл. 2.10, рис. 2.8, рис. 2.9).

Таблиця 2.10 - Плинність кадрів і коефіцієнт звільнень

Рік	Середня кількість працівників, осіб	Працівники, що покинули компанію, осіб	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Звільнені працівники, осіб	Коефіцієнт звільнень, %
2019	3160	109	3,44	152	4,81
2020	3084	146	4,73	137	4,44
2021	3098	82	2,64	135	4,36
2022	3103	131	4,22	144	4,64

Джерело: сформовано на основі [58]

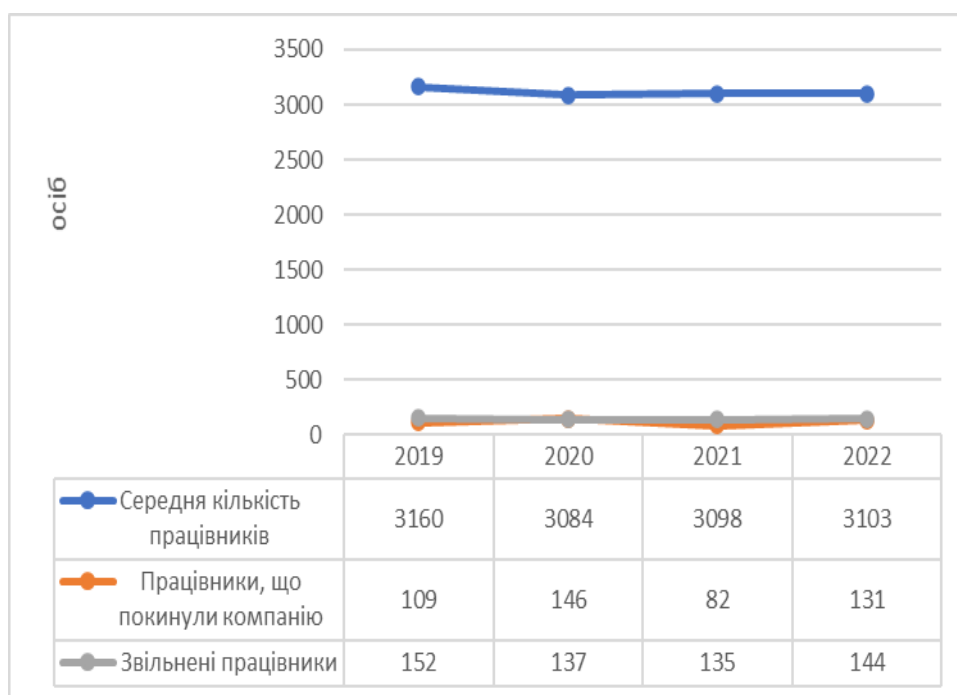


Рисунок 2.8. – Динаміка зміни персоналу

Джерело: побудовано на основі [58]

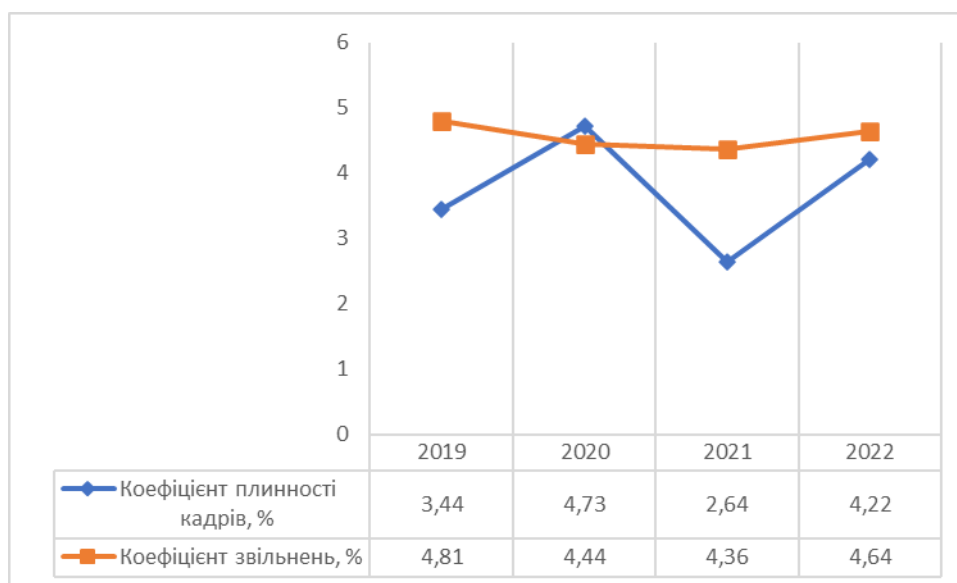


Рисунок 2.9. – Динаміка коефіцієнтів плинності кадрів і звільнень

Джерело: побудовано на основі [58]

Згідно з даними, коефіцієнт плинності в 2022 році є досить низьким порівняно з галузевими показниками, що свідчить про високий рівень задоволеності працівників умовами праці, ефективність мотиваційних програм та якість умов праці.

У 2019 році за середньої чисельності працівників у 3160 осіб, 109 осіб залишили компанію, що становить коефіцієнт плинності на рівні 3,44%. Крім того, за рік було звільнено 152 працівники, що становить коефіцієнт звільнень 0,0481. Ці показники можуть свідчити про відносну стабільність у персоналі, зважаючи на відносно низький коефіцієнт плинності, що говорить про високий рівень утримання кадрів.

У 2020 році кількість працівників, які покинули компанію, зросла до 146 осіб, а коефіцієнт плинності досяг 4,73%, що є значним збільшенням порівняно з попереднім роком. При цьому коефіцієнт звільнень знизився до 0,0444, що може вказувати на зменшення загальної кількості звільнень, проте більшу частку добровільного залишення компанії працівниками. Це може бути пов'язано з економічними викликами або внутрішніми змінами на підприємстві.

У 2021 році коефіцієнт плинності кадрів знизився до 2,64%, що вказує на стабілізацію персоналу, а кількість працівників, які покинули компанію, знизилася до 82 осіб. Звільнень було зареєстровано 135, що відповідає коефіцієнту звільнень 0,0436. Ця ситуація може вказувати на зусилля компанії з утримання кадрів, можливе поліпшення умов праці або запровадження заходів щодо зменшення плинності.

У 2022 році спостерігається збільшення коефіцієнта плинності до 4,22%, що є значним зростанням у порівнянні з попереднім роком. Кількість працівників, які покинули компанію, досягла 131 осіб, а звільнень - 144, що відповідає коефіцієнту звільнень 0,0464. Це свідчить про труднощі в утриманні персоналу, які можуть бути пов'язані як із зовнішніми факторами, так і внутрішніми умовами в компанії, такими як робочі умови, рівень задоволеності працівників або економічна ситуація.

Для підвищення ефективності управління персоналом, ПрАТ «Оболонь» планує розширювати можливості для професійного розвитку працівників, зокрема, за допомогою навчання та адаптаційних програм для нових співробітників. Впровадження сучасних HR-технологій для автоматизації процесів управління персоналом дозволяє знизити навантаження на кадровий

відділ, оптимізувати процес підбору та адаптації працівників, а також забезпечити вищий рівень задоволеності співробітників умовами праці.

Використання сучасних технологій в управлінні персоналом ПрАТ «Оболонь» базується на автоматизації процесів, інноваційних інструментах мотивації, навчанні персоналу через цифрові платформи та впровадженні систем обліку. Ці підходи дозволяють не тільки оптимізувати робочі процеси, але й підвищують продуктивність праці, задоволеність працівників і сприяють розвитку корпоративної культури.

Застосування систем HRIS (Human Resource Information System) на ПрАТ «Оболонь» дозволяє автоматизувати всі основні функції управління персоналом. Сюди входять: облік кадрів, управління відпустками, лікарняними, облік часу, заробітна плата, звіти та документообіг. Автоматизація цих процесів дає змогу не лише зменшити адміністративне навантаження, а й підвищити точність даних, що веде до прозорішого управління. Крім того, використання сучасних платформ забезпечує зручний доступ до інформації про персонал, що важливо для оперативного прийняття управлінських рішень.

Системи рекрутингу на основі ІІІ, інтегровані у HR-структуру ПрАТ «Оболонь», полегшують процес пошуку та відбору нових кандидатів. Зокрема, використання алгоритмів автоматизованого відбору дозволяє зменшити кількість ручної роботи, що знижує час на обробку резюме та проведення попередніх інтерв'ю. У середньому такі системи дозволяють зменшити витрати часу на рекрутинг до 30%, що, в свою чергу, підвищує ефективність процесу найму.

Електронне навчання (e-learning) стало важливою складовою для розвитку персоналу в умовах цифровізації та пандемії. На ПрАТ «Оболонь» створено платформу, яка дозволяє працівникам проходити курси і тренінги, підвищуючи їхню кваліфікацію. Така система підтримує розвиток необхідних навичок і знань для працівників на різних етапах кар'єри. Інтеграція КРІ для оцінки навчання дозволяє компанії відстежувати продуктивність і ефективність навчальних програм, що надає можливість для індивідуальної адаптації навчальних планів.

Для покращення продуктивності та зниження рівня плинності кадрів ПрАТ «Оболонь» впроваджує інноваційні системи мотивації. Це включає програми бонусів, що базуються на досягненні ключових показників ефективності (KPI), а також нематеріальні винагороди. Нематеріальні форми мотивації, такі як відзнаки, дозволяють підвищувати рівень задоволеності працівників і створюють сприятливий клімат в компанії. Дослідження показали, що мотиваційні програми такого роду суттєво знижують рівень плинності та підвищують продуктивність.

З метою досягнення високої ефективності та адаптації до мінливих ринкових умов, ПрАТ «Оболонь» використовує сучасні підходи в управлінні талантами. Програми наставництва і адаптації допомагають новим співробітникам швидше інтегруватися в корпоративне середовище, а старшим працівникам – передавати свій досвід. Це сприяє збереженню корпоративної культури та підвищенню рівня лояльності серед працівників.

Соціальна відповідальність є важливим аспектом у політиці ПрАТ «Оболонь». Компанія забезпечує соціальні гарантії, такі як медичне страхування, програми для покращення фізичного та психологічного здоров'я співробітників, які включають не тільки медичне страхування, але і системи психологічної підтримки та заходи для підвищення якості робочого життя.

Успішне управління персоналом є важливим аспектом для будь-якої великої компанії, а ПрАТ «Оболонь», будучи одним із провідних підприємств на українському ринку, стикається з низкою специфічних проблем у цій сфері.

Сучасні технології в управлінні персоналом (HRIS-системи, платформи для навчання, системи обліку) значно підвищують ефективність HR-процесів, але їх упровадження вимагає значної адаптації персоналу. В ПрАТ «Оболонь» основні труднощі з адаптацією спостерігаються серед працівників старшої вікової категорії, що пов'язано з недостатнім рівнем навичок роботи з цифровими інструментами.

Серед ключових проблем:

- складність роботи з HRIS-системами. Незважаючи на переваги автоматизації обліку робочого часу, обробки заявок на відпустки та управління заробітною платою, не всі співробітники мають достатній рівень комп'ютерної

грамотності для ефективного використання цих інструментів. Це призводить до значних витрат часу на навчання та адаптацію, а також до можливих помилок у введенні даних.

- опір змінам з боку персоналу. Частина працівників, особливо старшого віку, може відчувати дискомфорт через нові технології, вважаючи їх менш надійними або складними для розуміння. Такий опір змін знижує ефективність інтеграції нових рішень і призводить до зниження загальної продуктивності.

Рішенням може бути запровадження поступових програм навчання та адаптації, що включають практичні тренінги з використання нових систем, а також підтримка більш досвідчених у роботі з цифровими технологіями співробітників.

Плинність кадрів є важливою проблемою для ПрАТ «Оболонь», що загрожує стабільності та продуктивності роботи. Основні причини плинності включають:

- висока конкуренція на ринку праці. Багато працівників знаходять привабливіші умови роботи або можливості кар'єрного росту в інших компаніях, зокрема в міжнародних корпораціях, що створює додатковий тиск на ПрАТ «Оболонь» у сфері утримання кадрів.

- обмежені можливості для професійного розвитку. Наявність обмеженої кількості програм розвитку та підвищення кваліфікації спричиняє відтік талановитих співробітників, які прагнуть професійного зростання. Це веде до необхідності частого найму нових працівників, що збільшує витрати на рекрутинг та навчання.

Для зменшення плинності кадрова політика компанії може зосередитись на розробці спеціальних програм розвитку, які б відповідали очікуванням сучасних співробітників та створювали можливості для кар'єрного зростання.

Ефективна система мотивації є основою високої продуктивності та залученості працівників, однак у ПрАТ «Оболонь» існує ряд викликів, що знижують її ефективність:

- нерівномірний підхід до мотивації. Співробітники не завжди мають доступ до однакових можливостей для отримання матеріальних і

нематеріальних винагород. Зокрема, система бонусів може бути розроблена недостатньо гнучко, що не враховує індивідуальні досягнення та потреби.

- відсутність індивідуального підходу. Усі працівники мають різні мотиваційні фактори, проте відсутність індивідуального підходу до мотивації знижує задоволеність працівників. Для багатьох важливим є не лише матеріальний аспект, а й визнання досягнень та можливість кар'єрного росту.

Розробка програми гнучкої мотивації, яка включатиме як матеріальні стимули, так і нематеріальні винагороди, дозволить підвищити залученість працівників і забезпечити відповідність мотиваційної системи їхнім очікуванням.

Ефективна комунікація є невід'ємною частиною роботи в команді та допомагає зменшити ймовірність конфліктів. Проте на ПрАТ «Оболонь» можуть виникати проблеми з комунікацією між різними відділами, що знижує ефективність роботи команди. Деякі з основних проблем включають:

- недостатня координація між відділами. Відсутність чітких каналів комунікації між підрозділами призводить до помилок і розбіжностей у виконанні завдань, що в кінцевому результаті впливає на загальну продуктивність.

- різниця в підходах до вирішення завдань. Наявність різних підходів між керівниками та співробітниками іноді створює непорозуміння. Відсутність належної взаємодії та комунікації між рівнями управління може призвести до конфліктних ситуацій.

Для поліпшення комунікаційних процесів і зниження рівня конфліктності компанія може використовувати спеціальні програми тренінгів та впровадження систем зворотного зв'язку, що допоможуть побудувати ефективну комунікацію.

Забезпечення постійного розвитку персоналу є одним із викликів, особливо в умовах швидких змін на ринку праці та технологічного розвитку. Працівники ПрАТ «Оболонь» потребують оновлення знань та навичок, щоб відповідати новим вимогам, але компанія зіштовхується з такими проблемами:

- недостатня кількість навчальних програм. Існуючі програми розвитку можуть не відповідати сучасним потребам персоналу, що знижує рівень їхньої задоволеності та продуктивності.

- відсутність довгострокової програми професійного розвитку. Співробітники потребують можливості розвиватися в рамках компанії, однак відсутність стратегічного підходу до навчання обмежує їхні перспективи.

Вирішенням може бути створення програм довготривалого розвитку та регулярного підвищення кваліфікації, що відповідали б сучасним тенденціям у галузі та сприяли б підвищенню рівня компетенцій працівників.

2.3. Аналіз підходів до управління персоналом підприємства та оцінка їх ефективності

Підходи до управління персоналом у ПрАТ «Оболонь»:

- Операційний підхід

Операційний підхід в управлінні персоналом забезпечує ефективну організацію щоденної роботи. У компанії впроваджені такі механізми:

- чіткий розподіл обов'язків. Кожен працівник має визначену сферу відповідальності, що мінімізує конфлікти у функціях та сприяє підвищенню продуктивності.

- інтегровані інформаційні системи. Завдяки впровадженню ERP-системи SAP, компанія оптимізувала облік робочого часу, планування змін і управління завданнями.

- контроль виконання робіт. Менеджери середньої ланки відповідають за дотримання працівниками планових показників і стандартів роботи.

Мотиваційний підхід

Система мотивації персоналу в ПрАТ «Оболонь» базується на комплексному підході, що включає фінансові та нефінансові стимули.

Фінансові стимули:

- базова зарплата та бонуси. Зарплата працівників відповідає ринковому рівню, а бонусні виплати залежать від виконання індивідуальних КРІ.

- соціальні пільги. Працівники отримують медичне страхування, оплату відпусток і додаткові пільги, зокрема компенсацію транспортних витрат.

Нефінансові стимули:

- корпоративні заходи. Організація святкових подій, спортивних турнірів і командоутворюючих заходів.

- система визнання заслуг. Відзначення кращих працівників через подяки, премії та нагородження.

- розвиток кар'єри. Працівники мають можливість просування по службі завдяки внутрішнім конкурсам на посади вищого рівня.

Навчальний підхід:

- тренінги та курси. Регулярно проводяться навчальні програми для всіх рівнів персоналу, включаючи технічне навчання для виробничих працівників та курси з управлінських навичок для менеджерів.

- стажування та адаптація. Молоді спеціалісти проходять стажування у різних відділах, що допомагає їм інтегруватися в корпоративну культуру.

- наставництво. Досвідчені працівники передають знання та навички новим співробітникам, що зменшує час на адаптацію та підвищує ефективність роботи.

Інноваційний підхід

Інноваційний підхід до управління персоналом включає:

- використання цифрових технологій. Впровадження HRM-системи для автоматизації підбору кадрів, оцінки продуктивності та аналізу задоволеності працівників.

- Гнучкий графік роботи. Для адміністративного персоналу введено часткову віддалену зайнятість.

- Екоініціативи. Організація навчальних програм з екологічної свідомості для персоналу.

Соціальна відповідальність

ПрАТ «Оболонь» активно підтримує соціальні ініціативи:

- безпека праці. Постійно оновлюються стандарти безпеки на виробництві.
- благодійність. Компанія інвестує в підтримку місцевих громад, школи та лікарні.
- екологічна політика. Виробничі процеси спрямовані на зменшення енергоспоживання та вторинну переробку відходів.

Оцінка ефективності підходів до управління персоналом

Продуктивність праці в компанії зростає завдяки автоматизації процесів, ефективному розподілу завдань і впровадженню сучасних технологій. Щорічне зростання обсягів виробництва підтверджує ефективність кадрової політики.

Дослідження внутрішнього клімату показують, що понад 80% працівників відчують задоволення від роботи. Це свідчить про високий рівень залученості та лояльності персоналу.

ПрАТ «Оболонь» входить до топ-10 роботодавців України, що свідчить про позитивний імідж компанії серед працівників і пошукачів роботи.

Рівень плинності є одним із найнижчих у галузі, що підтверджує здатність компанії утримувати талановитих працівників.

ПрАТ «Оболонь» демонструє кращі показники продуктивності праці та задоволеності персоналу порівняно з іншими компаніями галузі завдяки інтегрованому підходу до управління персоналом.

ПрАТ «Оболонь» успішно реалізує комплексний підхід до управління персоналом, що базується на сучасних інструментах, інноваціях і сталому розвитку. Ефективна кадрова політика сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та зміцненню її позицій на ринку.

Система управління персоналом в ПрАТ «Оболонь» на сьогоднішній день включає в себе цілий ряд функцій, які спрямовані на забезпечення організації висококваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками.

У ПрАТ «Оболонь» система управління персоналом побудована за принципом функціонального розподілу обов'язків. Ключові напрямки роботи HR-підрозділу включають:

1. Найм та підбір персоналу. На цьому етапі велика увага приділяється не лише професійним характеристикам кандидатів, але й їхній відповідності корпоративним цінностям.

2. Оцінка та мотивація персоналу. Система оцінки результативності працівників є багатоступінчатою, базується на комбінації самооцінки, оцінки керівників та зовнішніх критеріїв (наприклад, досягнення KPI).

3. Навчання та розвиток. У компанії є розвинена система підвищення кваліфікації співробітників, що включає регулярні тренінги, курси, програми адаптації для нових працівників.

4. Забезпечення соціальних гарантій. ПрАТ «Оболонь» надає своїм працівникам конкурентоспроможну заробітну плату, систему соціальних пільг та медичного страхування, що сприяє утриманню кадрів.

Ця система дозволяє організації забезпечувати базові потреби в управлінні персоналом, однак є кілька аспектів, які потребують удосконалення для досягнення високої ефективності в довгостроковій перспективі.

В ході аналізу були виявлені низка проблемних аспектів у поточній системі управління персоналом:

1. Низький рівень адаптації нових співробітників. Попри наявність програми адаптації, багато працівників зазначають, що процес введення в курс справи є недостатньо структурованим, що може призводити до втрати часу та ресурсів.

2. Неоптимальна система мотивації. Мотиваційна система, яка використовує переважно фінансові методи, не завжди відповідає індивідуальним потребам працівників, що може призводити до незадоволення певних груп співробітників.

3. Обмежені можливості для професійного розвитку. Система розвитку працівників в компанії вимагає розширення, оскільки багато співробітників не мають достатньо чітких планів щодо кар'єрного зростання, що знижує їх мотивацію.

4. Недостатня увага до корпоративної культури. Попри успішну діяльність компанії, корпоративна культура не отримує достатньої уваги на всіх

етапах управління персоналом. Це може негативно позначатися на командній роботі та взаєморозумінні між співробітниками.

З урахуванням виявлених проблем і недоліків поточної системи управління персоналом, можна визначити кілька ключових стратегічних напрямів удосконалення, які сприятимуть досягненню організаційних цілей ПрАТ «Оболонь»:

1. Впровадження інтегрованої системи адаптації нових працівників. Адаптація нових співробітників є важливим етапом у їх інтеграції в компанію. Це процес, який має на меті не лише ознайомлення з робочим місцем та посадовими обов'язками, але й залучення до корпоративної культури та підвищення рівня лояльності до організації.

Для удосконалення цього процесу рекомендується:

- розробити структуровану програму адаптації. Вона повинна включати чіткі етапи та завдання для нових працівників, зокрема, знайомство з командою, роз'яснення корпоративних цінностей, розвиток необхідних професійних навичок.
- визначити менторів для нових працівників. Це допоможе прискорити процес інтеграції, оскільки новачки зможуть отримувати відповіді на питання безпосередньо від досвідчених колег.
- залучення керівників до адаптації. Менеджери повинні активно залучатися до процесу, встановлюючи тісний контакт з новими співробітниками і сприяючи їх швидшій адаптації.

2. Розвиток комплексної системи мотивації. Враховуючи важливість мотивації для досягнення високої ефективності роботи персоналу, необхідно розширити і вдосконалити систему мотивації в ПрАТ «Оболонь». Мотивація має бути багатокомпонентною, щоб відповідати різним потребам працівників.

Основні кроки для вдосконалення мотиваційної системи:

- диверсифікація мотиваційних інструментів. Крім матеріальних стимулів, слід акцентувати увагу на нематеріальних методах мотивації, таких як визнання заслуг, можливості для розвитку та навчання, кар'єрний ріст.
- індивідуалізація підходів до мотивації. Для кожної групи працівників (від виробничих спеціалістів до менеджерів) необхідно розробити

окремі програми мотивації, що враховують їхні професійні інтереси і життєві цілі.

- Оцінка мотивації через зворотний зв'язок. Впровадження регулярних опитувань серед працівників для оцінки ефективності існуючої системи мотивації та виявлення можливих проблем у цій сфері.

3. Створення системи розвитку кар'єри та професійного зростання. Для забезпечення довгострокового успіху компанії важливо не лише залучати висококваліфікованих працівників, але й створювати умови для їхнього професійного росту і розвитку. У ПрАТ «Оболонь» потрібно розробити і впровадити чітку систему розвитку кар'єри, яка б включала:

- індивідуальні плани розвитку для співробітників. Кожен працівник має отримати можливість розробити індивідуальний план професійного розвитку разом з керівником, що включає навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання.

- можливості для навчання та стажування. Організація повинна активно впроваджувати програми внутрішнього і зовнішнього навчання, а також забезпечувати доступ до сертифікаційних програм.

- створення прозорості системи кар'єрного зростання. Для кожного працівника має бути визначено чітке розуміння шляхів кар'єрного росту, що дозволить мотивувати їх на досягнення більш високих результатів.

4. Підвищення уваги до корпоративної культури. Корпоративна культура – це невід'ємна частина ефективного управління персоналом. Вона визначає, як працівники взаємодіють один з одним, як вони бачать місію компанії та свою роль у її досягненні. Для зміцнення корпоративної культури в ПрАТ «Оболонь» слід:

- удосконалити внутрішні комунікації. Забезпечити відкритий та прозорий процес комунікації між усіма рівнями персоналу, що сприятиме кращому розумінню цілей та завдань організації

- залучати співробітників до корпоративних заходів. Проведення командних тренінгів, корпоративних свят, спільних заходів, що допоможе зміцнити зв'язки між працівниками.

– формувати культуру лідерства. Розвивати в працівниках прагнення до лідерства, що стимулюватиме їх до більш високих досягнень у роботі.

ПрАТ «Оболонь» має потенціал для вдосконалення своєї системи управління персоналом через впровадження стратегічних напрямів, що дозволять значно покращити ефективність роботи компанії. Вдосконалення таких аспектів, як адаптація нових працівників, система мотивації, кар'єрний розвиток і корпоративна культура, дозволить не лише підвищити результативність працівників, але й створити сприятливі умови для довгострокового розвитку компанії в умовах конкурентного середовища.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано основні економічні показники підприємства. Базою дослідження стало Приватне акціонерне товариство «Оболонь». ПрАТ «Оболонь» – найбільший виробник напоїв в Україні. За результатами дослідження слідує, що рентабельність реалізації ПрАТ «Оболонь» у динаміці років має однакову позитивну тенденцію до зростання. Також значно зросла рентабельність за операційним прибутком та за чистим прибутком. Таку тенденцію зумовило ефективне управління витратами підприємства. Що призвело до позитивної динаміки росту рентабельності реалізації. Аналіз динаміки показників ліквідності та платоспроможності показав, що підприємство має певні проблеми із рівнем ліквідності та платоспроможності, адже ці показники зменшуються протягом досліджуваного періоду. Така ситуація неефективно впливає на діяльність підприємства, адже в певній мірі наражає підприємство на ризик несвоєчасного покриття своїх поточних зобов'язань.

Відповідно до проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» у сфері управління персоналом, можна зробити ряд висновків, які окреслюють поточний стан, виклики та перспективи розвитку кадрової політики підприємства. Звіт детально розкриває сучасні тенденції та потреби ринку праці, які ставлять перед компанією нові вимоги в управлінні людськими ресурсами. Розглянувши поточні проблеми в управлінні персоналом та

можливості вдосконалення HR-процесів, можна визначити конкретні рекомендації, які допоможуть оптимізувати роботу підприємства та підвищити ефективність використання кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Визначення стратегічних напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства

Стратегічне управління персоналом є одним із найважливіших аспектів довгострокового розвитку ПрАТ «Оболонь». У сучасних умовах, коли ринок праці вимагає високої гнучкості та адаптивності від компаній, ПрАТ «Оболонь» зосереджує зусилля на вдосконаленні HR-процесів, розвитку внутрішніх резервів, модернізації підходів до навчання та мотивації персоналу, а також на впровадженні новітніх технологій управління.

Основною метою стратегії управління персоналом є створення такого кадрового потенціалу, який забезпечить досягнення стратегічних цілей компанії. Це включає підвищення конкурентоспроможності на ринку через залучення кваліфікованих кадрів, створення сприятливих умов для розвитку та професійного зростання, а також удосконалення системи мотивації. Основними принципами, на яких будується стратегія, є:

- орієнтація на інновації. Використання сучасних технологій для автоматизації HR-процесів та вдосконалення комунікацій.
- гнучкість та адаптивність. Реагування на зміни в умовах ринку та адаптація до потреб працівників.
- прозорість і відповідальність. Підтримка відкритих та прозорих методів управління персоналом.

До ключових напрямків вдосконалення системи HR можна віднести такі:

1. Оптимізація кадрових процесів через автоматизацію та використання HRIS. Використання сучасних інформаційних систем для управління людськими ресурсами дозволяє знизити адміністративне навантаження, автоматизувати рутинні завдання та підвищити ефективність

обліку кадрів. Для ПрАТ «Оболонь» це відкриває можливості для швидкого та точного обліку персоналу, управління заробітною платою, планування робочого часу і відстеження відпусток.

2. Підвищення рівня кваліфікації персоналу. Стратегія ПрАТ «Оболонь» спрямована на постійне підвищення кваліфікації працівників через програми навчання та розвитку. Впровадження сучасних платформ для електронного навчання (e-learning) дозволяє співробітникам підвищувати свої навички без відриву від основних обов'язків, що сприяє їхній продуктивності та загальному рівню задоволеності роботою. Компанія також підтримує розвиток індивідуальних планів навчання та програм наставництва для нових працівників.

3. Мотивація та збереження персоналу. Високий рівень плинності кадрів є значною загрозою для стабільності компанії, тому система мотивації персоналу є одним з ключових елементів загальної стратегії. ПрАТ «Оболонь» прагне створити гнучку систему матеріального і нематеріального заохочення, яка б відповідала потребам кожної категорії працівників. Програми бонусів на основі досягнення ключових показників ефективності (KPI), а також нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, є важливими елементами підтримки корпоративної культури.

4. Підтримка здорового робочого середовища та соціальної відповідальності. ПрАТ «Оболонь» визнає важливість соціальної відповідальності, що включає підтримку фізичного та психологічного благополуччя працівників. Компанія надає співробітникам програми медичного страхування, знижки на продукцію та ініціативи для підтримки здорового способу життя. Це допомагає підтримувати позитивний моральний клімат та підвищувати лояльність співробітників.

Для підвищення ефективності HR-процесів та відповідності сучасним вимогам ринку, ПрАТ «Оболонь» впроваджує інноваційні підходи в управлінні персоналом:

— гейміфікація в навчанні та мотивації. Використання гейміфікованих методів для підвищення залученості працівників до навчання, що дозволяє зробити процес навчання більш цікавим та інтерактивним.

- Big Data та аналітика HR. Використання даних для аналізу продуктивності та ефективності працівників, що дозволяє краще розуміти потреби персоналу, виявляти найбільш перспективних співробітників та коригувати стратегії мотивації та розвитку.

- краудсорсинг у процесі прийняття рішень. Використання думок та ідей співробітників на різних етапах управління дозволяє залучити їх до активного співучасті у житті компанії та сприяє створенню командної атмосфери.

- корпоративна культура є основою стабільної та ефективної діяльності будь-якої компанії. На ПрАТ «Оболонь» розроблено комплекс заходів для підтримки корпоративної культури, який включає:

- підтримка та розвиток цінностей компанії. Компанія постійно працює над формуванням культури, заснованої на взаємній підтримці, інноваціях та відкритості до нових ідей.

- заходи для покращення комунікацій між відділами. Налагодження комунікаційних процесів допомагає уникати конфліктів та підвищує продуктивність роботи. Це включає проведення регулярних зустрічей та запровадження інструментів для обміну інформацією.

Довгострокові цілі розвитку ПрАТ «Оболонь» у сфері управління персоналом включають створення стабільного кадрового резерву, що дозволить компанії забезпечувати високу продуктивність та утримувати талановитих працівників. Для цього розробляються програми кар'єрного розвитку, які надають можливості для росту всередині компанії. Важливим елементом також є підтримка балансу між роботою та особистим життям співробітників, що сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню задоволеності працівників.

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає використання технологій, які забезпечують не лише підвищення продуктивності, але й сприяють розвитку компетенцій працівників, поліпшенню комунікацій, та зниженню рівня плинності кадрів. Програма вдосконалення управління персоналом для ПрАТ «Оболонь» орієнтована на використання сучасних цифрових рішень і адаптацію системи управління до нових умов ринку.

Основною метою є підвищення ефективності кадрових процесів за рахунок автоматизації, аналітики, а також підвищення задоволеності працівників і залучення нових талантів.

Одним з ключових елементів програми вдосконалення є впровадження інтегрованої системи управління людськими ресурсами (HRIS). HRIS дозволяє автоматизувати процеси найму, обліку кадрів, нарахування заробітної плати та оцінки ефективності працівників, що значно спрощує адміністративну роботу HR-відділу. Система дозволяє об'єднати всі дані про працівників в єдину базу, що забезпечує легкий доступ до інформації та спрощує аналітичні процеси.

Етапи впровадження HRIS включають:

- підготовка даних та інтеграція – збір, оцифрування та внесення існуючої інформації про працівників у систему.
- тренінг для HR-команди – навчання персоналу HR-відділу ефективному використанню системи, що забезпечить коректне ведення документації.
- тестування і корекція процесів – перевірка функціональності системи на всіх рівнях, включаючи облік часу, управління відпустками та нарахування заробітної плати.

Для підвищення ефективності процесу найму пропонується впровадження автоматизованої системи рекрутингу на основі Штучного Інтелекту (AI). Вона дозволяє відслідковувати та відбирати кандидатів на основі ключових компетенцій, досвіду роботи та інших характеристик. Використання AI знижує час, витрачений на відбір кандидатів, та забезпечує відповідність кандидатів вимогам компанії.

Ключові переваги автоматизації рекрутингу включають:

- швидке сортування резюме – система автоматично фільтрує резюме за ключовими словами та категоріями, що знижує навантаження на рекрутерів.
- аналіз компетенцій та культурного підходу – оцінка відповідності кандидата корпоративним цінностям за допомогою анкет і тестів.
- спрощена комунікація з кандидатами – використання чат-ботів для інформування кандидатів про етапи відбору та відповіді на поширені

запитання.

Для забезпечення професійного розвитку працівників ПрАТ «Оболонь» пропонується впровадження платформи e-learning, яка дозволить проводити навчання дистанційно та забезпечить доступ до навчальних матеріалів у зручному форматі. Така платформа може включати інтерактивні курси, тренінги, семінари та сертифікати за успішне завершення навчання.

Основні елементи системи навчання включають:

- індивідуальні навчальні плани – кожен працівник має можливість обрати курси відповідно до своєї посади та потреб розвитку.
- інтерактивні матеріали та тестування – курси містять інтерактивні елементи, що підвищують ефективність навчання.
- моніторинг та оцінка результатів – система автоматично фіксує успішність працівника, що дозволяє керівництву відстежувати прогрес у навчанні.

Використання Big Data в управлінні персоналом дозволяє ПрАТ «Оболонь» аналізувати великі обсяги інформації та використовувати їх для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, аналітика даних допомагає визначити основні причини плинності кадрів, відстежувати продуктивність працівників і прогнозувати потреби в нових кадрах.

Основні напрямки використання Big Data включають:

- аналіз плинності кадрів – виявлення причин, які змушують співробітників залишати компанію, та розробка заходів для утримання ключових фахівців.
- прогнозування продуктивності – оцінка ефективності працівників на основі їхніх результатів та даних про робочі процеси.
- індивідуальна адаптація мотиваційної системи – розробка персоналізованих мотиваційних програм на основі даних про працівників.

Гейміфікація, тобто використання елементів ігор у неігрових процесах, є сучасним методом підвищення залученості працівників. Гейміфіковані елементи можуть бути інтегровані у процеси навчання, мотивації та оцінки ефективності. Це стимулює працівників до участі в навчальних заходах і допомагає підтримувати високий рівень продуктивності.

Основні елементи гейміфікації включають:

- система балів та досягнень – працівники отримують бали за досягнення у роботі, які можна обміняти на додаткові бонуси чи привілеї.
- рейтинги та лідерборди – порівняння досягнень працівників у різних відділах, що стимулює дух конкуренції.
- віртуальні нагороди – визнання успіхів через надання віртуальних нагород, що мотивує до подальших досягнень.

Сучасні комунікаційні інструменти дозволяють підвищити ефективність внутрішньої комунікації, зменшити ризик конфліктів і покращити координацію завдань між відділами. Пропонується впровадження платформи для обміну інформацією, яка дозволить швидко надсилати повідомлення та проводити командні наради онлайн.

Основні функції комунікаційної платформи:

- чат-кімнати для обговорення – створення тематичних чатів для різних проектів, що забезпечує зручний обмін інформацією.
- інтеграція з календарями та завданнями – відстеження термінів виконання завдань і нагадування про дедлайни.
- можливість обміну файлами та документами – швидке пересилання важливих документів між працівниками.

Очікувані результати та ефекти від впровадження програми

Очікується, що програма вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій дозволить:

- підвищити продуктивність праці за рахунок автоматизації та оптимізації HR-процесів.
- зменшити плинність кадрів, підвищуючи рівень задоволеності працівників умовами праці та можливостями професійного розвитку.
- покращити корпоративний клімат, сприяючи підвищенню рівня залученості персоналу та зниженню конфліктності.
- забезпечити ефективний розвиток персоналу через сучасні методи навчання, що відповідають потребам ринку та очікуванням працівників.

Завдяки впровадженню сучасних HR-технологій ПрАТ «Оболонь» зможе підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, створити сприятливі

умови для розвитку персоналу та забезпечити стабільність кадрового потенціалу. Компоненти програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Компоненти програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій

Компонент програми	Опис	Етапи впровадження	Очікувані результати
HRIS	Автоматизація обліку кадрів, управління зарплатою, відпустками	Інтеграція даних, навчання HR-персоналу, тестування системи	Зниження адміністративного навантаження, підвищення точності даних
Автоматизований рекрутинг	Система на основі AI для фільтрування та відбору кандидатів	Налаштування системи, навчання рекрутерів, тестування	Скорочення часу найму, підвищення якості підбору кадрів
E-learning платформа	Платформа для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації	Створення курсів, адаптація під потреби компанії, оцінка результатів навчання	Підвищення кваліфікації працівників, розвиток навичок
Big Data аналітика	Збір та аналіз даних для оцінки продуктивності та потреб у кадрах	Впровадження інструментів збору даних, навчання персоналу аналітичним навичкам	Підвищення ефективності HR-процесів, зменшення плинності кадрів
Гейміфікація мотивації	Використання ігрових елементів для підвищення мотивації та залученості	Розробка системи балів та нагород, впровадження рейтингових досягнень	Підвищення рівня залученості, підвищення продуктивності
Цифрові комунікаційні платформи	Інструменти для покращення внутрішньої комунікації та координації між відділами	Налаштування платформи, навчання користувачів, інтеграція з існуючими системами	Зниження конфліктів, покращення командної роботи

Джерело: сформовано на основі [44 - 48]

Рекомендації щодо реалізації програми вдосконалення управління персоналом базуються на розроблених технологічних рішеннях і враховують досвід конкурентів у галузі.

Ефективна інтеграція HRIS на ПрАТ «Оболонь» потребує структурованого підходу, що включає підготовку команди, встановлення зрозумілих цілей та управління змінами серед співробітників:

Етап 1: Оцінка потреб і визначення ключових функцій HRIS. На основі детального аналізу потреб підприємства слід визначити функціонал HRIS, який буде найефективнішим. Основними функціями можуть бути автоматизація обліку робочого часу, управління заробітною платою, облік кадрів, інтеграція з платіжною системою тощо.

Етап 2: Підготовка і навчання персоналу. Залучення HR-команди до спеціальних тренінгів допоможе швидше освоїти систему. Для цього доцільно найняти спеціалістів з компанії-постачальника, які б організували практичні тренінги, адаптовані до специфіки компанії.

Етап 3: Поступове впровадження та тестування системи. Рекомендується почати з окремих функцій, наприклад, автоматизації обліку робочого часу, а потім поступово додавати нові елементи. Тестування кожного етапу допоможе знизити ризик помилок.

Подібну стратегію застосовують міжнародні компанії, такі як AB InBev, які інтегрують HRIS поетапно. Це дозволяє знижувати навантаження на HR-відділ, зберігаючи при цьому якість виконання завдань.

Для успішного впровадження технологій важливо, щоб співробітники відчували залученість до змін. ПрАТ «Оболонь» варто застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні способи мотивації для підтримки залученості:

- програми навчання та адаптації. Слід організувати навчальні сесії, що включають практичне використання нових систем, а також спеціальні вебінари з експертами для роз'яснення ключових функцій і переваг технологій.
- програма заохочень за участь у технологічних змінах. Наприклад, пропонувати бонуси за високу ефективність при роботі з HRIS або додаткові вихідні за участь у навчальних програмах з нових систем.

Данська компанія Carlsberg активно впроваджує мотиваційні програми, які заохочують працівників до участі у програмі підвищення кваліфікації та використання нових технологій. Досвід Carlsberg показує, що такі методи допомагають швидше адаптувати працівників до змін.

Використання автоматизованої системи рекрутингу, що інтегрує штучний інтелект, значно спрощує процес підбору та скорочує час найму нових співробітників:

Етап 1: Визначення критеріїв відбору кандидатів. Система повинна бути налаштована відповідно до конкретних вимог для різних посад. Це включає автоматичний пошук за ключовими компетенціями, досвідом, навичками тощо.

Етап 2: Автоматичне попереднє оцінювання кандидатів. Використання тестування на етапі відбору допоможе підвищити ефективність, адже найкращі кандидати будуть відбиратися системою автоматично.

АВ InBev активно застосовує автоматизацію рекрутингу, використовуючи аналітику даних для відстеження ефективності рекрутингу, що дозволяє компанії знижувати витрати на найм і підтримувати стабільний кадровий резерв.

Інвестиції в e-learning допомагають підвищити рівень кваліфікації та компетенцій працівників без відриву від виробничих процесів:

- планування курсів відповідно до посадових обов'язків. Створення навчальних модулів, що враховують специфіку роботи кожної посади, забезпечить максимальну відповідність навчання реальним потребам.
- залучення внутрішніх експертів для підготовки навчальних матеріалів. Внутрішні тренери можуть поділитися практичними знаннями, що особливо корисно для нових співробітників.

Компанія Carlsberg також інтегрує e-learning, що дозволяє співробітникам проходити навчання в зручний час. Це створює гнучкість і підвищує рівень задоволеності співробітників.

Big Data дозволяє ПрАТ «Оболонь» отримувати цінні аналітичні дані щодо плинності кадрів, рівня продуктивності та задоволеності працівників:

- виявлення тенденцій та причин плинності кадрів. Аналіз даних допоможе визначити ключові фактори, що впливають на звільнення працівників, і розробити відповідні програми утримання.
- моніторинг продуктивності працівників. Big Data дозволяє відстежувати ключові показники продуктивності, що надає можливість виявити найбільш ефективні практики та розробити рекомендації для покращення.

Подібну стратегію застосовують такі компанії, як Carlsberg і Heineken, що використовують дані для моніторингу та покращення продуктивності на основі конкретних показників.

Інтеграція елементів гейміфікації дозволить створити динамічну систему мотивації та підвищити залученість співробітників до виконання завдань:

- Нагородження за досягнення. Система нагород за виконання конкретних завдань стимулюватиме працівників досягати високих результатів.
- Організація командних змагань. Це сприяє зміцненню командного духу і покращує комунікацію між відділами.

AB InBev активно впроваджує гейміфікацію для заохочення працівників досягати KPI, що сприяє підвищенню мотивації та залученості.

Система управління персоналом є комплексом методів, принципів та інструментів, спрямованих на організацію, розвиток та мотивацію працівників. Основними функціями цієї системи є планування персоналу, організація роботи, забезпечення мотивації, оцінка ефективності працівників та їхній професійний розвиток. Сучасні концепції управління персоналом базуються на таких підходах, як стратегічний, компетентнісний, ситуаційний та інноваційний.

Стратегічний підхід передбачає інтеграцію управління персоналом у загальну стратегію підприємства. Він спрямований на забезпечення довгострокового розвитку організації через формування кадрового потенціалу, який відповідає сучасним вимогам ринку. Компетентнісний підхід акцентує увагу на розвитку компетенцій працівників, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Ситуаційний підхід базується на адаптації управлінських рішень до конкретних умов та обставин. Інноваційний підхід зосереджений на використанні новітніх технологій та методів для оптимізації управління персоналом.

Система управління персоналом сприяє створенню умов, за яких працівники можуть максимально реалізувати свій потенціал, підвищуючи тим самим продуктивність та якість роботи організації.

Ключовими елементами системи управління персоналом є мотивація, навчання та розвиток працівників, оцінка ефективності роботи, формування

корпоративної культури та впровадження сучасних технологій. Наприклад, навчання та розвиток персоналу забезпечують підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє організації адаптуватися до нових вимог ринку. Мотивація сприяє підвищенню залученості працівників, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність.

Сучасний розвиток технологій значно змінює підходи до управління персоналом. Однією з головних тенденцій є цифровізація процесів, яка включає автоматизацію рутинних завдань, використання HRM-систем для управління кадрами, впровадження штучного інтелекту та Big Data для аналізу ефективності персоналу.

HRM-системи, такі як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud або Workday, дозволяють автоматизувати всі етапи управління персоналом, від рекрутингу до планування кар'єри. Штучний інтелект використовується для аналізу резюме, проведення співбесід, оцінки поведінкових характеристик працівників та прогнозування їхньої продуктивності. Big Data дозволяє обробляти великі обсяги інформації про працівників, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Практичний досвід провідних компаній свідчить про важливість інтеграції сучасних технологій у систему управління персоналом. Наприклад, компанія Google використовує комплексний підхід до управління персоналом, який включає розвинену систему мотивації, програми професійного розвитку, корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, а також широке застосування цифрових технологій.

Водночас компанія Microsoft активно впроваджує програми підтримки добробуту працівників, включаючи гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи та підтримку психоемоційного стану працівників через спеціальні програми. Це дозволяє не лише знизити плинність кадрів, але й підвищити продуктивність.

Система управління персоналом є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне використання людського капіталу сприяє підвищенню продуктивності, залученості працівників та досягненню стратегічних цілей організації. Сучасні технології відкривають

нові можливості для оптимізації процесів управління персоналом, забезпечуючи підприємствам додаткові конкурентні переваги.

3.2. Механізми реалізації напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства

Сучасне управління персоналом є важливою складовою ефективною роботи будь-якої організації. Особливо це актуально для великих підприємств, таких як ПрАТ «Оболонь», де від правильної організації процесів взаємодії з персоналом залежить успішність не лише окремих підрозділів, але й усього бізнесу в цілому. У зв'язку з цим, удосконалення системи управління персоналом є важливим завданням для забезпечення стійкості підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Ефективне управління персоналом передбачає комплексне поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності через підвищення рівня і спроможності фінансового, економічного та ресурсного потенціалу підприємства. Для формування механізму удосконалення управління персоналом підприємства потрібно визначити організаційні, мотиваційні, економічні та соціальні цілі його формування (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цілі формування механізму удосконалення управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано на основі [41;52]

У роботі сформовано функціональну схему механізму удосконалення управління персоналом підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Функціональна схема механізму удосконалення управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено автором

Дана схема представляє собою функціонування механізму з метою забезпечення ефективного управління і включає забезпечувальні системи досягнення організаційних, мотиваційних та економічних цілей.

Механізм удосконалення управління персоналом включає в себе використання інноваційних підходів та технологій, модернізацію процесів, створення системи мотивації, а також організацію ефективного навчання і розвитку співробітників.

Одним з основних завдань управління персоналом є правильний відбір кандидатів, що найбільше відповідають вимогам організації. Від цього процесу залежить не лише ефективність роботи підрозділів, а й корпоративна культура, рівень задоволеності співробітників та їх продуктивність. Для покращення цього процесу необхідно застосовувати новітні технології та підходи.

1. Використання цифрових платформ для рекрутингу

У сучасних умовах досягнення високої ефективності в підборі персоналу неможливе без використання цифрових технологій. Платформи для онлайн-рекрутингу, такі як LinkedIn, Indeed, Work.ua, дозволяють знаходити кандидатів не лише в межах однієї країни, а й на міжнародному рівні, що значно розширює можливості для відбору найкращих спеціалістів.

ПрАТ «Оболонь» має можливість скористатися цими платформами для здійснення більш ефективного пошуку кандидатів. Окрім цього, слід інтегрувати платформу для збирання резюме на власному сайті компанії, що дозволить значно скоротити час відбору та зменшити витрати на рекламу вакансій.

2. Автоматизовані системи підбору та оцінки кандидатів

Для підвищення точності вибору кандидатів доцільно впроваджувати автоматизовані системи, що використовують штучний інтелект для оцінки резюме та кандидатів. Алгоритми машинного навчання здатні проаналізувати велику кількість заявок, порівняти їх з критеріями вакансії і вибрати найбільш відповідних кандидатів. Це значно спрощує роботу HR-відділу та знижує ймовірність помилок у відборі.

Інтеграція таких технологій у процес рекрутингу дозволяє ПрАТ «Оболонь» підвищити ефективність відбору, зменшити людський фактор і скоротити час на наймання персоналу.

3. Оцінка культурної відповідності кандидатів

Окрім професійних навичок, важливою є культурна відповідність кандидатів до корпоративної культури підприємства. Для цього можна застосовувати психологічні тести та інтерв'ю, орієнтовані на визначення того, наскільки кандидат буде ефективно працювати в команді, чи зможе інтегруватися в існуючі корпоративні процеси.

Застосування таких тестів дозволяє не лише відбирати професіоналів, а й забезпечити гармонійний розвиток організації, знижуючи рівень конфліктності та збільшуючи ефективність співробітництва.

Одним із найбільш важливих аспектів управління персоналом є постійний розвиток співробітників. В умовах швидких змін в технологіях та бізнес-середовищі, забезпечення безперервного навчання дозволяє співробітникам не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Платформи електронного навчання є сучасним інструментом для оптимізації процесів підвищення кваліфікації. Вони дозволяють організувати навчання співробітників без необхідності витратити багато часу на фізичні зустрічі та тренінги. Крім того, такі платформи часто містять можливість доступу до навчальних матеріалів в будь-який час, що дозволяє співробітникам організовувати навчальний процес у зручному для них форматі.

ПрАТ «Оболонь» може створити власну навчальну платформу для постійного оновлення кваліфікацій працівників у таких сферах, як маркетинг, менеджмент, продажі, безпека праці, інформаційні технології.

Менторинг і коучинг є важливими інструментами розвитку персоналу, що дозволяють прискорити процес адаптації нових співробітників і допомогти їм швидше досягти високих результатів. Ментори можуть передавати свої знання і досвід новачкам, а коучі – допомогти співробітникам розвивати лідерські та управлінські навички, підтримувати їх у досягненні індивідуальних кар'єрних цілей.

Створення корпоративного університету дозволяє не лише організувати професійне навчання, але й розвивати спеціалізовані знання для конкретних підрозділів. Корпоративні університети можуть пропонувати індивідуальні навчальні програми, які відповідають потребам бізнесу і підтримують його розвиток.

Мотивація є одним з ключових чинників ефективності роботи персоналу. Створення збалансованої та мотивуючої системи дозволяє підвищити залученість співробітників, знижуючи рівень плинності кадрів і підвищуючи продуктивність праці.

Використання матеріальних стимулів є важливою складовою мотивації, однак важливо, щоб система компенсацій була справедливою і прозорою. Бонуси, премії, оплата праці, корпоративні пільги повинні бути прив'язані до результатів діяльності, як індивідуальних, так і колективних.

Запровадження гнучкої бонусної системи, яка враховує не лише досягнення особистих результатів, але й успіхи компанії в цілому, дозволить створити стимул для більш ефективної роботи.

Нематеріальна мотивація має на увазі створення комфортних умов для роботи, розвитку та зростання співробітників. Для цього необхідно проводити регулярні заходи для розвитку корпоративної культури, проводити тренінги з розвитку м'яких навичок, організовувати корпоративні заходи, що сприяють зміцненню команди та знижують рівень стресу серед працівників.

Програми визнання та нагороди, гнучкий графік роботи, можливість працювати дистанційно – всі ці фактори також важливі для утримання найкращих співробітників.

Інформаційні технології (ІТ) відіграють важливу роль в удосконаленні управління персоналом, дозволяючи автоматизувати процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність.

HRIS (Human Resource Information System) є програмним забезпеченням, яке допомагає автоматизувати всі процеси управління персоналом, від найму до оцінки результатів роботи. Це дозволяє значно спростити процедури адміністративного управління та зменшити можливість людських помилок.

Завдяки впровадженню HRIS у ПрАТ «Оболонь» можна автоматизувати збір, зберігання і обробку даних про співробітників, здійснювати моніторинг результатів їх діяльності, а також прогнозувати потреби в персоналі.

Розрахунок витрат:

Вартість впровадження HRM-системи для ПрАТ «Оболонь» оцінюється на основі ринкових цін та обсягу підприємства:

- ліцензія на програмне забезпечення та його адаптація: 8 млн грн.
- навчання HR-фахівців для роботи із системою: 2 млн грн.
- загальні початкові витрати: 10 млн грн.

Прогнозовані вигоди:

Завдяки HRM-системі рутинні HR-задачі скоротяться на 30%. Враховуючи, що HR-відділ підприємства витрачає на ці завдання 3 тис. годин щороку, це дозволить зекономити 1 тис. годин. Якщо середня вартість години роботи HR-фахівця становить 100 грн, річна економія складе:

$$100\text{грн} \times 1\text{тис.год} = 100\text{тис.грн.}$$

Додатково, впровадження автоматизованого розрахунку заробітної плати та відстеження робочого часу дозволить уникнути помилок, що знижує ризик штрафів і зайвих виплат, що економить близько 200 тис. грн/рік.

Сумарна річна економія від HRM-системи складе:

$$100\text{тис.грн} + 200\text{тис.грн} = 300\text{тис.грн.}$$

Період окупності HRM-системи розраховується за формулою:

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Економія}} = \frac{10\text{ млн грн}}{300\text{ тис. грн/рік}} = 3,3\text{ року.}$$

Цифровізація навчання персоналу

Підприємству необхідно розвивати кваліфікацію персоналу, але традиційні методи навчання (семінари, оренда аудиторій) є дорогими та малоефективними. Альтернативою є впровадження онлайн-навчання через платформи типу Coursera або EdX.

Розрахунок витрат:

Вартість одного онлайн-курсу для співробітника складає 2,5 тис. грн. Навчання планується для 200 осіб, отже:

$$2,5 \text{ тис. грн} \times 200 \text{ осіб} = 500 \text{ тис. грн.}$$

Очікується, що продуктивність навчальних співробітників зросте на 10%. Якщо середня виручка на одного працівника становить 1 млн грн, то загальний ефект складе:

$$1 \text{ млн. грн/працівника} \times 0,1 \times 200 \text{ працівників} = 20 \text{ млн. грн.}$$

Період окупності інвестицій у навчання розраховується як:

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Дохід}} = \frac{500 \text{ тис. грн}}{20 \text{ млн грн/рік}} = 0,025 \text{ року.}$$

Використання аналітики даних у HR

Застосування People Analytics дозволяє аналізувати продуктивність персоналу та виявляти причини плинності кадрів.

Розрахунок витрат:

- Програмне забезпечення: 3 млн грн.
- Навчання аналітиків: 200 тис. грн.
- Загальні витрати: 3,2 млн грн.

Прогнозовані вигоди:

Скорочення плинності кадрів на 15% для 50 осіб, середня вартість підбору одного працівника становить 10 тис. грн:

$$50 \text{ осіб} \times 0,15 \times 10 \text{ тис. грн} = 500 \text{ тис. грн/рік.}$$

Період окупності:

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Економія}} = \frac{3,2 \text{ млн грн}}{500 \text{ тис. грн/рік}} = 6,4 \text{ роки.}$$

Механізми удосконалення управління персоналом у ПрАТ «Оболонь» є необхідною складовою стратегії компанії для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, підвищення ефективності рекрутингу, розвитку та мотивації персоналу дозволить зберегти лідерські позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток компанії в майбутньому.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства

Формування системи стратегічного управління персоналом припускає внесення суттєвих змін до цілей, функцій та організаційної структури існуючої системи управління персоналом. У зв'язку з цим у роботі пропонується створення групи стратегічного управління персоналом, структурно підпорядкованої вищому керівництву організації. Особливості та можливості формування даного підрозділу визначаються масштабом та характером діяльності підприємства, функціями кадрової служби. Створення групи стратегічного управління сприяє вирішенню стратегічних планів та має деякі переваги: гнучкість, ефективне використання персоналу та підвищення його професіоналізму, можливість ротації кадрів шляхом залучення фахівців до участі в роботі над кількома проектами, розвиток мотивації та концентрація зусиль на реалізації стратегії.

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів було виконано аналіз інвестицій, очікуваної річної економії та періоду окупності кожного з них. У таблиці наведено ключові показники:

Таблиця 3.2 – Ключові показники розрахунків

Заходи	Інвестиції, млн грн	Річна економія, млн грн	Період окупності, роки
Впровадження HRM-системи	10	0,3	3,3
Цифровізація навчання персоналу	0,5	20	0,025
Аналітика даних у HR	3,20	0.5	6,40

Загальну структуру стратегії управління персоналом розглянуто за такими розділами:

- формування персоналу: прогнозування необхідного кількісного та якісного складу персоналу; вивчення внутрішніх потреб та можливостей

організації; моніторинг ринку праці та заробітної плати; створення банку даних потенційних кандидатів; регулювання системи пошуку кандидатів; розробка програми адаптації персоналу;

- мотивація (винагородження) персоналу: визначення концептуальних підходів до формування системи мотивації та стимулювання у відповідності до розвитку підприємства; формування та розвиток корпоративної культури;

- оцінка персоналу: розробка системи оцінки та атестації персоналу; процедура оцінки та розробки плану подальших дій спільно з лінійними керівниками;

- розвиток персоналу: вивчення внутрішніх потреб підприємства в навчанні, розробка комплексної програми навчання та підвищення кваліфікації; розробка планів кар'єри, службового просування та професійного зростання.

Група стратегічного управління персоналом доповнює структуру на базі програмно-цільової форми управління діяльністю, до якої належать матрична та проектна структури. Їх використання дозволяє максимально органічно адаптувати структуру підприємства до цілей його створення, розвитку та конкретних умов нестабільного зовнішнього середовища. До складу групи входять: координатор групи, фахівці організації та зовнішні консультанти.

Високопродуктивна робота організації залежить не тільки від якісного складу персоналу підприємства, але і від управління його актуальними і потенційними професійними можливостями, професійним досвідом. В організації важливо не тільки знати, хто що може і хто на що здатний, а й зробити так, щоб талант та професійні якості людини були вчасно помічені і затребувані.

Ділова кар'єра - поступальне просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

У процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію всіх видів кар'єри. Ця взаємодія припускає виконання наступних основних завдань:

- Досягнення взаємозв'язку мети діяльності ПрАТ «Оболонь» та окремого співробітника;
- Забезпечення планування кар'єри на конкретного співробітника з метою врахування його специфічних потреб;
- Забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою;
- Усунення «кар'єрних глухих кутів», в яких практично немає можливостей для розвитку співробітника;
- Формування наочних і сприймаються критеріїв службового росту, що використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;
- Вивчення кар'єрного потенціалу працівників;
- Забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- Визначення шляхів службового зростання, використання яких задовольнить кількісну та якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і в потрібному місці.

Як зазначалося вище, підприємство може успішно працювати тільки за наявності раціональної структури управління. Існуюча структура управління повинна зазнати певних змін.

При вдосконаленні організаційної структури управління ПрАТ «Оболонь» важливим є правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників. Здійснимо розподіл управлінських рішень за рівнями, тому що це є найбільш важливою і відповідальною частиною поліпшення структури.

В даний час найбільшу можливість застосування комп'ютерних засобів та автоматизації повинні мати кадрові технології оцінки, відбору, підбору, тестування персоналу. Достатня комп'ютерне та програмне забезпечення повинні отримати всілякі тести, що сприяють оцінці професіоналізму персоналу. Автоматизація кадрових процесів і кадрових технологій в ПрАТ «Оболонь» дозволить:

- Забезпечити оперативне отримання об'єктивної інформації про стан і тенденції розвитку ділових і особистісних характеристик персоналу;

-Своєчасно виробити і прийняти необхідні управлінські рішення в практиці роботи з персоналом;

-Визначити і застосовувати адекватні станом кадрових процесів кадрові технології, які приведуть до необхідного результату роботи підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як сукупність динамічних конкурентних переваг, сформованих за рахунок ефективного використання кадрових, ресурсних, техніко-технологічних, інформаційних та інноваційно-інвестиційних ресурсів підприємства в умовах трансформації конкурентного середовища їх розвитку. Тому до вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств варто підходити комплексно та системно [61].

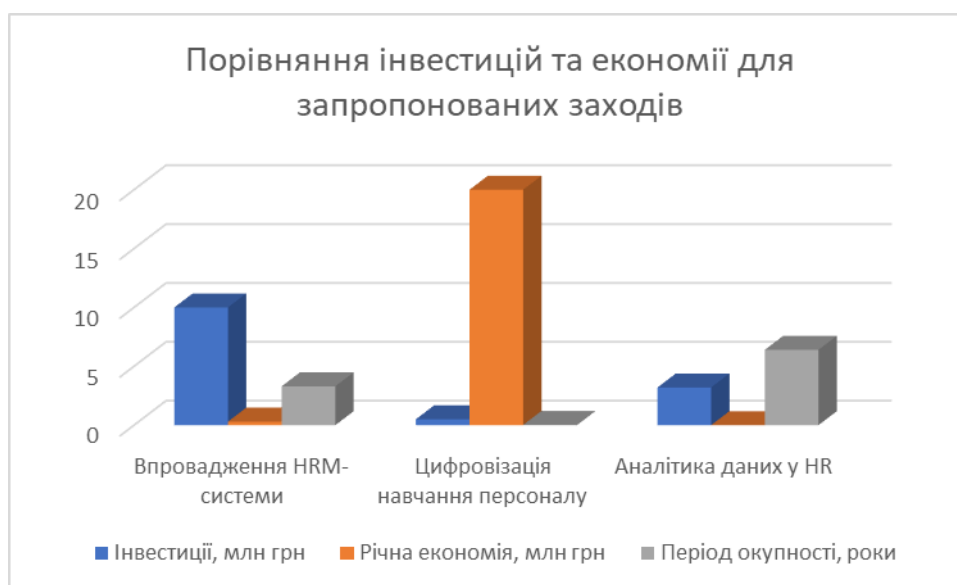


Рисунок 3.1 – Порівняння інвестицій та економії.

Визначальну роль у посиленні конкурентних позицій підприємств відіграє кадрове забезпечення діяльності бізнес-суб'єктів. Оскільки саме від професіоналізму та компетентності персоналу, а також його вмотивованості до високопродуктивної праці, залежить узгодженість і результативність бізнеспроцесів на підприємстві. Загалом управління персоналом підприємства у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності підприємств (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у

колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами і т. ін.).

Для реалізації першого етапу необхідно здійснити обґрунтування значущості систем досягнення цілей ефективного управління персоналом щодо досягнення цілей ефективного управління персоналом та визначення їх вагомості за експертними оцінками. Для цього була розроблена анкета, яка була запропонована до заповнення працівниками ПрАТ «Оболонь». Усього було заповнено 20 анкет, на основі яких було проведене ранжування значущості систем досягнення цілей ефективного управління персоналом, що представлено в таблиці 3.3.

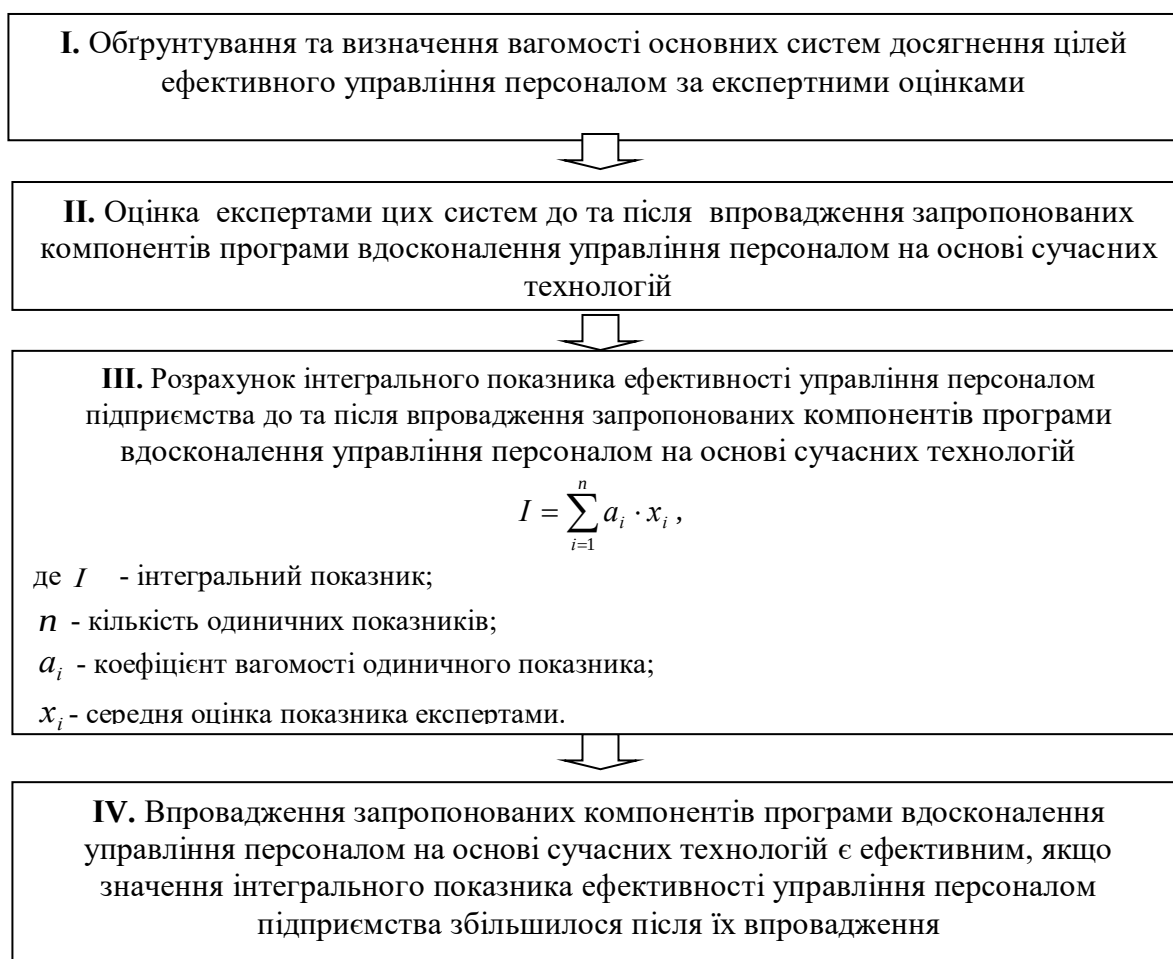


Рис. 3.3. Етапи проведення оцінки ефективності впровадження запропонованих компонентів програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3 - Ранжування значущості систем досягнення цілей ефективного управління персоналом

Системи досягнення цілей ефективного управління персоналом	Ранг	Коефіцієнт вагомості
Впровадження сучасних технологій	1	0,3333
Удосконалення мотивації, стимулювання та оцінки персоналу підприємства	2	0,2667
Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня	3	0,2000
Формування корпоративної культури	4	0,1333
Удосконалення нормування праці	5	0,0667

Джерело: складено на основі анкетного опитування

Для визначення інтегрального показника оцінки ефективності управління персоналом підприємства було проведено другий етап анкетування. При цьому використано шкалу оцінки, а саме відмінно – 3 бали; добре – 2 бали; задовільно – 1 бал. Результати другого етапу анкетування та розрахунок інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Результати розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства

№ з/п	Системи досягнення цілей ефективного управління персоналом	Коефіцієнт вагомості	ПрАТ «Оболонь»			
			До впровадження		Після впровадження (прогноз)	
			Середня оцінка	Зважене значення оцінки	Середня оцінка	Зважене значення оцінки
1	2	3	4	5	6	7
1	Впровадження сучасних технологій	0,3333	1	0,3333	2	0,6666
2	Удосконалення мотивації, стимулювання та оцінки персоналу підприємства	0,2667	2	0,5334	2	0,5334

Продовження табл. 3.4

3	Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня	0,2000	2	0,400	3	0,6000
4	Формування корпоративної культури	0,1333	2	0,2666	2	0,2666
5	Удосконалення нормування праці	0,0667	2	0,1334	3	0,2001
	<i>Інтегральний показник ефективності управління персоналом підприємства</i>	<i>1</i>		<i>1,6667</i>		<i>2,2667</i>

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проведені розрахунки підтвердили, що запропоновані компоненти програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій на прикладі ПрАТ «Оболонь» будуть ефективними, оскільки за оцінками експертів значення інтегрального показника збільшиться після їх впровадження.

Питання удосконалення системи управління персоналом є одними з найбільш актуальних у сучасному бізнес-середовищі. Управління персоналом безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства, тому удосконалення цієї системи є необхідним для досягнення стратегічних цілей компанії. Одним із важливих кроків у процесі підвищення ефективності управління персоналом є розробка економічно обґрунтованих напрямків удосконалення цієї системи.

Усі запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом включають в себе розробку та впровадження нових методів мотивації працівників, покращення процесу адаптації нових співробітників, підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення корпоративної культури і зменшення плинності кадрів. Важливою частиною процесу удосконалення є також забезпечення постійного моніторингу та оцінки ефективності цих змін.

І Удосконалення процесу адаптації нових працівників. Адаптація нових працівників є критичним процесом для швидкої інтеграції в колектив і підвищення продуктивності. Успішна адаптація зменшує ймовірність звільнень

на ранніх етапах, що, в свою чергу, знижує витрати на рекрутинг і навчання нових співробітників.

Основні витрати:

1. Розробка та впровадження програми адаптації:
 - Оцінка існуючих програм адаптації в компанії та розробка нових навчальних модулів.
 - Проведення тренінгів для менеджерів з адаптації нових співробітників.
 - Витрати на розробку і підтримку інтернет-платформи для дистанційного навчання і інформування працівників.
2. Залучення наставників:
 - Призначення досвідчених працівників на роль наставників для нових співробітників.
 - Витрати на навчання наставників і компенсація їх часу, який вони витрачають на супровід нових працівників.
3. Моніторинг процесу адаптації:
 - Організація системи збору зворотного зв'язку від нових співробітників.
 - Проведення регулярних опитувань і оцінок ефективності адаптаційного процесу.

Оцінка вигод:

1. Зменшення плинності кадрів:
 - Відсутність ефективної адаптації призводить до високого рівня плинності кадрів, що збільшує витрати на найм і навчання нових співробітників. Підвищена ефективність адаптації дозволяє знизити ці витрати.
2. Підвищення продуктивності праці:
 - Швидка адаптація дозволяє новим працівникам швидше освоїти свої обов'язки і розпочати ефективну роботу. Це дозволяє досягти високих результатів у коротші строки.
3. Покращення морального клімату в колективі:
 - Розробка ефективної програми адаптації зменшує рівень стресу нових працівників, створює позитивне ставлення до компанії та підтримує високий моральний клімат у колективі.

II Удосконалення мотиваційної системи. Мотивація є важливим інструментом для підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів. Запровадження нової мотиваційної системи дозволить не лише мотивувати працівників, але й створити ефективну систему винагороди, яка стимулює досягнення високих результатів.

Основні витрати:

1. Розробка нової мотиваційної системи:

- Проведення аналізу існуючої мотиваційної системи та її вдосконалення.
- Розробка нових схем бонусів, премій та інших видів заохочень.
- Оцінка результативності нової мотиваційної системи через опитування працівників і моніторинг результатів.

2. Інвестування в інструменти для стимулювання працівників:

- Витрати на розробку системи нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік роботи, додаткові відпустки, програми розвитку.
- Витрати на проведення тренінгів для керівників щодо ефективного використання нової мотиваційної системи.

3. Запуск і підтримка системи мотивації:

- Витрати на впровадження нових інструментів для моніторингу продуктивності працівників, наприклад, програмного забезпечення для обчислення бонусів і премій.

Оцінка вигод:

1. Зниження плинності кадрів:

- Прозорість та справедливість мотиваційної системи допомагають зберегти лояльність співробітників, зменшити їхню схильність до пошуку нових робочих місць.

2. Збільшення продуктивності праці:

- Визначення чітких критеріїв мотивації допомагає працівникам зрозуміти, як досягти високих результатів. Це стимулює їх до досягнення кращих результатів у своїй роботі.

3. Покращення корпоративної культури:

- Чітка мотиваційна система допомагає зберегти єдність команди та сприяє розвитку корпоративної культури, що надає компанії конкурентні переваги.

III Розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Інвестування в розвиток працівників – це важливий аспект, який забезпечує їхню високу кваліфікацію, знижує потребу в нових зовнішніх наймах і підвищує конкурентоспроможність компанії.

Основні витрати:

1. Розробка програм розвитку кар'єри:

- Розробка і впровадження індивідуальних планів розвитку для працівників.

- Витрати на аналіз потреб працівників у підвищенні кваліфікації.

2. Організація навчання та тренінгів:

- Витрати на проведення внутрішніх тренінгів і залучення зовнішніх тренерів.

- Витрати на відправлення працівників на зовнішні курси та семінари.

3. Атестація та моніторинг ефективності:

- Витрати на проведення атестацій, тестувань і оцінок ефективності програм підвищення кваліфікації.

Оцінка вигод:

1. Підвищення кваліфікації працівників:

- Підвищення професійного рівня працівників дозволяє досягати кращих результатів у роботі і знижує ймовірність помилок, що підвищує ефективність і знижує витрати.

2. Поліпшення морального клімату:

- Працівники, які мають можливість для розвитку і кар'єрного зростання, відчують більшу залученість до компанії і стають більш лояльними до організації.

3. Зниження витрат на найм:

- Розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації внутрішніх кадрів дозволяє компанії знижувати витрати на зовнішній рекрутинг.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом принесуть значні економічні вигоди для компанії ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Очікувані вигоди від удосконалення системи управління персоналом

Вигоди	Характеристика
1. Зниження витрат на найм і адаптацію	Впровадження ефективної системи адаптації дозволяє значно скоротити витрати на найм нових працівників і зменшити кількість звільнень на перших етапах роботи.
2. Збільшення продуктивності праці	Створення системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників сприяє підвищенню їх продуктивності, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.
3. Зниження плинності кадрів	Удосконалення процесу адаптації, створення мотиваційних програм і кар'єрних можливостей сприяє зниженню плинності кадрів, що дозволяє зменшити витрати на рекрутинг та навчання нових працівників.
4. Покращення корпоративної культури	Зміцнення корпоративної культури дозволяє підвищити рівень лояльності співробітників і створити сприятливе середовище для роботи, що в свою чергу знижує витрати на управління персоналом і полегшує інтеграцію нових працівників.

Джерело: розроблено автором

Економічне обґрунтування запропонованих напрямків удосконалення системи управління персоналом на прикладі ПрАТ «Оболонь» показує, що інвестиції у вдосконалення адаптації працівників, мотиваційної системи та розвитку кар'єри матимуть значний позитивний економічний ефект. Всі ці заходи дозволяють знизити витрати на найм і адаптацію, зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці і поліпшити корпоративну культуру.

В довгостроковій перспективі це дозволить компанії досягти більш високих фінансових результатів, підвищити свою конкурентоспроможність на ринку і створити стабільну основу для подальшого розвитку.

Висновки розділу 3

В третьому розділі запропоновано компоненти програми вдосконалення управління персоналом ПрАТ «Оболонь» на основі сучасних технологій.

Розроблено механізм удосконалення управління персоналом підприємства. Функціонування механізму відбувається за допомогою важелів

та інструментів мотивації і стимулювання. У механізмі виначені забезпечувальні системи досягнення цілей ефективного управління персоналом: удосконалення нормування праці; впровадження сучасних технологій; підвищення професійно-кваліфікаційного рівня; удосконалення мотивації, стимулювання та оцінки персоналу підприємства; формування корпоративної культури.

Запропоновано та проведено аналіз динаміки значень інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства в часі (до й після впровадження компонентів програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій). Проведені розрахунки підтвердили ефективність впровадження запропонованих компонентів програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій на прикладі ПрАТ «Оболонь», оскільки за оцінками експертів значення інтегрального показника збільшиться після їх впровадження.

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» у сфері управління персоналом, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» зіткнулося з низкою внутрішніх і зовнішніх викликів, які вимагають особливої уваги з боку керівництва компанії. Важливими проблемами є високий рівень плинності кадрів, недостатня адаптація співробітників до нових технологій, а також потреба в підвищенні мотивації та залученості персоналу. У результаті проведеного аналізу були визначені основні фактори, які впливають на плинність кадрів, а також можливості для її зниження шляхом впровадження сучасних технологій та удосконалення мотиваційної політики. Це підкреслює важливість інноваційного підходу в управлінні персоналом, адже без цього збереження ключових співробітників і залучення нових талантів стає складнішим завданням.

Основною рекомендацією, що випливає з аналізу, є впровадження інтегрованої системи управління людськими ресурсами (HRIS), яка дозволяє автоматизувати основні процеси HR: облік кадрів, нарахування заробітної плати, управління відпустками, відстеження продуктивності працівників тощо. Автоматизація цих процесів не лише знижує адміністративне навантаження на HR-відділ, але й підвищує точність і прозорість даних, що важливо для об'єктивної оцінки ефективності кожного працівника. Крім того, HRIS сприяє кращій комунікації між підрозділами та допомагає компанії швидше адаптуватися до змін на ринку праці.

Також важливим елементом запропонованої програми є автоматизація рекрутингу, що дозволяє знизити час та ресурси на пошук і відбір кандидатів. Завдяки використанню штучного інтелекту в процесі рекрутингу ПрАТ «Оболонь» може залучати найкращих фахівців, які відповідають вимогам компанії. Це сприяє зменшенню плинності кадрів, оскільки автоматизований підхід дозволяє ефективніше оцінювати професійні та особистісні якості кандидатів ще на етапі відбору.

ПрАТ «Оболонь» також рекомендовано впровадити платформу для дистанційного навчання, яка дозволить працівникам покращувати свої професійні навички без відриву від виробництва. Використання e-learning підвищує рівень кваліфікації персоналу, забезпечує розвиток внутрішніх талантів і сприяє зростанню продуктивності. Завдяки такій платформі компанія може надавати доступ до навчальних ресурсів та матеріалів у зручний для працівників час, що позитивно впливає на їхню мотивацію та залученість до процесу роботи.

Іншою важливою складовою вдосконалення кадрової політики є впровадження інструментів гейміфікації. Використання елементів ігрового процесу в мотивації та навчанні персоналу створює динамічне середовище, яке стимулює працівників до активної участі у виконанні завдань, досягненні нових результатів та освоєнні нових навичок. Такий підхід дозволяє формувати конкурентну культуру всередині колективу, підвищувати продуктивність та знижувати рівень плинності кадрів. Досвід конкурентів, таких як Carlsberg і AB InBev, які активно використовують гейміфікацію, демонструє ефективність цього методу у створенні позитивного корпоративного клімату та підвищенні мотивації персоналу.

Важливим аспектом також є використання Big Data та HR-аналітики, що дозволяє ПрАТ «Оболонь» приймати обґрунтовані рішення на основі даних про плинність, продуктивність, рівень залученості та задоволеності працівників. Завдяки таким даним компанія може швидше реагувати на проблеми, аналізувати тенденції та визначати найбільш ефективні методи управління персоналом.

Загалом, реалізація програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій забезпечить ПрАТ «Оболонь» довгострокову конкурентоспроможність та дозволить створити стійку систему кадрової підтримки, яка відповідає викликам сучасного ринку праці. Впровадження сучасних технологій у HR-процеси сприятиме оптимізації роботи кадрового відділу, підвищенню мотивації та залученості персоналу, а також допоможе підтримувати високий рівень задоволеності працівників умовами праці.

Стимулювання трудової діяльності працівників підприємства є основним критерієм результативності праці персоналу підприємства. Тому результативність діяльності працівника потрібно розглядати і оцінювати виключно в руслі стимулюючої політики підприємства.

Ефективне управління персоналом передбачає комплексне поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності через підвищення рівня і спроможності фінансового, економічного та ресурсного потенціалу підприємства. Для формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом потрібно визначити організаційні, мотиваційні, економічні та соціальні цілі його формування.

У роботі сформована функціональна схема механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства на основі комплексного підходу до вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь», а також запропоновано програму вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій.

Визначальну роль у посиленні конкурентних позицій підприємств відіграє кадрове забезпечення діяльності бізнес-суб'єктів. Оскільки саме від професіоналізму та компетентності персоналу, а також його вмотивованості до високопродуктивної праці, залежить узгодженість і результативність бізнес-процесів на підприємстві. Загалом управління персоналом підприємства у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності підприємств (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами і тощо). Таким чином, конкурентоспроможністю підприємства знаходиться у прямому взаємозв'язку з системою управління персоналом.

У роботі запропонована методика оцінки ефективності впровадження запропонованих компонентів програми вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій.

Проведені розрахунки підтвердили ефективність впровадження запропонованих компонентів програми вдосконалення управління персоналом ПрАТ «Оболонь» на основі сучасних технологій, оскільки за оцінками експертів значення інтегрального показника збільшиться після їх впровадження.

Сучасні технології кардинально змінюють підходи до управління персоналом, пропонуючи нові інструменти для підвищення ефективності. Використання HRM-систем дозволяє автоматизувати ключові процеси, Big Data сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, а штучний інтелект підвищує якість рекрутингу та навчання. Такі зміни не лише покращують продуктивність, але й формують нову корпоративну культуру, орієнтовану на відкритість, гнучкість та інновації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Київ : Знання України, 2009. 515 с.
2. Дудар А. П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу : монографія. Сімферополь : Таврія, 2002 288 с.
3. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.
4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
5. Ситник П. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Фірма «ШКОС», 2009. 472 с.
6. Москаленко В. О. Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2009. 285 с.
7. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу: наукове видання. Харків: Вид-во. ХНЕУ, 2006. 252 с.
8. Senge P. The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 1990. 432 p.
9. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е видання. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
11. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбальук С.О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор. 2007. 428 с.
13. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. Львів : Магнолія плюс, 2004. 333 с.

14. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом : навч. посібн. Київ : Кондор, 2013. 310 с.
15. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ : ЦУЛ, 2003. 272 с.
16. Коцко Т.А., Калашник В.О. Сучасні технології управління персоналом підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». (м. Київ, 17 жовтня 2024 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2024. С. 287-289. URL: https://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn_conference_17102024.pdf
17. Championing Better Work and Working Lives CIPD. URL: <http://www.cipd.co.uk>.
18. Guidance for Employers. URL: <http://www.accaglobal.com/employers>.
19. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
20. Богиня Д. П. Соціальні пріоритети у подоланні фінансово-економічної кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 2, № 6. С. 11–13.
21. Ведерніков М. Д. Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.09.01. Донецьк, 2005. 39 с.
22. Семикіна М. В. Напруженість соціально-трудоових відносин як гальмо економічного зростання регіону. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Npkntu_e_2012_22\(1\)18.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Npkntu_e_2012_22(1)18.pdf)
23. Сурмін Ю.П. Теорія систем і системний аналіз : Навч. посібник / Ю. П. Сурмін. Київ : МАУП, 2003. 368 с.
24. Петрова І. В. Оцінка ефективності управлінської діяльності на підприємствах вугільної промисловості: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 /Петрова І. В. Донецьк, 2003. 192 с.
25. Синіцина Т. А. Оцінка ефективності системи управління промисловим підприємством - цільовий підхід: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Синіцина Тетяна Арнольдівна. Одеса, ОДЕУ, 2004. 187 с.

26. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

27. Ященко О. І., Романюк О. П. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18(6). С. 237–238.

28. Орлов П. А. Економіка підприємства : Навч. посібник. Х.: РІО ХГЕУ, 2000. 401 с.

29. Нусинов В. Я., Турило А. М., Темченко А. Г. Економічний аналіз діяльності підприємств та об'єднань у промисловості. Кривий Ріг : Мінерал, 1999. 173 с.

30. Лямець В. І., Тевяшев А. Д. Системний аналіз. Вступний курс; 2-е вид., перероб. та допов. Харків. : ХНУРЕ, 2004. 448 с.

31. Устенко О. Л. Економіка підприємництва : метод. посібн. Київ : МАУП, 1999. 44 с.

32. Drucker, Peter Ferdinand, Management Challenges For The 21st Century. 1999. 230 p.

33. Климко С.Г., Пригода В.Д., Сизоненко В.О. Людський капітал: світовий досвід і Україна : монографія. Київ : Основа, 2006. 224 с.

34. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.

35. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах глобалізації та Болонського процесу: проблеми і перспективи : монографія. Київ : Репрографіка, 2006. 777 с.

36. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 452 с.

37. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.

38. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58–63.

39. Grant V., Smith G. Personnel Administration and Industrial Relations. L., 1969. 348 p.

40. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
41. Стецюк Н. Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2011. № 2. С. 188–195.
42. Севастьянов Р. В., Вельчева І. А. Мотивація праці персоналу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2013. Вип. № 5 (2). С. 98–104.
43. Пожуєва Т. О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 119–123.
44. Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. (2017). Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 9. 118–122. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4858>
45. Амеліна І.В., Біланенко К.П. (2021). Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, 4(83), 31-37. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2522](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2522)
46. Chernysh, I., & Kozyk, M. (2018). Modern Technologies Of Personnel Management. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, 2(69), 40-44. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2018.2\(69\).1168](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2018.2(69).1168)
47. Васильченко, М., & Васишин, Н. (2024). Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132>
48. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. (2022) Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. Т. 14, Вип. 2. 51-57. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>
49. Лазоренко Л.В. Сучасні аспекти мотивації персоналу. URL: http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf.
50. Шалевська О. Ю. Чинники впливу на мотивацію праці. *Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал*. 2010. № 8. С. 81–95.

51. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с
52. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
53. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8296/11-Voznyuk.pdf>
54. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб.. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
55. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
56. Коленда Н. В. Мотивація і стимулювання праці (основні характеристики). *Економічні науки*. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2009. Вип. 6 (22). С. 44–49.
57. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua>
58. ПрАТ «Оболонь». Внутрішні документи компанії. Кадрова політика, організаційна структура та сучасні підходи до управління персоналом.
59. ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders>.
60. Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2023
61. Обруч Г.В., Чернега Я.С., Шульга М.Р. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 164-174. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2710/1/VETP_2019_68_164_174.pdf

ДОДАТКИ



СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Коцко Тарас,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

Калашник Віктор,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент»

Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

Управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації, впровадження новітніх технологій дозволяє не лише оптимізувати роботу з персоналом, але й підвищити ефективність управлінських рішень. Технології забезпечують гнучкість, швидкість реагування на зміни та сприяють адаптації компаній до викликів часу.

Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації і ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані [1]. Ключові завдання управління персоналом систематизовано на рис.1.



Рис. 1. Ключові завдання управління персоналом

Джерело: складено на основі [2]

Сутність управління персоналом полягає в забезпеченні балансу збереження та оновлення персоналу відповідно до потреб підприємства. Основною метою кадрової політики є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства. Для досягнення максимальних результатів

роботи колективу та окремого працівника, використовують технології управління персоналом [3].

Сучасні технології значно впливають на управління персоналом, допомагаючи ефективно обробляти інформацію, автоматизувати рутинні завдання та покращувати комунікацію з працівниками. Так, роботизація процесів у сфері управління персоналом допомагає оптимізувати робочі процеси; технології аналізу великих даних (Big Data) дають змогу краще розуміти потреби працівників і оцінювати ефективність; застосування голосових та чат-ботів допомагають у виконанні рутинних операцій; використання гральних елементів та механік у корпоративному середовищі використовуються для стимулювання мотивації працівників [4].

Системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM) надають комплексні рішення для автоматизації HR-процесів, таких як підбір персоналу, управління талантами та навчання (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, MASTER, ADP Workforce Now, Zoho People тощо). Головні задачі автоматизованих процесів управління персоналом за допомогою HRM-систем підприємства: пошук, підбір та відбір персоналу; адаптація нових працівників; управління заробітною платою і мотивацією; збір, збереження та швидкий доступ до інформації про працівника; ведення записів щодо прогулів; оцінка ефективності роботи персоналу; управління навчанням; планування роботи персоналу; HR-аналітика та прийняття обґрунтованих рішень; HR-безпека [5].

Сучасні технології відкривають нові можливості для управління персоналом, сприяючи підвищенню ефективності та адаптивності підприємств. Застосування інноваційних рішень дозволяє швидше реагувати на зміни, покращує якість управлінських рішень і підтримує стійкий розвиток компанії. Проте для успішної інтеграції цих технологій необхідно забезпечити відповідну підготовку персоналу та дотримання вимог безпеки, що дозволить підприємству максимально ефективно використовувати потенціал сучасних HR-технологій.

Список використаних джерел:

1. Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. (2017). Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 9. 118–122. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4858>
2. Амеліна І.В., Біланенко К.П. (2021). Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, 4(83), 31–37. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2522](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2522)
3. Chernysh, I., & Kozyk, M. (2018). Modern Technologies Of Personnel Management. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, 2(69), 40–44. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2018.2\(69\).1168](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2018.2(69).1168)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



4. Васильченко, М., & Василюк, Н. (2024). Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132>

5. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. (2022) Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. Т. 14, Вип. 2. 51-57. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Повна зведена фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 роки із розрахованими абсолютними та відносними відхиленнями показників

№ з/ п	Статті	Код рядка	Показники звітів, тис грн					Абсолютні відхилення, тис грн				Відносні відхилення, %			
			2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023
1	I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 821	3 634	4 255	3 523	1 934	-1 187	621	-732	-1 589	-25%	17%	-17%	-45%
2	первісна вартість	1001	41 142	41 145	44 059	44 066	41 192	3	2 914	7	-2 874	0%	7%	0%	-7%
3	накопичена амортизація	1002	36 321	37 511	39 814	40 543	39 258	1 190	2 303	729	-1 285	3%	6%	2%	-3%
4	Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 027	9 324	63 759	109 875	48 865	-7 703	54 435	46 116	-61 010	-45%	584%	72%	-56%
5	Основні засоби	1010	4 167 692	3 974 114	4 067 871	3 814 672	3 596 253	-193 578	93 757	-253 199	-218 419	-5%	2%	-6%	-6%
6	первісна вартість	1011	10 551 958	10 634 750	12 043 666	12 120 790	10 924 673	82 792	1 408 916	77 124	-1 196 117	1%	13%	1%	-10%
7	знос	1012	6 384 266	6 660 636	7 975 795	8 306 118	7 328 420	276 370	1 315 159	330 323	-977 698	4%	20%	4%	-12%
8	інші фінансові інвестиції	1035	109 951	70 912	18 747	18 773	69 482	-39 039	-52 165	26	50 709	-36%	-74%	0%	270%
9	Інші необоротні активи	1090	14	14	14	14	14	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
10	Усього за розділом I	1095	4 299 505	4 057 998	4 154 636	3 946 857	3 716 548	-241 507	96 638	-207 779	-230 309	-6%	2%	-5%	-6%
11	II. Оборотні активи Запаси	1100	645 202	914 584	1 040 911	1 134 000	1 660 582	269 382	126 327	93 089	526 582	42%	14%	9%	46%
12	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	256 562	286 204	417 089	580 193	947 078	29 642	130 885	163 104	366 885	12%	46%	39%	63%

Продовження таблиці Б.1

13	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	42 351	88 811	52 838	157 790	152 450	46 460	-35 973	104 952	-5 340	110%	-41%	199%	-3%
14	з бюджетом	1135	23 106	33 071	72 919	64 943	30 573	9 965	39 848	-7 976	-34 370	43%	120%	-11%	-53%
15	у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228	3 350	-	-	0	122	-	-	0%	4%	-	-
16	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 100	30 866	13 978	9 311	17 572	-1 234	-16 888	-4 667	8 261	-4%	-55%	-33%	89%
17	Гроші та їх еквіваленти	1165	8 549	10 695	29 122	152 794	474 679	2 146	18 427	123 672	321 885	25%	172%	425%	211%
18	Інші оборотні активи	1190	15 739	3 586	11 950	9 308	5 172	-12 153	8 364	-2 642	-4 136	-77%	233%	-22%	-44%
19	Усього за розділом II	1195	1 023 609	1 367 817	1 638 807	2 108 339	3 288 106	344 208	270 990	469 532	1 179 767	34%	20%	29%	56%
20	Баланс	1300	5 323 114	5 425 815	5 793 443	6 055 196	7 004 654	102 701	367 628	261 753	949 458	2%	7%	5%	16%
21	I. Власний капітал Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344	73 144	73 144	65 344	0	7 800	0	-7 800	0%	12%	0%	-11%
22	Капітал у дооцінках	1405	2 468 621	2 338 002	2 293 845	2 150 864	1 972 377	-130 619	-44 157	-142 981	-178 487	-5%	-2%	-6%	-8%
23	Додатковий капітал	1410	-	-	695	8 353	-	-	-	7 658	-	-	-	1102 %	-
24	Резервний капітал	1415	-	-	8 353	8 353	-	-	-	0	-	-	-	0%	-
25	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	335 156	127 739	7 658	0	3 155 476	-207 417	-120 081	-7 658	3 155 476	-62%	-94%	-	-
26	Неоплачений капітал	1425	-	-	188 568	1 446 230	-	-	-	1 257 662	-	-	-	667%	-
27	Вилучений капітал	1430	-	-	13 580	13 580	-	-	-	0	-	-	-	0%	-
28	Усього за розділом I	1495	2 198 809	2 275 607	2 542 672	3 665 011	5 193 197	76 798	267 065	1 122 339	1 528 186	3%	12%	44%	42%
29	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	414 522	451 660	388 485	423 886	386 220	37 138	-63 175	35 401	-37 666	9%	-14%	9%	-9%
30	Довгострокові кредити банків	1510	174 607	609 731	677 838	562 519	0	435 124	68 107	-115 319	-562 519	249%	11%	-17%	-
31	Усього за розділом II	1595	589 129	1 061 391	1 066 323	986 405	386 220	472 262	4 932	-79 918	-600 185	80%	0%	-7%	-61%

Продовження таблиці Б.1

32	III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	202 811	326 115	868 793	228 627	224 984	123 304	542 678	-640 166	-3 643	61%	166%	-74%	-2%
33	Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 124 396	661 136	116 751	92 696	-	-463 260	-544 385	-24 055	-	-41%	-82%	-21%	-
34	товари, роботи, послуги	1615	906 076	718 433	794 275	475 713	694 669	-187 643	75 842	-318 562	218 956	-21%	11%	-40%	46%
35	розрахунками з бюджетом	1620	94 559	93 555	131 216	189 871	144 125	-1 004	37 661	58 655	-45 746	-1%	40%	45%	-24%
36	у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	258	84 378	59 777	-	-	84 120	-24 601	-	-	32605 %	-29%
37	розрахунками зі страхування	1625	5 171	3 661	5 316	5 020	4 391	-1 510	1 655	-296	-629	-29%	45%	-6%	-13%
38	розрахунками з оплати праці	1630	48 171	65 420	22 719	140 898	102 744	17 249	-42 701	118 179	-38 154	36%	-65%	520%	-27%
39	Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1660	107 419	175 626	175 676	154 925	139 717	68 207	50	-20 751	-15 208	63%	0%	-12%	-10%
40	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1660	1 876	1 876	1 876	-	-	0	0	-	-	0%	0%	-	-
41	Поточні забезпечення	1660	8 884	26 212	36 950	85 257	96 372	17 328	10 738	48 307	11 115	195%	41%	131%	13%
42	Інші поточні зобов'язання	1690	35 813	16 783	30 876	30 773	18 235	-19 030	14 093	-103	-12 538	-53%	84%	0%	-41%
43	Усього за розділом III	1695	2 535 176	2 088 817	2 184 448	1 403 780	1 425 237	-446 359	95 631	-780 668	21 457	-18%	5%	-36%	2%
44	Баланс	1900	5 323 114	5 425 815	5 793 443	6 055 196	7 004 654	102 701	367 628	261 753	949 458	2%	7%	5%	16%
45	I. Фінансові результати Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 276 795	5 464 827	5 986 592	8 649 174	10 763 029	188 032	521 765	2 662 582	2 113 855	4%	10%	44%	24%
46	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 215 809	4 136 008	4 812 733	5 751 536	7 398 205	-79 801	676 725	938 803	1 646 669	-2%	16%	20%	29%
47	Валовий: прибуток	2090	1 060 986	1 328 819	1 173 859	2 897 638	3 364 824	267 833	-154 960	1 723 779	467 186	25%	-12%	147%	16%
48	Інші операційні доходи	2120	72 875	71 166	63 500	19 467	46 587	-1 709	-7 666	-44 033	27 120	-2%	-11%	-69%	139%
49	Адміністративні витрати	2130	257 241	277 185	423 695	470 629	458 709	19 944	146 510	46 934	-11 920	8%	53%	11%	-3%

Продовження таблиці Б.1

50	Витрати на збут	2150	566 743	614 887	790 218	684 010	670 728	48 144	175 331	-106 208	-13 282	8%	29%	-13%	-2%
51	Інші операційні витрати	2180	9 919	13 049	18 439	53 606	84 121	3 130	5 390	35 167	30 515	32%	41%	191%	57%
52	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	299 958	494 864	5 007	1 708 860	2 197 853	194 906	-489 857	1 703 853	488 993	65%	-99%	34029 %	29%
53	Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-	593	-	-	-	-	-	-	-	-
54	Інші фінансові доходи	2220	273	154	174	15 956	45 290	-119	20	15 782	29 334	-44%	13%	9070 %	184%
55	Інші доходи	2240	1 418	15 776	32 680	-	11 209	14 358	16 904	-	-	1013 %	107%	-	-
56	Фінансові витрати	2250	287 144	220 441	188 451	128 689	22 209	-66 703	-31 990	-59 762	-106 480	-23%	-15%	-32%	-83%
57	Втрати від участі в капіталі	2255	39 058	1 618	-	10 819	-	-37 440	-	-	-	-96%	-	-	-
58	Інші витрати	2270	174 799	174 799	-	150 513	-	0	-	-	-	0%	-	-	-
59	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	224 804	113 936	-	1 434 795	2 232 736	-110 868	-	-	-	-49%	-	-	-
60	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	64 347	37 138	150 590	320 114	401 146	-27 209	113 452	169 524	81 032	-42%	305%	113%	25%
61	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	19 769	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
62	Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	290 151	76 798	-	1 114 681	1 831 590	-213 353	-	-	-	-74%	-	-	-
63	збиток	2355	-	-	130 821	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64	Накопичені курсові різниці	2410	-	-	503	4 436	-	-	-	3 933	-	-	-	782%	-
65	Інший сукупний дохід	2445	-	-	-	3 222	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66	Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-	503	7 658	-	-	-	7 155	-	-	-	1422 %	-
67	Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-	503	7 658	-	-	-	7 155	-	-	-	1422 %	-
68	Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	76 798	290 151	131 324	1 122 339	1 831 590	213 353	-158 827	991 015	709 251	278%	-55%	755%	63%
69	III. Елементи операційних витрат Матеріальні затрати	2500	2 528 474	2 388 740	3 389 517	3 617 382	4 124 933	-139 734	1 000 777	227 865	507 551	-6%	42%	7%	14%

Продовження таблиці Б.1

70	Витрати на оплату праці	2505	477 786	542 647	728 365	853 060	784 366	64 861	185 718	124 695	-68 694	14%	34%	17%	-8%
71	Відрахування на соціальні заходи	2510	101 284	115 860	154 432	182 848	161 241	14 576	38 572	28 416	-21 607	14%	33%	18%	-12%
72	Амортизація	2515	343 372	330 498	402 242	383 029	338 508	-12 874	71 744	-19 213	-44 521	-4%	22%	-5%	-12%
73	Інші операційні витрати	2520	1 069 534	1 109 611	1 382 934	1 482 506	1 646 553	40 077	273 323	99 572	164 047	4%	25%	7%	11%
74	Разом	2550	4 520 450	4 487 356	6 057 490	6 518 826	7 055 601	-33 094	1 570 134	461 336	536 775	-1%	35%	8%	8%
75	IV. Розрахунок показників прибутковості акцій Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127	325 127	325 127	325 127	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
76	Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127	325 127	325 127	325 127	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
77	Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,892 4	0,236 2	0,402 4	3,428 4	5 633,4 6	-1	0	3	5 630	-74%	70%	752%	164 217%
78	Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,892 4	0,236 2	0,402 4	3,428 4	5 633,4 6	-1	0	3	5 630	-74%	70%	752%	164 217%

Джерело: складено за даними [58]