

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення системи менеджменту персоналу на
підприємстві»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-з11
ШКЕПУ Діана Валеріївна**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н, доц.
ШКРОБОТ Маріна Володимирівна**

(підпис)

**Рецензент доцент кафедри економічної кібернетики
к.е.н., доц. ОБЕЛЕЦЬ Тетяна Володимирівна**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
Студент(ка) _____**

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ШКЕПУ Діані Валеріївні**

1. Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві»

керівник роботи к.е.н., доц. **ШКРОБОТ Маріна Володимирівна**

затверджені наказом по університету від «**26**» травня **2025р. № 1747-с**

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2024рр.; статут.форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»);

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- дослідити теоретичні основи системи управління персоналом
- визначити особливості та відмінності методів управління персоналом вітчизняної системи управління відносно світового досвіду
- виділити сучасні тенденції в управлінні персоналом

б) аналітична частина:

- навести загальну характеристику підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод»
- провести оцінку кадрового потенціалу та набору працівників ПАТ «Харківський плитковий завод»
- зробити аналіз системи управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»

в) рекомендаційна частина:

- визначити основні напрямки вдосконалення існуючої стратегії управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»
- розробити удосконаленої системи менеджменту персоналом та шляхи її впровадження
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати ПАТ «Харківський плитковий завод»

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод» за 2022-2024 роки
2. Рух кадрів ПАТ «Харківський плитковий завод» в період 2022-2024 рр.
3. Рух кадрів ПАТ «Харківський плитковий завод» в період 2022-2024 рр.
4. Частка впровадження ІІІ у світових галузях промисловості станом на 2024 рік, %.
5. Регіональна структура зайнятості в Україні у 2021 та 2023 роках, %
6. Механізм реалізації стратегії інноваційного управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»
7. Перелік робіт HiBob в системі управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»
8. Річна вартість чат-ботів для пошуку персоналу для ПАТ «Харківський плитковий завод», грн
9. Економічний ефект від впровадження HiBob в управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод» грн
10. Економічний ефект від переведення офісних працівників ПАТ «Харківський плитковий завод» на 4-денний за період одного року, грн
11. Чистий економічний ефект впровадження стратегії інтелектуального управління персоналом для ПАТ «Харківський плитковий завод»

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією інноваційних проектів	19.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією інноваційних проектів вітчизняними підприємствами	01.11.2024– 30.11.2024	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	
4.	Загальна характеристика підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод»	01.01.2025 – 31.01.2025	
5.	Оцінка кадрового потенціалу та набору працівників ПАТ «Харківський плитковий завод»	01.02.2025 – 28.02.2025	
6.	Аналіз системи управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»	01.03.2025 – 31.03.2025	
7.	Основні напрямки вдосконалення існуючої стратегії управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати ПАТ «Харківський плитковий завод»	01.05.2025 – 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Діана ШКЕПУ

Керівник дипломної роботи _____ Маріна ШКРОБОТ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня освіти на тему: «Удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який містить 62 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 118 сторінок, 9 таблиць, 37 рисунків.

У сучасних умовах швидких змін на ринку та високої конкуренції підприємства з усіх галузей повинні забезпечувати ефективне управління своїми ресурсами, зокрема людським капіталом. Система менеджменту персоналу є важливою складовою загальної стратегії управління організацією, оскільки саме від рівня її ефективності залежить продуктивність, інноваційний розвиток та здатність адаптуватися до змін. Успішна інтеграція нових підходів до управління персоналом дозволяє підприємствам не тільки зберігати стабільність, але й забезпечувати сталий розвиток у умовах постійних економічних викликів.

Саме тому важливо не лише розробляти сучасні методи управління кадрами, а й інвестувати у розвиток компетенцій тих, хто безпосередньо відповідає за їх впровадження. Успішність трансформацій значною мірою залежить від здатності підприємства ефективно працювати з людським капіталом як рушієм змін.

Метою дипломної роботи є аналіз та оцінка особливостей системи менеджменту персоналу на підприємстві.

В процесі дослідження поставлено виконання ряду завдань:

- дослідити теоретичні основи системи управління персоналом
- визначити особливості та відмінності методів управління персоналом вітчизняної системи управління відносно світового досвіду
- виділити сучасні тенденції в управлінні персоналом
- навести загальну характеристику підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод»
- провести оцінку кадрового потенціалу та набору працівників ПАТ «Харківський плитковий завод»
- зробити аналіз системи управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»
- визначити основні напрямки вдосконалення існуючої стратегії управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»
- розробити удосконаленої системи менеджменту персоналом та шляхи її впровадження
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати ПАТ «Харківський плитковий завод»

Предметом дослідження є теоретико-практичні основи управління персоналом та розробка пропозицій щодо покращення системи менеджменту на прикладі працівників ПАТ «Харківський плитковий завод».

Об'єктом дослідження є умови, які впливають управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод».

Методи дослідження: наукового аналізу при дослідженні сутності управління персоналом, аналіз та синтезу, при визначенні впливу системи управління працівниками на фінансові результати компанії, статистичний та фінансовий при опрацюванні фінансової звітності підприємства та табличний та графічний для візуалізації всі отриманих результатів.

Джерелами інформації слугували праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, аналітичні огляди, зібрані, опрацьовані й узагальнені автором первинні матеріали діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод».

Ключові слова: *персонал, управління персонал, кадрове забезпечення, діджиталізація, ефективність, проєкт*

ABSTRACT

The thesis for the first (bachelor's) level of education on the topic: "Improvement of the personnel management system at the enterprise" consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references containing 62 titles. The total volume of the bachelor's thesis is 118 pages, 9 tables, and 37 figures.

In today's environment of rapid market changes and high competition, enterprises in all industries must ensure effective management of their resources, in particular human capital. The personnel management system is an important component of the overall strategy for managing an organization, since its effectiveness determines productivity, innovative development, and the ability to adapt to change. Successful integration of new approaches to personnel management allows enterprises not only to maintain stability but also to ensure sustainable development in the face of constant economic challenges.

That is why it is important not only to develop modern methods of personnel management, but also to invest in the development of the competencies of those who are directly responsible for their implementation. The success of transformations largely depends on the ability of the enterprise to effectively work with human capital as a driver of change.

The purpose of the thesis is to analyze and evaluate the features of the personnel management system at the enterprise.

In the course of the research, a number of tasks were set:

- to study the theoretical foundations of the personnel management system
- to identify the features and differences between the personnel management methods of the domestic management system and global experience
- to highlight modern trends in personnel management
- provide a general description of the enterprise PJSC "Kharkiv Tile Plant"
- assess the human resource potential and recruitment of employees of PJSC "Kharkiv Tile Plant"
- analyze the personnel management system of PJSC "Kharkiv Tile Plant"
- to identify the main areas for improvement of the existing personnel management strategy of PJSC "Kharkiv Tile Plant"
- to develop an improved personnel management system and ways to implement it
- to assess the effectiveness of the proposed measures and their impact on the financial results of PJSC "Kharkiv Tile Plant"

The subject of the study is the theoretical and practical foundations of personnel management and the development of proposals for improving the management system using the example of employees of PJSC "Kharkiv Tile Plant."

The object of the study is the conditions that influence personnel management at PJSC "Kharkiv Tile Plant."

Research methods: scientific analysis in studying the essence of personnel management, analysis and synthesis in determining the impact of the employee management system on the company's financial results, statistical and financial in processing the company's financial statements, and tabular and graphical for visualizing all the results obtained.

The sources of information were the works of leading domestic and foreign scientists, analytical reviews, and primary materials on the activities of PJSC "Kharkiv Tile Plant" collected, processed, and summarized by the author.

Keywords: *personnel, personnel management, staffing, digitization, efficiency, project*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Теоретичні основи системи управління персоналом	11
1.2. Особливості та відмінності методів управління персоналом в вітчизняної системи управління відносно світового досвіду.....	19
1.3. Сучасні тенденції в управлінні персоналом.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД».....	37
2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод»	37
2.2. Оцінка кадрового потенціалу та набору працівників ПАТ «Харківський плитковий завод».....	51
2.3. Аналіз системи управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»	62
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ВІЙНИ В УКРАЇНІ.....	75
3.1 Основні напрямки вдосконалення існуючої стратегії управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод».....	75
3.2 Розробка удосконаленої системи менеджменту персоналом та шляхи її впровадження.....	81
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати ПАТ «Харківський плитковий завод»	95
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТОК.....	110

ВСТУП

У сучасних умовах швидких змін на ринку та високої конкуренції підприємства з усіх галузей повинні забезпечувати ефективне управління своїми ресурсами, зокрема людським капіталом. Система менеджменту персоналу є важливою складовою загальної стратегії управління організацією, оскільки саме від рівня її ефективності залежить продуктивність, інноваційний розвиток та здатність адаптуватися до змін. Успішна інтеграція нових підходів до управління персоналом дозволяє підприємствам не тільки зберігати стабільність, але й забезпечувати сталий розвиток у умовах постійних економічних викликів.

Сучасні трансформації в економіці, обумовлені незворотністю реформ та прагненням до справедливої ринкової конкуренції, змушують підприємства приділяти все більше уваги стратегічному управлінню персоналом. Ефективна кадрова політика, заснована на системному та науково обґрунтованому плануванні, стала критично важливою складовою загального управління підприємством. Персонал є не лише ресурсом, а й стратегічним активом, здатним забезпечити конкурентну перевагу в умовах постійно змінного ринкового середовища.

У практиці сучасного менеджменту поступово впроваджується системний аналіз потреб у персоналі, що дає змогу точніше визначати кадрові пріоритети та формувати ефективні стратегії розвитку персоналу. Кадрові служби дедалі частіше виконують не лише адміністративну, а й стратегічну функцію, займаючись плануванням, розвитком і оптимізацією людського капіталу.

Відтак, удосконалення системи менеджменту персоналу стає пріоритетом для багатьох організацій, оскільки ефективне використання людських ресурсів має безпосередній вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. Зміни, що відбуваються у сфері праці, розвиток інформаційних технологій та новітніх підходів до управління організаціями вимагають від керівників постійної адаптації існуючих методів роботи, залучення нових моделей управлінської

поведінки, а також вдосконалення корпоративної культури.

Однак, попри наявність численних методичних підходів до управління персоналом, практика свідчить, що їх ефективне застосування стикається з труднощами з насамперед через нестачу відповідної кваліфікації або досвіду серед HR-фахівців. Саме тому важливо не лише розробляти сучасні методи управління кадрами, а й інвестувати у розвиток компетенцій тих, хто безпосередньо відповідає за їх впровадження. Успішність трансформацій значною мірою залежить від здатності підприємства ефективно працювати з людським капіталом як рушієм змін.

Метою дипломної роботи є аналіз та оцінка особливостей системи менеджменту персоналу на підприємстві.

В процесі дослідження поставлено виконання ряду **завдань**:

- дослідити теоретичні основи системи управління персоналом
- визначити особливості та відмінності методів управління персоналом вітчизняної системи управління відносно світового досвіду
- виділити сучасні тенденції в управлінні персоналом
- навести загальну характеристику підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод»
- провести оцінку кадрового потенціалу та набору працівників ПАТ «Харківський плитковий завод»
- зробити аналіз системи управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»
- визначити основні напрямки вдосконалення існуючої стратегії управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»
- розробити удосконаленої системи менеджменту персоналом та шляхи її впровадження
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати ПАТ «Харківський плитковий завод»

Предметом дослідження є теоретико-практичні основи управління персоналом та розробка пропозицій щодо покращення системи менеджменту на прикладі працівників ПАТ «Харківський плитковий завод».

Об'єктом дослідження є умови, які впливають управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод».

Методи дослідження: У процесі дослідження питань, пов'язаних з управлінням персоналом, було застосовано науковий підхід, що передбачає глибоке вивчення сутності управлінських процесів. Метод аналізу і синтезу використовувався для визначення впливу системи управління трудовими ресурсами на фінансові показники підприємства. Обробка фінансової звітності здійснювалася із застосуванням статистичних та фінансово-аналітичних методів. Для наочного подання результатів дослідження були використані табличні та графічні засоби візуалізації.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані нами рекомендації щодо покращення управління працівників можуть бути використані в практичній діяльності компанії та протестовані в ПАТ «Харківський плитковий завод».

Структура дипломної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні основи системи управління персоналом

Персонал підприємства є одним з найголовніших його ресурсів, що визначає та впливає на успіх підприємства, а саме ефективне функціонування всіх його систем. Тож залучення вже існуючих стратегій реалізації системного управління персоналом, розробка нових, що відповідали б стрімкому розвитку діджиталізації в усіх сферах бізнесу, пов'язаним з цим можливостям та рівню обізнаності людства, є вагомим та невід'ємним аспектом, що не повинен залишатися поза увагою будь-якого підприємства.

Сучасні тренди, технології та вже здобутті знання призводять до стрімких змін в управлінні персоналом. Це надає численні можливості для вдосконалення вже наявних моделей управління персоналом фірм, які вже давно знаходяться на ринку, а також надає можливість новим підприємствам обрати найбільш посунений та найбільш вигідний підхід в побудові системи управління персоналом.

Для розгляду теоретичних основ системного управління персоналом важливо розглянути саме поняття «персонал», а саме його трактування різними авторами. Розуміння даного терміну кожним з авторів відрізняється у відповідності до їх підходів. У табл. 1.1 представлені трактування «персонал» різними науковцями, розгляд яких необхідний для того щоб сформулювати узагальнене визначення даного поняття.

Таблиця 1.1 — Трактування поняття «персонал» науковцями

Автор	Трактування
Гетьманцева Н. [1]	сукупність працівників на підприємстві, що перебувають у трудових відносинах згідно з законодавством, мають відповідну кваліфікацію та виконують певні функції для досягнення цілей організації
Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А. В. [2]	сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які забезпечують досягнення цілей організації
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. [3]	основний ресурс організації, що включає працівників, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання трудових функцій
Гурбик Ю.Ю., Беляєв С.С., Багунц Е.С. [4]	це сукупність працівників організації, які мають відповідні компетенції та виконують трудові функції для досягнення стратегічних цілей підприємства
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [5]	це сукупність працівників, які мають певні професійні знання, навички та досвід, що дозволяють ефективно виконувати трудові функції в організації
Мальнєва В.Л. [6]	Колектив працівників підприємства являє собою ресурс, що об'єднує знання, професійні навички та практичний досвід, які є ключовими для ефективної реалізації стратегічних і оперативних цілей організації.
Остапенко В.В. [7]	це сукупність працівників, які забезпечують реалізацію функцій організації, маючи відповідні компетенції та досвід

Джерело: [1-7]

Переглянувши та проаналізувавши дані трактування, можна зробити висновок, що всі автори вважають персонал важливим ресурсом будь-якого підприємства, який характеризується певним професійною підготовкою та навичками, залучення яких спрямовується на функціонування в цілому, а що ще важливіше саме на ефективне функціонування всіх необхідних підприємству процесів, а також досягнення максимально можливої продуктивності. Крім того можна зробити висновок, що дане визначення не є однозначним, а виражає його розуміння різними науковцями відповідно до їх підходів та власного розуміння. Таким чином можна помітити деякі нечіткості, а саме певну узагальненість трактувань даного терміну.

На думку французького менеджера Анрі Файоля, що являється одним з основоположників теорії управління, для ефективного функціонування підприємства, а саме досягнення поставлених перед підприємством цілей, необхідно чітко продумати та реалізувати організацію, координацію та контроль персоналу [8]. З огляду на це управління персоналом займає вагоме місце в управлінні організацією.

Порівняно з французьким науковцем, термін І.І. Бажана є максимально простим для розуміння та передає всю суть кількома словами [9]. Беззаперечно й дане трактування вказує на те, що персонал є ресурсом підприємства, але відмінність, а тому і складність в управлінні даним ресурсом, полягає у тому, що даний ресурс знаходиться під впливом людського фактору, а це означає необхідність комплексності та адаптивності методів їх управління, тоді як інші, не живі, ресурси підприємства не вимагають додаткових зусиль. Саме тому Пітер Друкер, один з основоположників сучасного менеджменту, виділяє в своїх працях, а саме: у книгах «Задачі менеджменту в ХХІ» та «Менеджмент: завдання, обов'язки, практика», важливість людського капіталу для організації та його ефективного управління [10].

Персонал є одним із найважливіших ресурсів, що забезпечує успіх і стабільний розвиток підприємства. Його роль у формуванні успіху організації полягає не лише у виконанні конкретних функцій, але й у забезпеченні загальної ефективності бізнес-процесів, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

По-перше, кваліфікація та професіоналізм співробітників значною мірою впливають на продуктивність і якість виконуваних робіт. Висококваліфікований персонал здатний забезпечити високу ефективність робочих процесів, знижувати кількість помилок і збоїв, що, в свою чергу, покращує економічні показники підприємства. Своєю чергою, добре підготовлені працівники можуть виявляти ініціативу в поліпшенні процесів і впровадженні нових ідей, що також сприяє підвищенню конкурентоспроможності [11].

По-друге, задоволеність і мотивація персоналу є ключовими чинниками для забезпечення успіху підприємства. Якщо працівники відчують, що їхній внесок у розвиток компанії важливий і належним чином оцінюється, вони більш зацікавлені у досягненні високих результатів. Мотивація може здійснюватися через матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток корпоративної культури та надання можливостей для професійного зростання. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й зниженню плинності кадрів, що є важливим для збереження стабільності у роботі компанії.

По-третє, персонал є рушійною силою для розвитку інновацій та впровадження нових технологій, що є важливим аспектом у сучасному бізнес-середовищі. Співробітники можуть генерувати ідеї, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін на ринку, підвищувати ефективність виробництва або покращувати обслуговування клієнтів. Творчий потенціал та здатність до адаптації працівників допомагають компанії залишатися гнучкою та конкурентоспроможною в умовах економічних змін [12].

Важливу роль у формуванні успіху підприємства також відіграє командна робота. Злагоджена робота колективу дозволяє швидко реагувати на зміни, вирішувати складні завдання та досягати спільних цілей. Саме від ефективної взаємодії співробітників залежить, наскільки оперативно підприємство може реалізовувати свої стратегії, а також адаптуватися до змін на ринку.

Наступним пропонується продемонструвати роль персоналу на прикладі світових компаній (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 — Характеристика ролі персоналу в світових компаніях

Роль персоналу підприємства	Характеристика	Приклад компаній
Підвищення продуктивності	Персонал відповідає за виконання основних бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на продуктивність підприємства.	Toyota, Apple
Інновації та адаптація до змін	Працівники розробляють ідеї для покращення продукції, послуг або процесів, що допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку.	Google, Tesla

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Мотивація та збереження кадрів	Мотивація персоналу через матеріальні та нематеріальні стимули, що знижує плинність кадрів та забезпечує лояльність співробітників.	Salesforce, Microsoft
Покращення клієнтського обслуговування	Працівники забезпечують високий рівень взаємодії з клієнтами, що підвищує задоволеність споживачів і їхню лояльність до компанії.	Amazon, Zappos
Розвиток корпоративної культури	Персонал формує корпоративні цінності та сприяє їхньому розвитку, що підвищує згуртованість команди.	Netflix, Patagonia
Формування лідерства і комунікації	Лідери та комунікативні канали допомагають забезпечити ефективну координацію та стратегічне планування в межах компанії.	GE, Coca-Cola
Підвищення гнучкості організації	Працівники адаптуються до змін у бізнес-середовищі, що дозволяє компанії бути більш гнучкою та конкурентоспроможною.	Spotify, Airbnb

Джерело: [13-21]

Персонал підприємства відіграє ключову роль у досягненні його успіху, і це охоплює різні аспекти діяльності. Продуктивність і ефективність підприємства значною мірою залежать від професіоналізму та мотивації його співробітників. Компанії, такі як Toyota і Apple, демонструють, як важливість висококваліфікованого персоналу призводить до постійного зростання та вдосконалення бізнес-процесів. Інновації, що є основою конкурентної переваги на ринку, також часто залежать від талановитих співробітників, здатних генерувати нові ідеї та адаптувати їх до швидко змінюваного середовища. Прикладом є Google та Tesla, які впроваджують інновації завдяки творчому підходу своїх команд.

Мотивація та збереження кадрів є ще однією важливою функцією персоналу. Підприємства, які надають своїм співробітникам можливості для професійного розвитку та покращення умов праці, досягають значного успіху в зниженні плинності кадрів та підвищенні лояльності. Такі компанії, як Salesforce

та Microsoft, активно впроваджують системи мотивації, що дозволяє їм підтримувати стабільний розвиток та лідерські позиції на ринку.

Крім того, високий рівень клієнтського обслуговування та здатність до розвитку корпоративної культури є критичними для довгострокового успіху. Amazon та Zappos є прикладами компаній, що ставлять на перше місце задоволення потреб своїх клієнтів, що позитивно впливає на їх репутацію і прибутковість. Розвиток лідерства та комунікацій у таких організаціях, як GE та Coca-Cola, дозволяє створювати стратегії, які ефективно реалізуються на всіх рівнях. Гнучкість організації і здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі - ще одна важлива риса успішних підприємств. Компанії на кшталт Spotify та Airbnb показують, як швидко реагувати на зміну потреб ринку завдяки своїм співробітникам, що володіють високою адаптивністю та інноваційним мисленням.

Вище наведені приклади демонструють важливість персоналу як ресурсу для підприємства. Високий рівень кваліфікації, мотивації та інноваційного підходу співробітників забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, персонал є ключовим елементом у забезпеченні успіху підприємства. Його професіоналізм, мотивація, здатність до інновацій та ефективна командна робота визначають, наскільки підприємство здатне адаптуватися до змін, досягати своїх цілей і підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку.

Підсумовуючи можна визначити персонал як штатний склад кваліфікованих працівників, що працюють за наймом та характеризуються певними знаннями, при залученні яких підприємство може досягнути всіх поставлених перед ним цілей. Його формування та зміни залежать від внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішніми факторами можуть виступати певні кадрові зміни у самому підприємстві (вихід на пенсію, у декретну відпустку, розширення підприємства тощо), тоді як зовнішніми факторами

можуть виступати зміни на макроекономічному рівні (стан економіки в країні, кон'юнктура ринку праці, рівень інфляції тощо).

З метою ефективного керування даним ресурсом, необхідно чітко розуміти, що таке управління персоналом, яка його суть, мета та методи. Трактуючи даного поняття знову ж таки залежить від підходу того чи іншого науковця.

Таким чином Анрі Файоль визначає управління персоналом однією з головних функцій менеджменту організації [8]. Тоді як Г. Щокін розуміє під даним поняттям процес забезпечення співробітництва, а саме створення усіх потрібних умов для усіх членів штатного складу, які б уможливили співпрацю для досягнення тієї чи іншої мети підприємства [22]. Даний процес включає мотивацію трудового колективу, навчання для постійного оновлення знань відповідно до нових технологій, стратегій, розробок та персонального розвитку робітників тощо. Дана діяльність сприяє, на думку науковця, найбільш ефективному робочому процесу, що у свою чергу постає найефективнішим шляхом досягнення цілей підприємства, а також персональних цілей кожного співробітника.

Більш сучасне розуміння даного поняття розкривається у праці Джона Бретона та Джеффа Голда, які зазначають, що управління персоналом – це систематизований підхід до управління людьми в організації з метою максимізації їхнього внеску в цілі підприємства [23].

Схоже трактування виражено в працях Гарі Десслер, в яких управління персоналом – це процес, що базується на використанні стратегій та практик для пошуку, оцінки та мотивації працівників, що є ключовим для досягнення підприємством поставлених цілей [24].

Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. визначають управління персоналом як специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, а саме наймані або потенційні працівники, які мають спеціальні професійні навички та знання, а, отже, належать до певних соціальних груп та трудових колективів [25].

Новікова М.М. та Мажник Л.О визначають управління персоналом як діяльність, яке є спрямованою на досягнення найбільш ефективного залучення найманих працівників, а саме їх роботи у межах їх професійних компетенцій, яка є спрямованою на досягнення цілей підприємства та особистих професійних цілей працівників [26].

Рульєв В.А., Гуткевич С.О. та Мостенська Т.Л. представляють ще одне трактування даного терміну, яке відображає системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети [27].

З психологічної точки зору розглядає у своїй праці цей термін Еймі Едмондсон, експерт з організаційної поведінки. Автор переконана у необхідності розбору даного терміну не лише у його традиційному розумінні, натомість вона концентрує увагу на концепті створення відповідного середовища психологічної безпеки в підприємстві, що є невід'ємним елементом, на думку авторки, ефективного управління персоналом [28].

Інше трактування можна знайти у працях Танюк М.О., яка визначає управління персоналом як ціленаправлену систематичну діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства [29].

Дослідження сутності даного поняття вказує на багат шаровість в можливості його трактування, адже кожне з визначень є цікавим для розгляду та відображає широкий спектр розуміння даного терміну авторами. Відповідно до всіх варіантів трактування даного поняття можна узагальнено відзначити, що управління персоналом – це процес управлінської діяльності, що пов'язаний з трудовим колективом того чи іншого підприємства, який спрямований на отримання якомога більшої користі від роботи найманих працівників, у вигляді їх ефективної роботи на благо підприємства, шляхом створення всіх сприятливих для цього умов.

Оскільки управління персоналом, як це вже було зазначено, є важливим фактором, що впливає на функціонування, конкурентоспроможність та ефективність підприємства, очевидно є необхідність та серйозне ставлення до вибору системи управління персоналом того чи іншого підприємства. Важливо розуміти, що саме вона собою являє.

Управління персоналом є дуже комплексним та складним процесом, організація, контроль та розвиток якого можливо реалізувати побудувавши певну систему. Система управління персоналом – це упорядкована сукупність певних дій, так б мовити алгоритм, який базується на взаємопов'язаних елементах, які відбуваються чи проводяться задля досягнення однієї мети. При цьому кожен з даних процесів може мати функціонально різні цілі.

На даному етапі важливо усвідомити, що поняття «система управління персоналом» та «системне управління персоналом» хоч і схожі, але не є тотожними поняттями. У той час, коли система управління персоналом являє собою модель або сукупність певних дій, поняття системне управління персоналом акцентує увагу на тому, що управління персоналом повинно бути системним процесом, а, отже потребує побудови його системи, що являє собою взаємопов'язані підходи, які б можна було застосувати для досягнення цілей підприємства.

Проведене дослідження щодо трактувань «персонал» та «управління персоналом» надало можливість надати узагальнені визначення даних понять, що є визначальними для даної праці, адже саме розуміння цих термінів є базою для подальшого дослідження.

1.2. Особливості та відмінності методів управління персоналом в вітчизняній системі управління відносно світового досвіду

Протягом останніх десятиліть управління персоналом у розвинених країнах зазнало значних трансформацій. В умовах сьогодення розглядається новий підхід до робочої сили, який акцентує увагу на її ролі як стратегічного

ресурсу, що впливає на економіку. Це свідчить про визнання важливості людського фактора у виробничих процесах, де від якості, мотивації і ефективного використання кожного працівника залежить успіх бізнесу.

Одним з ключових трендів є підвищення вимог до робочої сили з боку компаній та держави. Ці вимоги охоплюють як розвиток кваліфікацій, так і впровадження інноваційних технологій в процесі праці. Одночасно з цим збільшується інвестування у розвиток людського капіталу. Особливо це характерно для приватного сектору, який усе більше фокусується на створенні умов для безперервного навчання та перекваліфікації працівників. Це необхідно для того, щоб зберігати конкурентні переваги в умовах швидкої зміни технологій та зростаючої потреби у висококваліфікованих фахівцях.

Конкурентоспроможність країн сьогодні залежить від того, наскільки успішно вони впроваджують «економіку знань». Така економіка базується на створенні організаційно-економічних умов для покращення трудового потенціалу, що забезпечує адаптивність робочої сили до змін ринку. Сучасні технології, що перетворюють знання в інформацію, дозволяють швидше впроваджувати технологічні новації та покращувати процеси виробництва [30].

Інновації та розвиток інформаційних технологій грають ключову роль у цій трансформації. Вони вимагають від робітників постійного перенавчання та оволодіння новими професіями. Сучасна економіка вимагає все більшої гнучкості не лише у способах роботи, але й у формах зайнятості. Робітники повинні бути готові змінювати роботу, а в деяких випадках і професію, щоб відповідати потребам ринку праці.

Особлива увага приділяється професійному навчанню незайнятого населення. Використання інноваційних методів навчання, які вже успішно впроваджуються у розвинених країнах, дозволяє збільшити адаптивність працівників до вимог сучасного ринку праці. Це допомагає не тільки підвищити їх конкурентоспроможність, але й знизити рівень безробіття, особливо серед молоді та людей, які залишилися без роботи через технологічні зміни.

Управління персоналом стало важливим інструментом, який забезпечує не тільки ефективність організації, але й її довгострокову конкурентоспроможність на ринку. Успішний досвід розвинених країн демонструє, що безперервне інвестування в людський капітал та використання інноваційних технологій у навчанні та управлінні персоналом є ключовими факторами для досягнення успіху в умовах глобальної економіки [31].

Методи управління персоналом у вітчизняній системі управління відрізняються від світових підходів через історичні, економічні, та соціальні фактори, які формували управлінські практики в Україні та інших пострадянських країнах. Основні особливості та відмінності наведено на рис. 1.1. та розписано по тексту внизу.

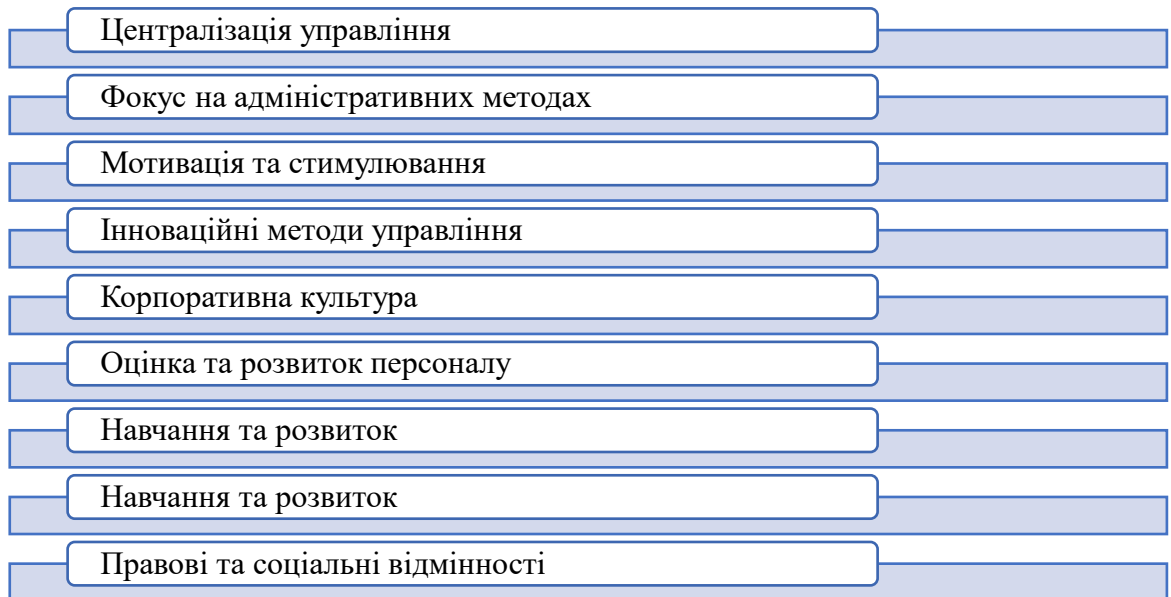


Рисунок 1.1 — Характеристика відмінностей управління персоналом в Україні та розвинених країнах світу

Джерело: [31-32]

У вітчизняній практиці часто зберігається централізований стиль управління, де рішення приймаються на верхніх рівнях керівництва, тоді як у більшості розвинених країн популярніша децентралізація та делегування повноважень на різні рівні організації. Наприклад, західні компанії широко

впроваджують методи участі працівників у прийнятті рішень, що сприяє розвитку інновацій та гнучкості організації.

Вітчизняні компанії історично орієнтуються на адміністративні та регламентовані методи управління, тоді як у світовій практиці більше уваги приділяється стратегічному управлінню персоналом. У міжнародній практиці популярні методи управління на основі компетенцій, коли оцінюються навички, поведінка та особистісні якості співробітників.

В Україні часто використовується матеріальна мотивація як головний інструмент стимулювання, тоді як у світових компаніях практикується комплексна система мотивації. Світова практика включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули: корпоративна культура, кар'єрний розвиток, програми навчання та розвитку персоналу, створення сприятливого робочого середовища, що стимулює творчість та саморозвиток.

У розвинених країнах впроваджуються інноваційні підходи до управління персоналом, наприклад, гнучкі методи роботи (віддалена робота, гнучкі графіки) та холістичні підходи до розвитку талантів. В Україні ці практики поки що розвиваються і широко не впроваджені. Водночас, у світовій практиці популярними є методи управління на основі ефективності та TQM, які поєднують підвищення якості з мотивацією працівників.

В українських компаніях корпоративна культура нерідко залишається другорядним фактором, тоді як світова практика ставить її на перше місце. Підтримка командного духу, відкриті комунікації та розвиток лояльності є ключовими аспектами успішного управління персоналом у міжнародних компаніях.

У світовій практиці поширені безперервні оцінки та зворотний зв'язок, такі як 360-градусні оцінки та регулярні коучингові сесії. Вітчизняні компанії найчастіше практикують щорічні атестації, що іноді не забезпечує своєчасної корекції поведінки та розвитку навичок співробітників.

У багатьох світових компаніях активно використовуються програми безперервного навчання та професійного розвитку працівників. В Україні

інвестиції в розвиток персоналу часто є недостатніми, і компанії лише починають активно впроваджувати системи навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Світова практика активно застосовує сучасні HR-технології, такі як системи управління талантами, аналітика великих даних для аналізу продуктивності та залучення персоналу. Вітчизняні підприємства лише починають впроваджувати ці інновації, що пов'язано з обмеженими ресурсами та недостатньою адаптацією нових технологій.

Управління персоналом у світових компаніях значною мірою регулюється жорсткими трудовими законодавствами та профспілковими нормами, тоді як в Україні правові механізми не завжди настільки жорсткі. Світова практика також приділяє більше уваги питанню гендерної рівності, інклюзії та різноманіття у складі робочої сили, що є пріоритетом для багатьох міжнародних компаній.

Таким чином, методи управління персоналом у вітчизняній системі мають свої особливості, але поступово переймають позитивний світовий досвід. Впровадження нових підходів до управління дозволить українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Особливості методів управління персоналом в Україні та світовий досвід показують істотні відмінності через соціально-економічні, культурні та правові чинники. У порівнянні з міжнародними практиками, українські підприємства поступово адаптуються до сучасних моделей управління, зокрема американської, європейської та японської. Порівняння цих моделей з українською за різними аспектами зображено в табл.1.3.

Таблиця 1.3 — Характеристика моделей управління кадровою політикою підприємств

Показник	Японська модель	Американська модель	Україна
Концепція управління кадровою політикою	Основний акцент ставиться на колективі, трудовому колективі як на єдиному організмі підприємства, що базується на інтеграції людського фактору в управлінську структуру.	Основним об'єктом управління виступає працівник, який оцінюється як індивідуальність з певними навичками та здібностями, зосередження уваги на виконавчих функціях.	Управління трудовими колективами сфокусоване на професійно-кваліфікаційних характеристиках працівників, акцентуючи увагу на їх продуктивності.
Спрямованість управління кадровою політикою	Орієнтація на вдосконалення відносин у колективі знизу до верху з метою покращення соціальних аспектів праці.	Основна мета - максимізація прибутку за рахунок оптимального використання трудових ресурсів, підхід згори донизу	Спрямування на ефективне використання трудових ресурсів і створення згуртованої системи управління.
Характер прийняття управлінських рішень	Рішення приймаються на основі консенсусу, залучаються всі працівники. Процес підготовки рішень відіграє важливу роль	Індивідуальне прийняття рішень з урахуванням кількості залучених до процесу ключових осіб.	Рішення приймаються на основі індивідуального підходу з акцентом на керівників, що активно залучаються до процесу підготовки.
Особливості управління кадровою політикою	Лідер виконує роль соціального партнера, уникаючи конфронтацій. Важлива роль гармонії та взаємодії. Підготовка універсальних керівників	Лідер є жорстким керівником, орієнтованим на результат. Підготовка вузькопрофільних спеціалістів.	Лідер виконує функції керівника із сильним акцентом на конкурентоспроможність і особисті рішення. Підготовка вузьких фахівців
Організаційна культура	Колективна відповідальність і єдина організаційна філософія, що підкріплює командний дух і ефективність.	Індивідуальна відповідальність з обмеженою організаційною культурою, свобода дій усередині компанії.	Індивідуальна відповідальність і загальна культура організації є ключовими аспектами.
Оцінка результатів праці	Оцінюються досягнення всього колективу як єдиного цілого.	Оцінка відбувається на рівні індивідуальних досягнень кожного працівника.	Оцінюються результати колективної роботи

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Кар'єрне зростання	Підхід до кар'єри базується на довічному наймі, з повільним, але стабільним зростанням кар'єри, що враховує вік і стаж роботи.	Короткострокові контракти з можливістю стрімкого кар'єрного зростання, орієнтованого на персональні досягнення.	Поєднання довгострокових і короткострокових форм найму, кар'єра залежить від особистих та групових результатів.
Підвищення кваліфікації	Працівники проходять навчання без відриву від виробничого процесу, інтенсивна підготовка вважається важливою інвестицією.	Підготовка проводиться окремо, за спеціальними програмами, з акцентом на вузькопрофільних фахівців.	Навчання здійснюється без відриву від виробництва, з можливістю додаткового підвищення кваліфікації.
Розподіл повноважень	Колективні завдання визначаються керівництвом і відповідними підрозділами.	Керівництво і підрозділи мають обмежені повноваження.	Повноваження визначаються окремими групами на основі завдань.
Оплата праці	Оплата праці базується на колективних результатах, низький рівень різниці в зарплатах.	Оплата праці залежить від індивідуальних досягнень.	Оплата праці визначається результатами групової роботи.
Мотиваційний механізм	Основою мотивації є ментальні цінності.	Мотивація базується на матеріальних заохоченнях.	Використовуються різноманітні мотиваційні підходи, які залежать від рішення керівництва.

Джерело: [33-34]

Таблиця, представлена в аналізі, наочно демонструє, що різні моделі управління кадровою політикою мають свої сильні та слабкі сторони. Ці особливості зумовлені не лише культурними традиціями, але й економічними умовами, в яких функціонують підприємства. Наприклад, японська модель управління, яка акцентує увагу на створенні гармонії в колективі, підкреслює важливість командної роботи, де спільні досягнення мають більшу вагу, ніж індивідуальні. Вона ґрунтується на принципах колективізму та тривалих відносинах між працівниками і роботодавцем, що допомагає зберігати

лояльність і підвищувати продуктивність праці цьому, американська модель фокусується на індивідуальних досягненнях та конкуренції між працівниками. Вона заохочує особисту відповідальність і ініціативність, що може призводити до більш швидкого просування кар'єрними сходами для тих, хто проявляє себе найкращим чином. Однак такий підхід може також створювати напругу в колективі та знижувати загальний моральний дух працівників, якщо конкуренція виходить за межі здорової.

Підбиваючи підсумки розглянутих моделей управління людськими ресурсами, можна назвати їх основні риси (рис. 1.2).

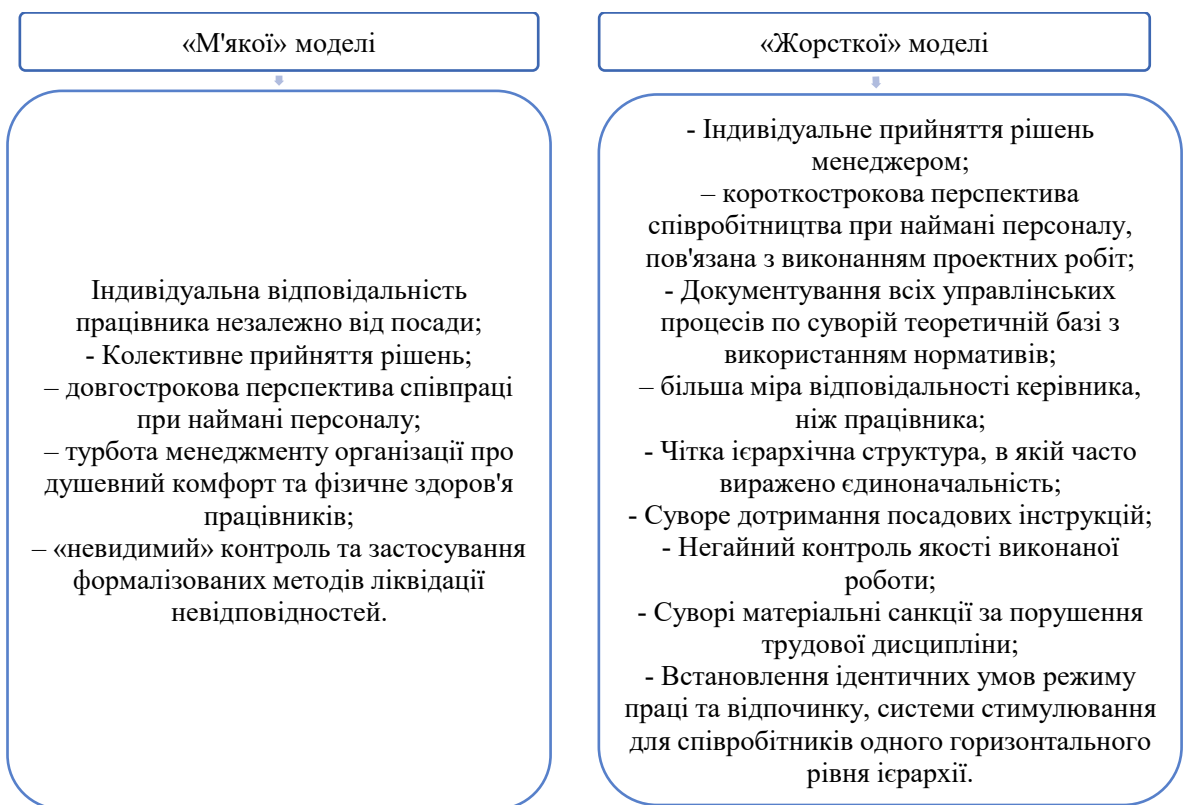


Рисунок 1.2 — Характеристика ключових особливостей моделей управління персоналом

Джерело: [35]

Українська модель у свою чергу, має на меті знайти баланс між цими двома підходами. Вона намагається адаптувати елементи обох моделей, що дозволяє враховувати індивідуальні досягнення працівників, але в контексті колективних цілей організації. Цей баланс стає особливо важливим в умовах

економічних викликів, коли підприємства мають шукати способи підвищення ефективності, зберігаючи при цьому лояльність і мотивацію своїх працівників [36].

Наступним пропонується навести використання ІІІ як ефективного інструменту Управління, який практикується світовими компаніями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 — Характеристика використання технологій ІІІ світовими ІТ-компаніями в управлінні в контексті зменшення навантаження на менеджерів та збільшення пропускної здатності

Компанія	Сфера застосування	Характеристика впливу
Atlassian	Продуктивність команди	Компанія впроваджує цифрового асистента Rovo AI, який оптимізує роботу менеджерів в ІТ-сфері, підвищуючи швидкість і ефективність виконання завдань. Цей інструмент інтегрується з популярними сервісами, зокрема Jira, Confluence, Slack, Google Drive та GitHub, централізуючи інформацію для зручного доступу та комунікації. Rovo автоматизує рутинні процеси, такі як складання звітів, формування OKR та ведення нотаток, що дозволяє керівникам зосереджуватися на стратегічному управлінні замість розв'язання другорядних питань.
Siemens	Управління операціями	Компанія успішно використала штучний інтелект для покращення ефективності своїх виробничих процесів. Завдяки інтеграції ІІІ за показниками продуктивності, було виявлено слабкі місця на виробництві, що дозволило підвищити продуктивність праці на 25%.
IBM	Управління операціями	Компанія ефективно застосувала штучний інтелект для оптимізації власного ланцюга постачання, що дало змогу заощадити 160 мільйонів доларів і забезпечити стабільне виконання замовлень навіть у періоди криз. Зокрема, IBM використовує інтелектуальні рішення, такі як Maximo – для автоматизованого управління активами та прогнозного технічного обслуговування, а також Sterling – для підвищення адаптивності та надійності логістичних процесів. Це дає змогу зменшити потребу у втручанні менеджерів у щоденні операції та знижує рівень їхнього навантаження.
Microsoft	Продуктивність команди	Інструменти Copilot від Microsoft значно спрощують повсякденну діяльність менеджерів проєктів і керівників, автоматизуючи типові рутинні процеси, які зазвичай потребують значних часових і людських ресурсів. Copilot, зокрема, може формувати підсумки зустрічей у Teams із включенням завдань і нагадувань, автоматично створювати чернетки звітів, презентацій або листів на основі наявних даних. Крім того, він швидко аналізує інформацію в Excel і сприяє контролю за ходом реалізації проєктів і виконанням завдань у Planner.

Джерело: [37-40]

Отже, з урахуванням аналізу практик провідних міжнародних компаній, можна зробити висновок, що впровадження штучного інтелекту сприяє зменшенню адміністративного навантаження на менеджерів, прискорює обробку інформації, скорочує час на виконання рутинних завдань і дозволяє більше зосереджуватися на стратегічному управлінні, роботі з командами та вирішенні складних управлінських питань. Інтеграція таких рішень у бізнес-процеси українських компаній має потенціал значно підвищити ефективність використання трудових ресурсів, що, своєю чергою, позитивно позначиться на зростанні продуктивності та поліпшенні фінансових результатів підприємств.

Еволюція управлінських практик у цих моделях, є прямою реакцією на глобалізацію та стрімкі зміни в технологічному середовищі. Сучасні компанії змушені адаптуватися до нових умов, використовуючи інноваційні підходи до управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними на світовій арені [41]. Наприклад, впровадження цифрових технологій в управління кадрами дозволяє компаніям ефективно моніторити продуктивність працівників, а також забезпечувати їх професійний розвиток. Таким чином, аналіз моделей управління персоналом показує, що успішна стратегія управління вимагає комплексного підходу, який враховує як індивідуальні, так і колективні інтереси працівників. Це, в свою чергу, є ключем до сталого розвитку та успіху підприємств у сучасному світі.

1.3. Сучасні тенденції в управлінні персоналом

Політика держави на ринку праці на сучасному етапі здійснюється у двох напрямках: стимулювання попиту та формування пропозиції праці. І те й інше реалізується державою у різних формах та способах впливу на фактори, що визначають стан попиту та пропозиції на ринку праці. Аналіз урядових програм та юридичних документів показує, що для посилення стимулювання попиту на робочу силу з боку держави вживаються такі заходи:

- пряме субсидування зарплати або зниження податків для фірм, які приймають на роботу представників ущемлених груп, які мають особливо гостро структурне безробіття;
- стимулювання створення нових робочих місць у позадержавному секторі економіки;
- організація громадських робіт;
- розвиток малого підприємництва.

Значимість малого бізнесу для нашої країни розкривається через основні характеристики, що дозволяють йому динамічно розвиватися. До них належать:

- швидке реагування на економічну кон'юнктуру;
- вирішення соціальних питань;
- створення нових робочих місць;
- протидія монополізму в економіці; активізація її структурної перебудови [42].

Загалом політика формування попиту на працю передбачає питання модернізації економіки, тобто створення нових високотехнологічних місць у великому виробництві та ліквідацію малоефективних.

Успішне регулювання трудового процесу має враховувати такі критерії: збалансованість і системність наукової обґрунтованості, своєчасність, гнучкість, комплексність і систематичність, а також передбачати використання прогресивних підходів до управління, які можуть створити сприятливі умови для ефективного і збалансованого розвитку інноваційні методики.

Організаційно-регулюючі фактори представлені організаціями та установами, які безпосередньо забезпечують функціонування процесів зайнятості (рис. 1.3).

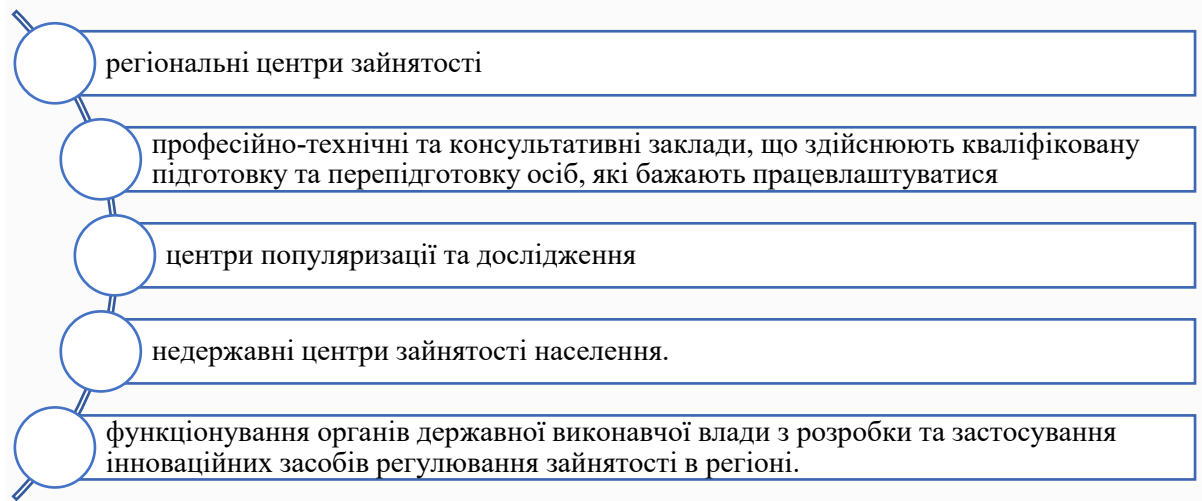


Рисунок 1.3 — Характеристика основних регулюючих компонентів на ринку праці в Україні

Джерело: [43]

Слід зазначити, що ці фактори впливають на ефективність функціонування ринку праці в регіонах України, оскільки сприяють інфраструктурному функціонуванню зайнятості.

Серед економічних та екологічних факторів, що впливають на розвиток та реалізацію процесів регулювання зайнятості в регіонах України, пропонується враховувати економічну та екологічну ситуацію в районі, наявні природні ресурси, реалізацію відповідних програм зайнятості та регіональні заходи. по боротьбі з безробіттям - пропозиції щодо наявної працездатності регіону.

Первинні документи, що забезпечують регулювання ринку праці в Україні наведені на рисунку 1.4.

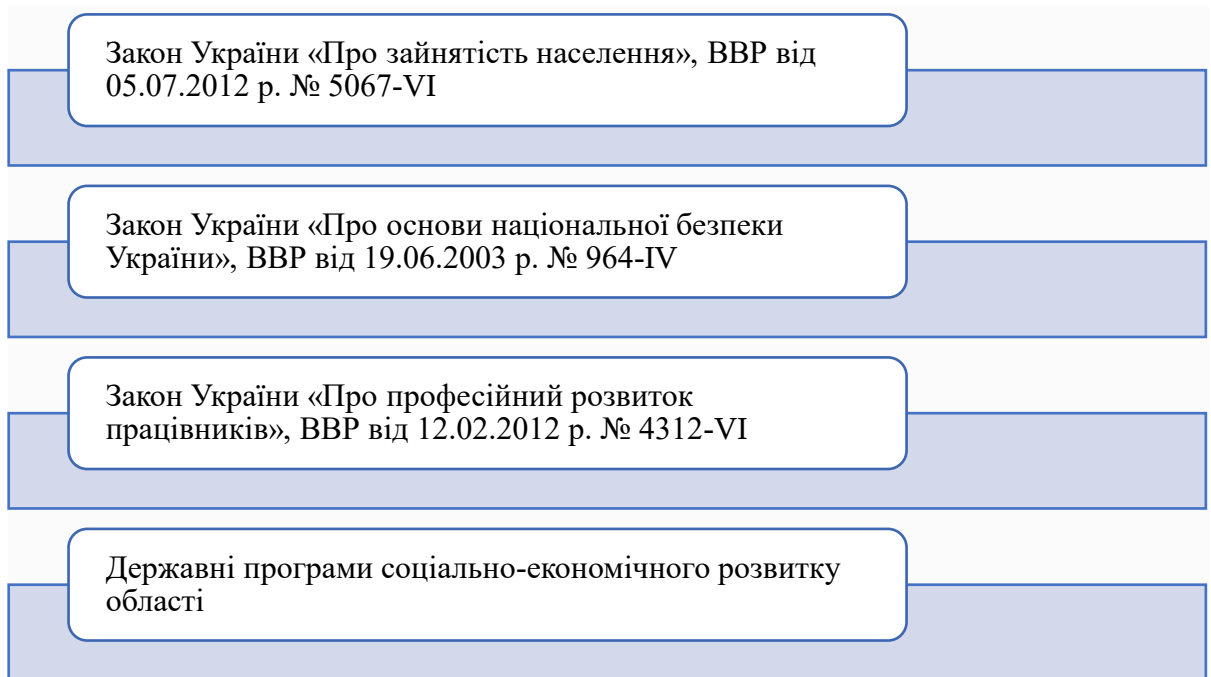


Рисунок 1.4 — Перелік документів, що регулюють ринок праці в Україні
Джерело [44]

Деталізуючи ці документи, слід зазначити, що у 2012 році було прийнято закон «Про Закон України «Про Зайнятість», до якого щорічно вносяться зміни щодо внесення змін до законодавства та умов соціально-економічних перетворень. Закон регулює окремі відносини у сфері зайнятості населення та визначає повноваження уповноваженого органу області щодо реалізації політики зайнятості.

Закон визначає ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку праці осіб, які не досягли працездатного віку, встановлює додаткові гарантії працевлаштування, забезпечує соціальний супровід безробіття окремих категорій громадян (дітей-сиріт, дітей, які залишилися без піклування батьків). Закон регулює надання державних послуг та державних функцій із сприяння зайнятості. Розробку та прийняття цього Закону слід віднести до створення та вдосконалення нормативно-правових умов регулювання зайнятості.

В Україні існує низка державних органів, відповідальних за нагляд та контроль за дотриманням трудового законодавства, у тому числі Державна служба з питань праці та Міністерство охорони здоров'я. Державна служба

зайнятості відповідає за видачу дозволів на роботу іноземним працівникам, а Державна міграційна служба відповідає за надання іноземним працівникам сертифікатів на тимчасове проживання. Омбудсмен Верховної Ради є уповноваженим державним органом у сфері захисту персональних даних.

Важливою зміною стало ухвалення 23 травня 2017 року Закону № 2058 «Про внесення змін до деяких законів України з метою усунення перешкод для залучення іноземних інвестицій», який набув чинності 27 вересня 2017 року [45].

Ще одним важливим законодавчим нововведенням став Порядок здійснення державного контролю за дотриманням законодавства України у сфері зайнятості, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2017 року № 295. інспекторів праці. Зважаючи на те, що стаття 265 Трудового кодексу встановлює значні штрафи за виявлені порушення (до 320 тисяч гривень), українські роботодавці тепер приділяють підвищену увагу забезпеченню відповідності своєї діяльності українському трудовому законодавству.

Важливе роз'яснення питанням звільнення працівників під час скорочення дала Постанова Судової палати у цивільних справах Верховного Суду України від 9 серпня 2017 року [46]. Відповідно до Постанови, якщо на момент скорочення у роботодавця немає вакантних посад, що відповідають освіті та кваліфікації відповідного працівника, роботодавець не зобов'язаний пропонувати працівникові іншу посаду та може його скоротити.

Отож, на основі проаналізованих даних можна із впевненістю сказати, що в нашій країні немає ефективного інструменту регулювання зайнятості, що власне негативно позначається на зростанні кількості безробітних та виїзду частини населення закордон.

В умовах військового стану в Україні виникає нагальна потреба кадрів, адже з кожним місяцем війни дефіцит кваліфікації кадрів зростає, що може призвести до того, що компанія просто не матимуть фахівців для роботи. З кожним роком війни та посиленням мобілізації зменшується кількість

працевдатного населення, що власне є негативним явищем, адже для відновлення української економіки потрібна робоча сила та кваліфіковані працівники [47-48].

На рис. 1.5. показана порівняльна динаміка кількості компаній, які публікували відкриті вакансії за період 2022 та 2024 років.

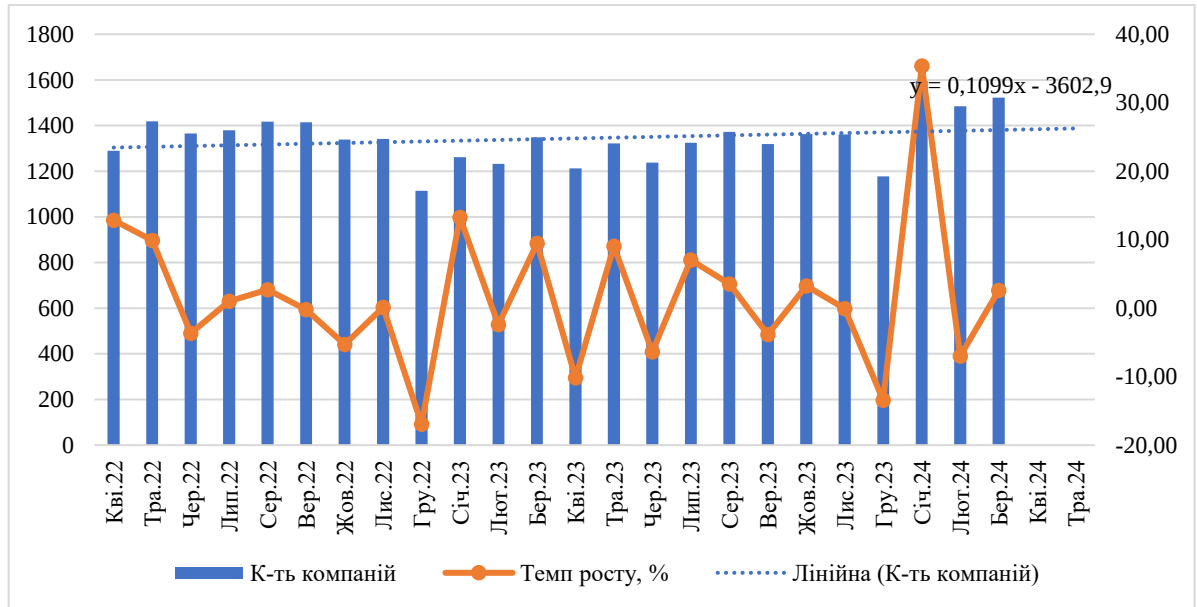


Рисунок 1.5 — Кількість вакансій опублікованих компаніями в Україні станом на 2022-2024 рр.

Джерело: [49]

Отож, як видно з рис. 1.5, в Україні поступово зростає кількість компаній, які публікують відкриті вакансії, що свідчить про їхню потребу у кадрах та наростаючу кризу на ринку праці.

Наступним пропонується провести аналіз динаміки та структури зайнятості населення за регіонами (табл. 1.4).

Аналізуючи динаміку зайнятості населення України, слід зазначити, що в умовах війни загальна скоротилась загальна кількість зайнятого населення в 2022 році на 1,4 млн. чол. в порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році на 80,5 тис. чол, що власне і призвело до дефіциту кадрів. Щодо структуру зайнятості видно її зменшення в областей, які знаходяться територіально близько до зони бойових дій – Донецька, Луганська, Харківська та збільшення у Львівській, Вінницькій, Хмельницькій, що пов'язано з релокацією компаній та внутрішньою міграцією

населення.

Таблиця 1.4 — Регіональна динаміка та структур зайнятості населення України станом на 2021-2023 рр.

Область	2021	Структура	2022	Структура	2023	Структура	Зміна зайнятості (+/-_	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022/2021	2023/2021
Вінницька	271730	3,04	252879	3,37	260138	3,51	-18851	7259
Волинська	180513	2,02	169203	2,26	177437	2,39	-11310	8234
Дніпропетровська	869757	9,73	764609	10,19	735314	9,91	-105148	-29295
Донецька	351306	3,93	135898	1,81	106117	1,43	-215408	-29781
Житомирська	210157	2,35	187726	2,50	186305	2,51	-22431	-1421
Закарпатська	159702	1,79	149821	2,00	149316	2,01	-9881	-505
Запорізька	367822	4,12	257102	3,43	213663	2,88	-110720	-43439
Івано - Франківська	198538	2,22	183768	2,45	191832	2,58	-14770	8064
Київська	478070	5,35	431798	5,76	434389	5,85	-46272	2591
Кіровоградська	159763	1,79	147305	1,96	146102	1,97	-12458	-1203
Луганська	98125	1,10	10653	0,14	8098	0,11	-87472	-2555
Львівська	539702	6,04	518705	6,91	526134	7,09	-20997	7429
Миколаївська	193453	2,16	146653	1,95	146907	1,98	-46800	254
Одеська	462650	5,18	397509	5,30	397437	5,36	-65141	-72
Полтавська	303713	3,40	277046	3,69	282728	3,81	-26667	5682
Рівненська	176209	1,97	166195	2,22	170756	2,30	-10014	4561
Сумська	186052	2,08	160867	2,14	154301	2,08	-25185	-6566
Тернопільська	155442	1,74	144720	1,93	149189	2,01	-10722	4469
Харківська	618231	6,92	453445	6,04	439788	5,93	-164786	-13657
Херсонська	146127	1,64	46018	0,61	37834	0,51	-100109	-8184
Хмельницька	215633	2,41	202608	2,70	207751	2,80	-13025	5143
Черкаська	221579	2,48	207128	2,76	208046	2,80	-14451	918
Чернівецька	119244	1,33	110684	1,48	111986	1,51	-8560	1302
Чернігівська	171815	1,92	148744	1,98	151430	2,04	-23071	2686
м. Київ	208079		183124		182876			
	5	23,29	1	24,41	0	24,64	-249554	-2481
Всього	893612	100,0	750232	100,0	742175	100,0	-1433803	-80567
	8	0	5	0	8	0		

Джерело: [50]

Також слід зазначити, що однією із причин зменшення зайнятості населення є ухилення від мобілізації, адже багато чоловіків сидять вдома та не працюють, що власне підтверджує структура зайнятого населення за категоріями

(рис. 1.6).

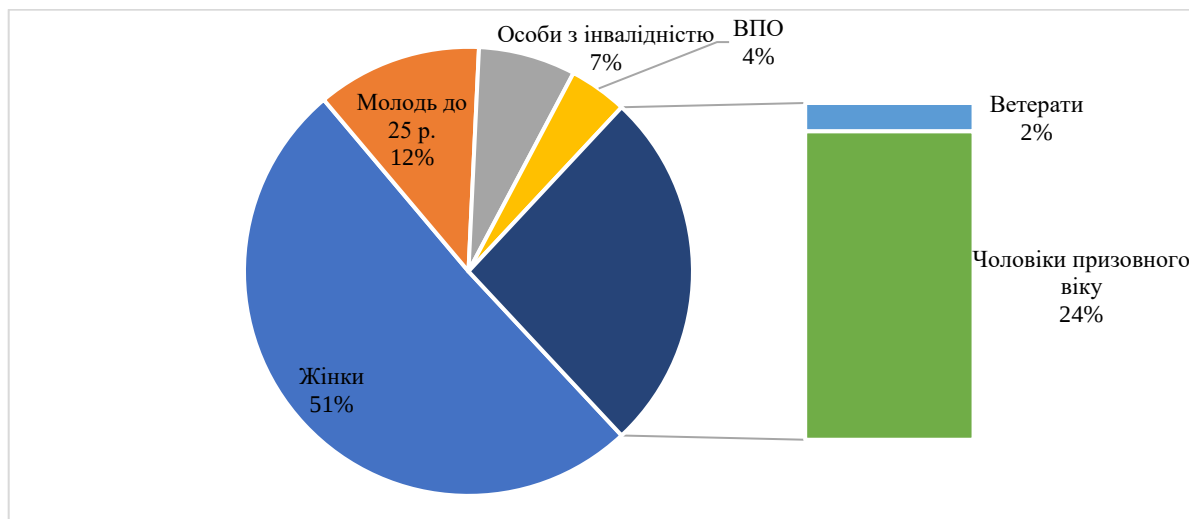


Рисунок 1.6 — Категорійна структура зайнятого населення за період січня 2024 року, %

Джерело: [51]

Аналізуючи дані рис. 1.6, видно, що основою робочою силою в Україні стали жінки, частка яких становить 51%, в той час як частка чоловіків призовного віку тільки 24%, рівно третину зайнятого населення.

З початку війни майже всі українські підприємства стикнулись з безліччю проблем, які пов'язані з наймом персоналу, основні з яких наведено на рис. 1.7.

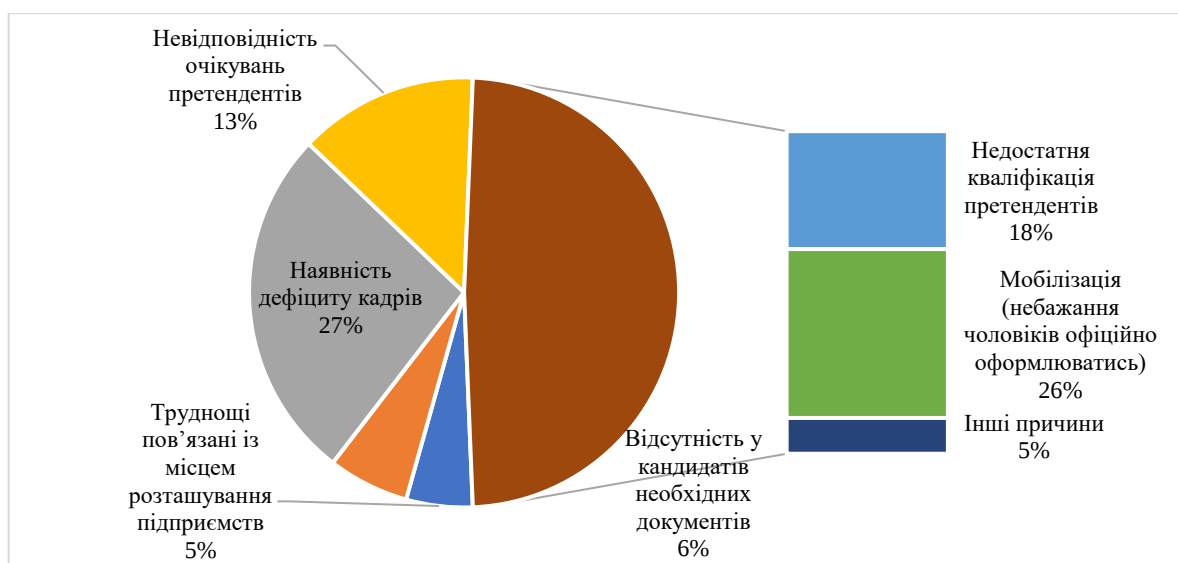


Рисунок 1.7 — Структура ключових проблем найму персоналу станом на 2023 рік, %

Джерело: [51]

На рис. 1.8 представлено динаміку витрат підприємств України на персонал.

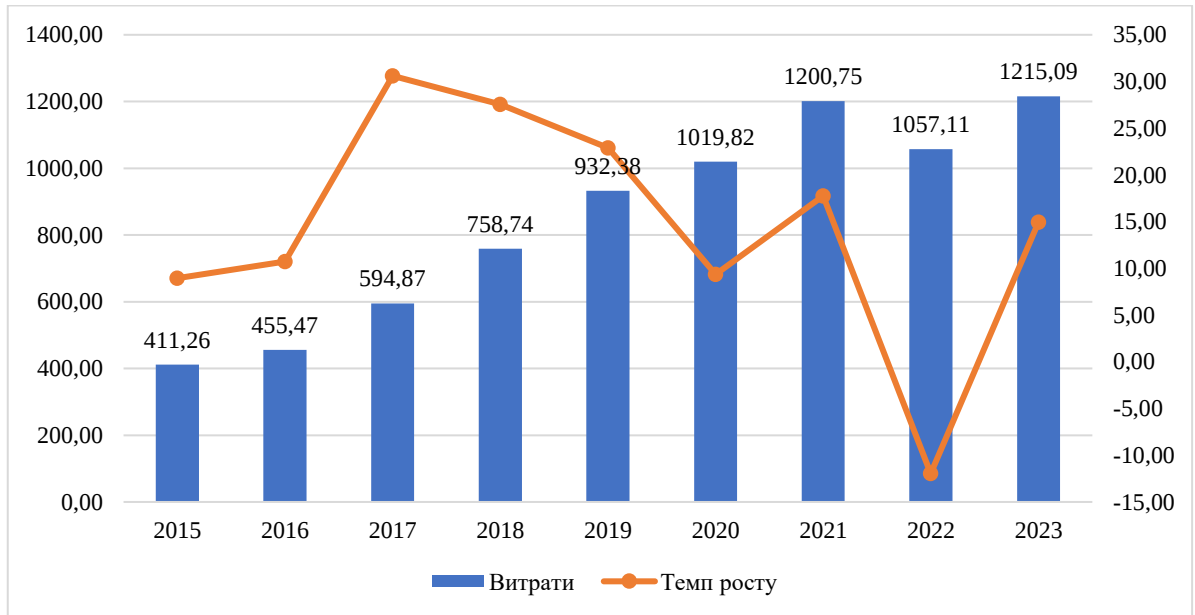


Рисунок 1.8 — Динаміка витрат на персонал українських підприємств у 2010-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: [50]

З проведеного дослідження визначено, що в Україні з початком війни нарастає кадровий дефіцит, який є результатом масової міграції, мобілізації та ухилення, що в сукупності загрожуватиме нашій країні та передусім бізнесу. Адже через зменшення зайнятості в країні зменшують податки і відповідно надходження до державного бюджету, що в підсумку впливає і на фінансування армії. Саме тому українським компаніям рекомендується впроваджувати технології в управління працівниками, для того, що мінімізувати вплив кадрового дефіциту та підвищити їхню ефективність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод»

Публічне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» є одним із провідних виробників керамічної плитки в Україні. Підприємство було засноване в 1946 році та з того часу зарекомендувало себе як надійний виробник якісної продукції для внутрішнього та зовнішнього облицювання. Основна діяльність підприємства зосереджена на виготовленні широкого асортименту керамічної плитки, керамограніту та інших облицювальних матеріалів. Продукція заводу відзначається різноманіттям кольорів, розмірів, фактур та декоративного оздоблення, що дозволяє задовольнити потреби різних споживачів - від індивідуальних покупців до будівельних компаній [52].

Завод має сучасне італійське обладнання та дев'ять повноцінних виробничих ліній, які забезпечують безперервний процес виготовлення продукції згідно з європейськими стандартами якості. Підприємство впровадило систему управління якістю, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2009. Виробництво функціонує на основі високотехнологічних процесів, що гарантує довговічність, естетичну привабливість і екологічність продукції.

Істотну роль у розвитку підприємства відіграло його перетворення в 1994 році з державного підприємства у відкрите акціонерне товариство. Починаючи з 2005 року, підприємство зазнало значної модернізації: було оновлено обладнання, розширено асортимент продукції та покращено виробничі потужності. Це дало змогу заводу зміцнити позиції на українському ринку та активно конкурувати з іноземними виробниками [53].

На сьогодні ПрАТ «Харківський плитковий завод» розташований у місті Харків за адресою: проспект Героїв Харкова, 297. Керівником підприємства є

Єфімов Олександр Олександрович [53]. Завдяки постійному вдосконаленню, орієнтації на споживача та високій якості продукції, завод залишається лідером у галузі виробництва керамічних матеріалів в Україні.

Публічне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» характеризується розгалуженою організаційною структурою, що сформована з урахуванням обсягів виробництва та особливостей його діяльності. Така структура дозволяє ефективно розподіляти управлінські функції між підрозділами й забезпечує належний контроль на всіх етапах виробничого процесу. Для наочного уявлення доцільно звернутись до схематичного зображення системи управління підприємством (рис.2.1).

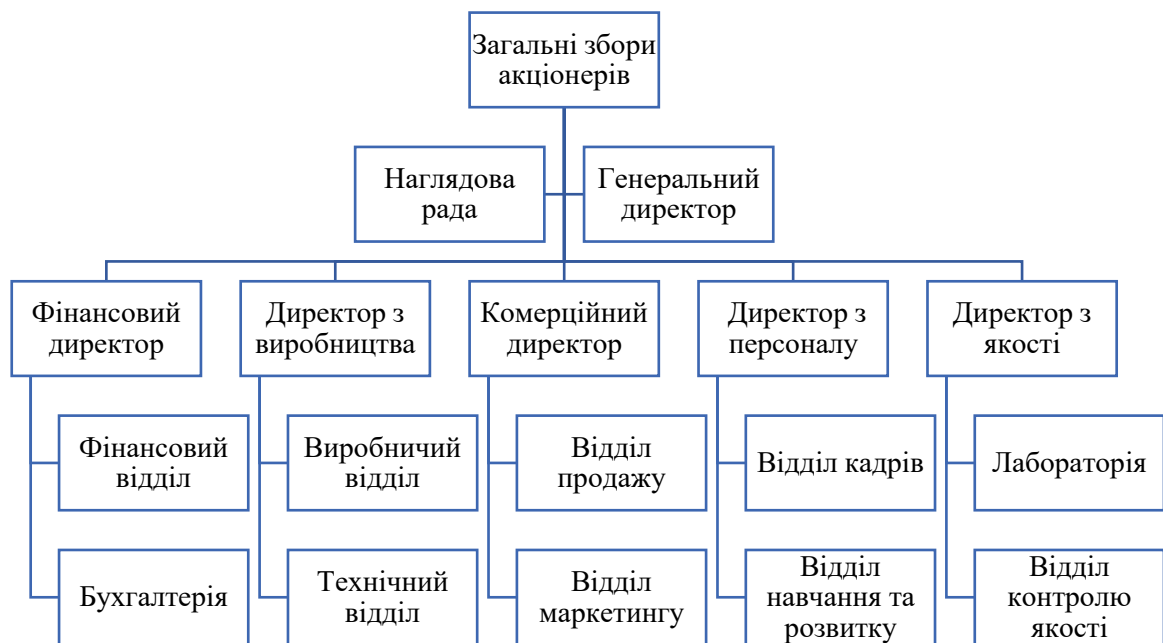


Рисунок 2.1 — Структурна схема управління ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: створено автором на основі наданих підприємством матеріалів

Структура управління ПАТ «Харківський плитковий завод» є прикладом лінійно-функціональної організаційної структури, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між керівниками різних напрямків діяльності. На найвищому рівні управління знаходяться Загальні збори акціонерів, які визначають основні стратегічні напрями розвитку підприємства. Далі йде Наглядова рада, яка

здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів, зокрема Генерального директора.

Генеральний директор є ключовою фігурою в оперативному управлінні ПАТ «Харківський плитковий завод», адже він координує роботу всіх функціональних підрозділів, кожен з яких має свого керівника. Зокрема, фінансовий директор відповідає за діяльність фінансового відділу, який займається плануванням і аналізом фінансової діяльності, та бухгалтерії, що забезпечує ведення бухгалтерського обліку й податкову звітність.

Директор з виробництва керує виробничим відділом, який займається безпосередньо виготовленням керамічної плитки, а також технічним відділом, що відповідає за технічну підтримку та інженерні рішення. Комерційний директор, у свою чергу, очолює відділ продажу та відділ маркетингу. Перший займається реалізацією продукції, а другий – вивченням ринку та розробкою стратегії просування.

Директор з персоналу організовує роботу відділу кадрів, який займається обліком і рухом працівників, та відділу навчання та розвитку, що відповідає за підвищення кваліфікації персоналу та розвиток компетенцій. Нарешті, директор з якості керує лабораторією та відділом контролю якості, які відповідають за відповідність керамічної плитки встановленим стандартам і вимогам.

Така структура дозволяє забезпечити спеціалізацію функціональних підрозділів, що позитивно впливає на ефективність роботи ПАТ «Харківський плитковий завод», а також сприяє кращому контролю та розподілу відповідальності. Проте можливими недоліками є ускладнення комунікації між окремими підрозділами, дублювання функцій та уповільнення прийняття рішень через багаторівневу ієрархію.

Як уже зазначалося, ПАТ «Харківський плитковий завод» застосовує лінійно-функціональну структуру управління, що є характерною для великих виробничих підприємств зі складною організацією. Цей тип структури забезпечує чітке підпорядкування, коли кожен працівник має одного безпосереднього керівника, а також передбачає наявність функціональних

підрозділів, які спеціалізуються на виконанні окремих управлінських завдань. Серед переваг такої структури для підприємства варто виділити чітку систему взаємозв'язків між керівниками та підлеглими, що сприяє швидкому прийняттю рішень і оперативному виконанню завдань. Керівники несуть персональну відповідальність за роботу підпорядкованих підрозділів, що підвищує рівень управлінської дисципліни. Крім того, спеціалізовані функціональні служби забезпечують професійне вирішення профільних питань.

Розглянемо характеристика структурних підрозділів ПАТ «Харківський плитковий завод» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — Характеристика структурних підрозділів ПАТ «Харківський плитковий завод»

Найменування підрозділу	Функціональні напрями діяльності	Цілі	Завдання, які вирішуються	Кількість працівників
Фінансовий відділ	Фінансове планування та аналіз	Забезпечення фінансової стабільності	Бюджетування, фінансовий аналіз, управління грошовими потоками	6
Виробничий відділ	Організація процесу виробництва	Забезпечення процесу виробництва	Планування процесу виробництва, та контроль якості,	474
Відділ продажів	Реалізація продукції	Максимізація обсягів продажів	Пошук клієнтів, укладання договорів, аналіз ринку	9
Відділ маркетингу	Просування продукції та бренду	Підвищення впізнаваності бренду	Розробка маркетингових стратегій, проведення рекламних кампаній	5
Відділ кадрів	Управління персоналом	Забезпечення компанії кваліфікованими кадрами	Підбір персоналу, ведення кадрового діловодства, розвиток корпоративної культури	6
Відділ контролю якості	Забезпечення якості продукції	Відповідність продукції стандартам якості	Проведення лабораторних досліджень, контроль виробничого процесу	11

Джерело: створено автором на основі наданих підприємством матеріалів

Аналізуючи структурні підрозділи ПАТ «Харківський плитковий завод», можна зробити висновки про розподіл функціональних обов'язків та кадрову забезпеченість основних напрямків діяльності підприємства. Фінансовий відділ зосереджений на плануванні фінансових потоків та їх аналізі. Його основною метою є забезпечення фінансової стабільності підприємства, а ключові завдання включають складання бюджету, проведення фінансового аналізу та управління грошовими потоками. Відділ складається з шести працівників, що свідчить про середній рівень навантаження, характерний для фінансових підрозділів.

Виробничий відділ виконує ключову роль у діяльності підприємства, адже саме на ньому тримається основна операційна діяльність. Його ціллю є забезпечення ефективного виробничого процесу, який реалізується через планування виробництва, контроль якості та оптимізацію технологічних процесів. З огляду на це, не дивно, що цей підрозділ має найбільшу чисельність – 474 працівники, що відповідає масштабам виробничої діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод».

Відділ продажів зосереджений на реалізації продукції. Його основною ціллю є максимізація обсягів продажів. Працівники займаються пошуком нових клієнтів, укладанням договорів і моніторингом ринку. Відділ налічує дев'ять працівників, що вказує на важливість комерційної діяльності в структурі підприємства.

Відділ маркетингу виконує функцію просування продукції та формування позитивного іміджу бренду. Його головна мета - підвищення впізнаваності бренду. Завдання відділу охоплюють розробку маркетингових стратегій та проведення рекламних кампаній. У відділі працює п'ять осіб, що відповідає середньому розміру для подібних підрозділів на підприємствах із традиційним виробничим циклом.

Відділ кадрів займається управлінням персоналом. Його функціональні обов'язки включають підбір працівників, ведення кадрової документації та розвиток корпоративної культури. Основна мета - забезпечення ПАТ

«Харківський плитковий завод» кваліфікованими кадрами. Відділ складається з шести працівників, що свідчить про достатнє кадрове забезпечення в цій сфері.

Відділ контролю якості відповідає за відповідність продукції встановленим стандартам. Основна ціль - забезпечення високої якості продукції. Працівники відділу проводять лабораторні дослідження та контролюють виробничі процеси. У складі відділу працює одинадцять осіб, що свідчить про високу увагу підприємства до стандартів якості продукції.

Узагальнюючи, можна сказати, що структура ПАТ «Харківський плитковий завод» є збалансованою, в якій виробничий сектор має пріоритет, а інші відділи забезпечують ефективну підтримку ключових бізнес-процесів.

Для аналізу рівня забезпеченості компанією фінансовими ресурсами пропонується навести горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ПАТ «Харківський плитковий завод» та визначити динаміку та структуру її активів і пасивів.

В табл. 2.2 наведено горизонтальний аналіз балансу ПАТ «Харківський плитковий завод» за останні три роки.

Таблиця 2.2 — Горизонтальний аналіз балансу ПАТ «Харківський плитковий завод» за 2022-2024 роки

Стаття балансу	Період, тис. грн.			Абсолютне відхилення (+/-)	
	на кінець 2022	на кінець 2023	на кінець 2024	2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	173	108	46	-65	-62
Незавершені капітальні інвестиції	36 756	85 845	113 018	49 089	27 173
Основні засоби	997 224	871 928	753 133	-125 296	-118 795
інші фінансові інвестиції	111	111	111	0	0
Відстрочені податкові активи	6 100	6 934	7 730	834	796
Усього необоротні активи	1 040 364	964 926	874 038	-75 438	-90 888
Виробничі запаси	75 734	113 861	155 219	38 127	41 358
Незавершене виробництво	16 051	26 695	19 330	10 644	-7 365
Готова продукція	71 017	122 848	198 250	51 831	75 402
Товари	793	666	39	-127	-627
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	676 645	731 310	846 456	54 665	115 146

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	237 065	270 203	195 842	33 138	-74 361
з бюджетом	11 476	18 274	18 354	6 798	80
Інша поточна дебіторська заборгованість	13 232	15 168	13 838	1 936	-1 330
Гроші та їх еквіваленти	46 051	22 869	6 135	-23 182	-16 734
Усього оборотні активи	1 148 064	1 321 894	1 453 463	173 830	131 569
Зареєстрований (пайовий) капітал	20 000	20 000	20 000	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 113 737	1 228 789	1 280 188	115 052	51 399
Усього власний капітал	1 133 737	1 248 789	1 300 188	115 052	51 399
Пенсійні зобов'язання	3 846	3 867	3 876	21	9
Довгострокові кредити банків	44 263	103 545	74 453	59 282	-29 092
Довгострокові забезпечення	23 142	25 197	27 263	2 055	2 066
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	23 142	25 197	27 263	2 055	2 066
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	71 251	132 609	105 592	61 358	-27 017
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	223 822	63 534	66 122	-160 288	2 588
товари, роботи, послуги	181 142	270 467	303 874	89 325	33 407
розрахунками з бюджетом	29 460	20 744	25 618	-8 716	4 874
розрахунками зі страхування	2 194	4 037	2 625	1 843	-1 412
розрахунками з оплати праці	8 002	11 641	8 092	3 639	-3 549
за одержаними авансами	156 159	148 703	136 018	-7 456	-12 685
за розрахунками з учасниками	68 261	1 797	15 960	-66 464	14 163
Інші поточні зобов'язання	314 400	384 499	363 412	70 099	-21 087
Усього поточні зобов'язання	983 440	905 422	921 721	-78 018	16 299
Баланс	2 188 428	2 286 820	2 327 501	98 392	40 681

Джерело: Додаток А

Аналіз балансу ПАТ «Харківський плитковий завод» за період 2022–2024 років дозволяє оцінити динаміку активів і пасивів та зробити висновки про фінансовий стан компанії.

У розрізі необоротних активів спостерігається тенденція до їх скорочення. Нематеріальні активи зменшувалися щороку, з 173 тис. грн у 2022 році до 108

тис. грн у 2023-му і до 46 тис. грн у 2024-му. Незавершені капітальні інвестиції навпаки демонстрували зростання: з 36 756 тис. грн у 2022 році до 85 845 тис. грн у 2023-му та до 113 018 тис. грн у 2024-му, що свідчить про активні інвестиції в розвиток. Найбільше зниження показали основні засоби - з 997 224 тис. грн у 2022 році до 753 133 тис. грн у 2024 році. Загалом обсяг необоротних активів ПАТ «Харківський плитковий завод» зменшився на 75 438 тис. грн у 2023 році та ще на 90 888 тис. грн у 2024 році.

Щодо оборотних активів, то вони зросли з 1 148 064 тис. грн у 2022 році до 1 453 463 тис. грн у 2024-му. Зростання на 173 830 тис. грн у 2023 році та на 131 569 тис. грн у 2024-му свідчить про зростання ділової активності. Виробничі запаси та готова продукція збільшувалися, що може вказувати на підготовку до зростання обсягів реалізації. Готова продукція за два роки зросла майже втричі. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги також зростала, що може свідчити як про збільшення продажів ПАТ «Харківський плитковий завод», так і про певне погіршення дисципліни платежів клієнтів. Водночас обсяг грошових коштів зменшився, що може бути наслідком капітальних витрат або змін у фінансуванні.

У структурі власного капіталу ПАТ «Харківський плитковий завод» відзначається стабільність - зареєстрований капітал залишався незмінним, тоді як нерозподілений прибуток зростав, що свідчить про прибутковість підприємства. Власний капітал зріс з 1 133 737 тис. грн у 2022 році до 1 300 188 тис. грн у 2024 році.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення значно зросли у 2023 році - на 61 358 тис. грн, але вже у 2024-му зменшилися на 27 017 тис. грн. Основну частку цих змін становили кредити банків, які спочатку зросли, а потім знизилися, що вказує на активну зміну джерел фінансування.

У структурі поточних зобов'язань ПАТ «Харківський плитковий завод» відбулося значне скорочення у 2023 році - на 78 018 тис. грн, що позитивно характеризує підприємство, однак у 2024-му зобов'язання знову зросли на 16 299 тис. грн. Зокрема, значно зменшилася заборгованість за довгостроковими

зобов'язаннями та за розрахунками з учасниками. Водночас зросли зобов'язання перед постачальниками товарів, робіт і послуг. Інші поточні зобов'язання показали коливання: у 2023 році зросли на 70 099 тис. грн, а у 2024-му знизилися на 21 087 тис. грн.

Отже, баланс ПАТ «Харківський плитковий завод» загалом зростає, з 2 188 428 тис. грн у 2022 році до 2 327 501 тис. грн у 2024-му, що свідчить про збільшення обсягів активів і масштабів діяльності. Зростання оборотних активів та власного капіталу є позитивним сигналом, хоча скорочення основних засобів і грошових коштів потребує уваги. Аналіз балансу показує, що ПАТ «Харківський плитковий завод» активно розвивається, інвестує у виробництво, але має виклики у сфері платоспроможності та забезпечення оборотними коштами.

В табл. 2.3 наведено вертикальний аналіз балансу ПАТ «Харківський плитковий завод» за останні три роки.

Таблиця 2.3 — Вертикальний аналіз балансу ПАТ «Харківський плитковий завод» за 2022-2024 роки

Стаття балансу	Період, %			Абсолютне відхилення (+/-)	
	на кінець 2022	на кінець 2023	на кінець 2024	2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	0,01	0,005	0,002	-0,003	-0,003
Незавершені капітальні інвестиції	1,68	3,75	4,86	2,07	1,10
Основні засоби	45,57	38,13	32,36	-7,44	-5,77
інші фінансові інвестиції	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	0,28	0,30	0,33	0,02	0,03
Усього необоротні активи	47,54	42,20	37,55	-5,34	-4,64
Виробничі запаси	3,46	4,98	6,67	1,52	1,69
Незавершене виробництво	0,73	1,17	0,83	0,43	-0,34
Готова продукція	3,25	5,37	8,52	2,13	3,15
Товари	0,04	0,03	0,00	-0,01	-0,03
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	30,92	31,98	36,37	1,06	4,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	10,83	11,82	8,41	0,98	-3,40
з бюджетом	0,52	0,80	0,79	0,27	-0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,60	0,66	0,59	0,06	-0,07

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Гроші та їх еквіваленти	2,10	1,00	0,26	-1,10	-0,74
Усього оборотні активи	52,46	57,80	62,45	5,34	4,64
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,91	0,87	0,86	-0,04	-0,02
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	50,89	53,73	55,00	2,84	1,27
Усього власний капітал	51,81	54,61	55,86	2,80	1,25
Пенсійні зобов'язання	0,18	0,17	0,17	-0,01	0,00
Довгострокові кредити банків	2,02	4,53	3,20	2,51	-1,33
Довгострокові забезпечення	1,06	1,10	1,17	0,04	0,07
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1,06	1,10	1,17	0,04	0,07
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	3,26	5,80	4,54	2,54	-1,26
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	10,23	2,78	2,84	-7,45	0,06
товари, роботи, послуги	8,28	11,83	13,06	3,55	1,23
розрахунками з бюджетом	1,35	0,91	1,10	-0,44	0,19
розрахунками зі страхування	0,10	0,18	0,11	0,08	-0,06
розрахунками з оплати праці	0,37	0,51	0,35	0,14	-0,16
за одержаними авансами	7,14	6,50	5,84	-0,63	-0,66
за розрахунками з учасниками	3,12	0,08	0,69	-3,04	0,61
Інші поточні зобов'язання	14,37	16,81	15,61	2,45	-1,20
Усього поточні зобов'язання	44,94	39,59	39,60	-5,35	0,01
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: Додаток А

Аналізуючи структуру балансу ПАТ «Харківський плитковий завод» на кінець 2022, 2023 та 2024 років, можна відзначити наступні зміни та тенденції в його фінансовій структурі. Нематеріальні активи в абсолютних величинах зменшуються на 0,003% як у 2023 році, так і в 2024, що свідчить про незначне зниження їх частки в загальних активах підприємства, хоча і на рівні 0,005% це незначний показник. Незавершені капітальні інвестиції показують значне збільшення на 2,07% у 2023 році, що ще більше зростає на 1,10% у 2024 році. Це вказує на збільшення інвестицій, що ще не завершені, ймовірно, через нові проекти чи розширення виробництва.

Основні засоби показують тенденцію до зниження, причому на 7,44% у 2023 році і ще на 5,77% у 2024 році, що може свідчити про продаж чи списання основних засобів, а також зниження їх частки у структурі активів ПАТ «Харківський плитковий завод». Інші фінансові інвестиції залишаються на мінімальному рівні та не змінюються. Відстрочені податкові активи мають невелике збільшення на 0,02% у 2023 році та на 0,03% у 2024 році, що свідчить про стабільність у цих показниках. У розрізі необоротних активів спостерігається зниження на 5,34% у 2023 році та ще на 4,64% у 2024 році, що є результатом скорочення основних засобів.

Щодо оборотних активів, їх частка збільшується на 5,34% у 2023 році і на 4,64% у 2024 році, що свідчить про зростання ліквідних активів, таких як запаси, дебіторська заборгованість та гроші. Виробничі запаси за рік збільшуються на 1,52% у 2023 році та ще на 1,69% у 2024 році, що свідчить про накопичення товарно-матеріальних цінностей, можливо, для забезпечення виробництва. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги також збільшується на 1,06% у 2023 році та на 4,39% у 2024 році, що свідчить про зростання обсягів продажу або затримку з оплатою від покупців. Гроші та їх еквіваленти показують значне зменшення на 1,10% у 2023 році та ще на 0,74% у 2024 році, що може бути сигналом про використання ліквідних коштів або зменшення грошових надходжень.

В розрізі власного капіталу ПАТ «Харківський плитковий завод» можна відзначити, що його частка в загальному балансі зросла на 2,80% у 2023 році та на 1,25% у 2024 році, що свідчить про позитивні фінансові результати підприємства та накопичення прибутку.

Довгострокові зобов'язання збільшуються на 2,54% у 2023 році, але в 2024 році їх частка зменшується на 1,26%, що свідчить про зміну структури фінансування, ймовірно, завдяки виплатам або переоснащенню боргових зобов'язань. Поточні зобов'язання в цілому знижуються на 5,35% у 2023 році, але їх частка залишається стабільною в 2024 році, що вказує на те, що ПАТ

«Харківський плитковий завод» знижує свої зобов'язання у короткостроковому періоді.

Загалом, ПАТ «Харківський плитковий завод» демонструє зростання в оборотних активах і зниження в необоротних, що свідчить про певну переорієнтацію на більш ліквідні активи.

У завершенні першого підрозділу доцільно здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства та простежити їхню зміну в динаміці за останні три роки. Для цього обрано період з 2022 по 2024 роки, що дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку ПАТ «Харківський плитковий завод» та виявити вплив зовнішніх факторів, зокрема умов воєнного стану й загальної економічної ситуації в країні. Узагальнені дані щодо ключових фінансових показників підприємства за зазначений період представлено у таблиці 2.4, на основі інформації, наведеної в Додатку А.

Таблиця 2.4 — Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод» за 2022-2024 роки

Показники	Період			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	992 932	1 585 782	1 308 823	315891	-276959
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	821 057,0	1 070 900,0	963 408,0	142351	-107492
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	171 875	514 882	345 415	173540	-169467
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	57 532,0	165 004,0	101 033,0	43501	-63971
Чистий прибуток, тис. грн	47 461	135 052	82 899	35438	-52153
Загальна вартість активів, тис. грн	2 188 428	2 286 820	2 327 501	139073	40681
Загальна вартість основних засобів, тис. грн	997 224	871 928	753 133	-244091	-118795
Віддача основних засобів, грн	1,0	1,8	1,7	0,74	-0,08
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	355	510	511	156	1

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	2796,99	3109,38	2561,30	-236	-548
Власний капітал, тис. грн	1 133 737	1 248 789	1 300 188	166451	51399
Рентабельність продажів, %	4,78	8,52	6,33	1,55	-2,18
Рентабельність активів, %	2,17	10,81	36,07	33,90	25,26
Рентабельність власного капіталу	4,19	10,81	6,38	2,19	-4,44

Джерело: [54]

Аналізуючи показники фінансових результатів ПАТ «Харківський плитковий завод» видно, чистий дохід від реалізації продукції показує значне зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення обсягів реалізації. Однак у 2024 році дохід зменшується на 276 959 тис. грн, що може бути результатом зниження попиту, зміни ринкової ситуації або конкурентної боротьби.

Собівартість реалізованої продукції зростає у 2023 році, що відповідає зростанню доходу, але в 2024 році вона зменшується на 107 492 тис. грн, що вказує на оптимізацію витрат чи зниження вартості матеріалів і виробництва. Валовий прибуток значно зростає у 2023 році, що свідчить про ефективність діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод». Однак в 2024 році спостерігається суттєве зниження валового прибутку на 169 467 тис. грн, що може бути наслідком зменшення доходів та стабільної собівартості.

Фінансовий результат до оподаткування показує позитивну динаміку в 2023 році, але зменшується у 2024 році на 63 971 тис. грн, що вказує на зниження рентабельності або інші фактори, які впливають на фінансовий результат підприємства. Чистий прибуток за період також зростає у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається зниження на 52 153 тис. грн., що може бути пов'язано із зниженням чистого доходу або збільшенням витрат на обслуговування зобов'язань.

Загальна вартість активів ПАТ «Харківський плитковий завод» зростає, що свідчить про збільшення обсягу активів, що може бути результатом розширення бізнесу або інвестицій. Загальна вартість основних засобів зменшується, що вказує на зниження інвестицій у довгострокові активи або на списання старих основних засобів, що може бути результатом оптимізації виробничих потужностей ПАТ «Харківський плитковий завод». Віддача основних засобів покращується у 2023 році, але у 2024 році зменшується, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів у виробничому процесі.

Середньооблікова чисельність працівників збільшується, що відображає розширення виробничих потужностей чи розширення діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод». Однак продуктивність праці на одного працівника зменшується в 2024 році, що може бути наслідком необхідності наймати додаткових працівників, або зниження ефективності виробничих процесів.

Власний капітал підприємства зростає, що свідчить про накопичення прибутку і зміцнення фінансової стабільності ПАТ «Харківський плитковий завод». Рентабельність продажів зростає у 2023 році, але у 2024 році зменшується на 2,18%, що свідчить про зниження ефективності реалізації продукції. Рентабельність активів досягає значного зростання у 2024 році, що є позитивним сигналом про ефективне використання активів у порівнянні з попередніми роками. Рентабельність власного капіталу зменшується у 2024 році, що вказує на зниження ефективності використання власних коштів підприємства в порівнянні з попереднім роком.

У загальному слід відзначити, що ПАТ «Харківський плитковий завод» демонструє змішані фінансові результати, які супроводжуються зростання доходів і власного капіталу, проте зниженням прибутковості та ефективності використання основних засобів і праці, що власне потребує глибшого аналізу зі сторони керівництва.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та набору працівників ПАТ «Харківський плитковий завод»

Оцінка кадрового потенціалу ПАТ «Харківський плитковий завод» є важливим етапом у визначенні ефективності функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін ринку. Кадровий потенціал заводу формується на основі професійної компетентності, кваліфікації, досвіду, мотивації та організаційної культури працівників.

Станом на останні роки, підприємство характеризується стабільною чисельністю персоналу з переважанням кваліфікованих робітників і спеціалістів з досвідом роботи у виробничій сфері. Завод активно підтримує розвиток персоналу, впроваджуючи внутрішні програми навчання, атестацію, підвищення кваліфікації та заходи з адаптації нових працівників. Це сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

Особлива увага приділяється залученню молодих фахівців, які проходять практику на базі підприємства. Важливо зазначити, що завод підтримує тісну співпрацю з профільними навчальними закладами, що забезпечує постійне оновлення кадрового складу та передачу досвіду від старших працівників молодому поколінню.

Отож, пропонуємо провести аналіз загальної кількості працівників ПАТ «Харківський плитковий завод», оцінивши їх за статтю та стажем (табл. 2.5).

Аналіз кадрового складу ПАТ «Харківський плитковий завод» за 2022-2024 роки свідчить про динамічний розвиток підприємства в напрямку кількісного та якісного складу персоналу. Загальна чисельність працівників зросла з 355 осіб у 2022 році до 510 у 2023 році, а у 2024 році склала 511 осіб, що свідчить про стабілізацію кадрового складу після активного розширення.

Гендерна структура є стабільно чоловікоорієнтованою, у 2022 році частка чоловіків становила 80,28%, у 2023 році зросла до 84,71%, а у 2024 - склала 84,15%. Жінки відповідно становили близько 20% штату, з дещо зростаючою

динамікою у 2024 році - 15,85%, що може свідчить про специфіку діяльності підприємства із більшою затребуваністю чоловічої сили.

Таблиця 2.5 — Аналіз чисельності та структури персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод»

Показник	2022		2023		2024	
Загальна чисельність	355	100%	510	100%	511	100%
Гендерна структура:						
Чоловіки	285	80,28	432	84,71	430	84,15
Жінки	70	19,72	78	15,29	81	15,85
Вікова структура:						
19 - 30	85	23,94	165	32,35	164	32,09
31 - 40	120	33,80	155	30,39	156	30,53
41 - 50	75	21,13	98	19,22	99	19,37
51- 60	33	9,30	54	10,59	53	10,37
понад 60	42	11,83	38	7,45	39	7,63
Структура за освітою:						
Вища	195	54,93	253	49,61	255	49,90
Середньо-спеціальна	75	21,13	92	18,04	92	18,00
Середня	85	23,94	165	32,35	164	32,09
Стаж роботи персоналу заводу						
до 1	25	7,04	45	8,82	46	9,00
1	56	15,77	87	17,06	88	17,22
2	60	16,90	102	20,00	103	20,16
3	55	15,49	98	19,22	97	18,98
4	80	22,54	87	17,06	86	16,83
5	79	22,25	91	17,84	91	17,81

Джерело: створено за даними підприємства

У віковій структурі найбільшу частку займає молодь віком від 19 до 30 років. У 2022 році ця група складала 23,94% персоналу, а вже у 2023 та 2024 роках - понад 32%. Це позитивна тенденція, що вказує на омолодження колективу. Частка працівників віком від 31 до 40 років також залишається значною - понад 30% протягом трьох років. Водночас кількість працівників віком понад 60 років поступово зменшується, з 11,83% у 2022 році до 7,63% у 2024 році, що є ознакою поступової зміни поколінь.

Освітня структура свідчить про високий рівень кваліфікації персоналу. Понад половину працівників мають вищу освіту, хоча її частка дещо зменшилася з 54,93% у 2022 році до 49,90% у 2024 році. Частка працівників із середньо-спеціальною освітою залишається стабільною на рівні 18%, а частка з повною середньою освітою поступово зростає.

Аналіз стажу роботи показує зростаючий досвід колективу, видно, що частка працівників зі стажем 2–3 роки зросла з 16,90% і 15,49% у 2022 році до понад 20% і 18,98% у 2024 році. Також помітна стабільна частка працівників зі стажем 4–5 років, що свідчить про формування ядра досвідчених кадрів. Кількість працівників зі стажем до 1 року зросла до 9% у 2024 році, що може свідчити про оновлення персоналу.

У цілому кадровий потенціал підприємства демонструє позитивну динаміку - омолодження колективу, збільшення досвідчених працівників, підтримання високого рівня освіти та стабільної чисельності персоналу. Ці чинники створюють підґрунтя для сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод».

Далі дослідимо показники руху кадрів ПАТ «Харківський плитковий завод» за 2022-2024 рр. наведені в таблиці 2.6.

Аналіз динаміки руху персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод» за період з 2022 по 2024 роки свідчить про помітні коливання у кадрових процесах підприємства. Середньооблікова чисельність персоналу зросла зі 355 осіб у 2022 році до 511 осіб у 2024 році, що становить приріст на 156 працівників або 143,94%, що вказує на масштабне розширення виробничої або операційної діяльності підприємства.

Кількість звільнених працівників залишалася на стабільному рівні з незначними коливаннями, у 2022 році - 12 осіб, у 2023 - 15, а у 2024 - 13. При цьому всі звільнення відбувалися за власним бажанням працівників, скорочення штату не проводилося. Це свідчить про відсутність примусових звільнень, що може бути позитивним індикатором стабільного внутрішнього клімату на підприємстві.

Таблиця 2.6 — Рух кадрів ПАТ «Харківський плитковий завод» в період 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	355	510	511	156	143,94%
Число звільнених із роботи, чол.	12	15	13	1	108,33%
у т.ч. число тих, хто звільнився за власним бажанням	12	15	13	1	108,33%
і з причини скорочення штату, чол.	0	0	0	0	-
Число прийнятих працювати, чол.	21	155	9	-12	42,86%
Число постійно працюючих, чол	352	505	505	153	143,47%
Коефіцієнт сталості	0,93	0,91	0,91	-0,02	97,89%
Коефіцієнт плинності, %	3,41	2,97	2,57	-0,835	75,51%
Коефіцієнт обороту прийому	0,06	0,30	0,018	-0,042	29,77%

Джерело: створено за даними підприємства

Кількість прийнятих на роботу працівників демонструє різке зростання у 2023 році - 155 осіб порівняно з 21 особою у 2022 році, однак у 2024 році вона знизилася до 9 осіб. Такий стрибок у 2023 році, ймовірно, пов'язаний з активним розширенням штату, після якого у 2024 році підприємство досягло стабільного рівня та призупинило активний набір кадрів. Це підтверджується тим, що кількість постійно працюючих у 2024 році залишилася на рівні 2023 року - 505 осіб.

Коефіцієнт сталості, який відображає частку працівників, що залишаються на підприємстві з року в рік, знизився з 0,93 у 2022 році до 0,91 у 2024 році. Це зниження є незначним (на 0,02), однак свідчить про дещо зменшену стабільність складу кадрів в ПАТ «Харківський плитковий завод».

Коефіцієнт плинності персоналу, навпаки, зменшився з 3,41% у 2022 році до 2,57% у 2024 році. Це позитивна тенденція, яка може свідчити про поліпшення

умов праці та утримання кадрів. Паралельно з цим коефіцієнт обороту прийому, який показує інтенсивність найму нових працівників, знизився з 0,06 у 2022 році до 0,018 у 2024 році, що може бути наслідком завершення етапу масового набору персоналу у 2023 році.

Загалом динаміка показників свідчить про активну фазу розширення кадрового складу ПАТ «Харківський плитковий завод» у 2023 році з подальшою стабілізацією у 2024 році. Відсутність звільнень за скороченням штату, низький рівень плинності кадрів і висока частка постійно працюючих працівників свідчать про стабільну кадрову політику та сприятливу соціальну атмосферу на підприємстві.

У корпоративній культурі ПАТ «Харківський плитковий завод» представлені такі цінності (рис. 2.2.).



Рисунок 2.2 — Цінності корпоративної культури ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено за даними компанії

На формування корпоративної культури у ПАТ «Харківський плитковий завод» впливають в основному внутрішні чинники, які ми визначимо на основі анкетування працівників підприємства. Ці аспекти демонструють не лише професійність та успішність компанії, але й її зобов'язання до співробітників та споживачів, що робить її одною з найкращих в промислових компаній в Харкові та області.

Оцінка набору працівників ПАТ «Харківський плитковий завод» свідчить про зміну підходів до формування трудового колективу протягом 2022–2024 років. У 2022 році було прийнято на роботу лише 21 особу, що відповідало помірним темпам оновлення персоналу. Проте вже у 2023 році підприємство здійснило масштабний набір - 155 нових працівників, що майже вшестеро перевищує показник попереднього року. Такий стрибок може свідчити про розширення виробництва, запуск нових ліній або про потребу у заміщенні кадрів внаслідок зростання обсягів діяльності.

Розглянемо ефективність застосовуваних методів найму в організації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 — Ефективність застосовуваних в ПАТ «Харківський плитковий завод» методів найму персоналу

Найменування джерела найму	2023 рік			2024 рік		
	Звернулось, чол.	Прийнято, чол.	вага прийнятих, %	Звернулось, чол.	Прийнято, чол.	вага прийнятих, %
1 Оголошення в газеті Інфосіті	45	35	22,58	2	0	0,00
2 Внутрішньо організаційний набір	55	51	32,90	5	0	0,00
3 Рекомендації власних працівників	76	69	44,52	5	1	100,00
Разом:	176	155	100,00	12	1	100,00

Джерело: зроблено автором на основі даних компанії

Аналіз ефективності застосовуваних методів найму персоналу в ПАТ «Харківський плитковий завод» за 2023 та 2024 роки демонструє суттєві зміни у

підходах до підбору кадрів і результативності різних каналів набору.

У 2023 році найбільш результативним методом стали рекомендації власних працівників. Із 76 кандидатів, які звернулися через цей канал, було прийнято 69 осіб, що становить 44,52% від загальної кількості найнятих. Внутрішньо організаційний набір також показав високу ефективність: із 55 кандидатів було прийнято 51 особу, або 32,90% усіх нових працівників. Оголошення в газеті «Інфосіті» забезпечили 45 звернень, з яких 35 завершилися працевлаштуванням, що становить 22,58%.

Однак у 2024 році загальна кількість звернень значно скоротилася - лише 12 кандидатів проти 176 у попередньому році. Водночас, практично всі канали, які раніше показували високу результативність, стали неефективними: через газету та внутрішньо організаційний набір не було прийнято жодного працівника. Єдиним результативним методом стали рекомендації працівників - із 5 кандидатів було прийнято одну особу, що забезпечило 100% вагу в структурі прийнятих.

Таким чином, спостерігається різке зниження загальної активності на ринку праці та скорочення ефективності традиційних каналів найму. У 2024 році підприємство змушене було покладатися виключно на внутрішні рекомендації, що може свідчити про проблеми з привабливістю зовнішніх оголошень або про стратегічне обмеження набору нових кадрів.

Процес відбору персоналу на ПАТ «Харківський плитковий завод» має досить спрощений характер і складається з двох основних етапів. Перший - це первинний відбір, який передбачає заповнення анкети кандидатом. Другий - співбесіда, яка, по суті, є основним інструментом прийняття рішення щодо працевлаштування. При цьому аналіз поданих документів фактично не проводиться: увага зосереджується лише на ознайомленні з трудовою книжкою та освітою. Інші важливі дані, які можуть дати повнішу картину про претендента, залишаються поза увагою.

Оцінювання кандидатів здійснюється, здебільшого, на інтуїтивному рівні. Вимоги до претендентів встановлює безпосередній керівник структурного

підрозділу, зазвичай орієнтуючись на посадові інструкції. Хоча інструкції формально наявні для всіх посад, вони мають типовий характер і не враховують особливості діяльності підприємства. Це призводить до поверхневого підходу при оцінці відповідності кандидата до вимог конкретної посади.

Співбесіда проводиться формально: структуроване чи глибоке інтерв'ювання відсутнє, як і система тестування, яка могла б дозволити більш об'єктивно оцінити професійні знання, навички або психологічні якості претендентів. Рішення про прийом на роботу найчастіше приймається керівником підприємства одноосібно, що створює ризик суб'єктивності у відборі.

У разі позитивного рішення укладається стандартний трудовий договір, а всі адміністративні процедури - як-от внесення запису до трудової книжки, повідомлення до податкової та фондів соціального страхування - здійснюються в установлені строки.

Однак аналіз системи підбору персоналу на підприємстві виявив низку істотних проблем. По-перше, відсутній аналіз причин плинності кадрів, що унеможливорює виявлення системних проблем і передбачення кадрових потреб. Як наслідок - персонал підбирається спонтанно, у відповідь на термінову потребу. По-друге, на підприємстві не здійснюється оцінка функціонального навантаження працівників, що веде до дублювання функцій, нераціонального розподілу обов'язків і нечіткості в зонах відповідальності. По-третє, наявна повна відсутність кадрової політики, як і стратегічного планування розвитку підприємства, що свідчить про короткозорість у питанні формування команди та кадрового резерву. По-четверте, вимоги до кандидатів змінюються впродовж процесу найму, що ще більше знижує його ефективність і викликає плутанину як у рекрутерів, так і в самих кандидатів.

Окрім цього, слід звернути увагу на відсутність контролю за витратами, пов'язаними з наймом та відбором персоналу. В сучасних умовах ринку праці та зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри така неструктурованість і відсутність системного підходу значно знижує конкурентоспроможність підприємства як роботодавця.

Варто розглянути можливість запровадження автоматизованих HR-рішень, розробки внутрішніх стандартів відбору персоналу та побудови системи адаптації для новачків, що суттєво підвищило б ефективність кадрової політики ПАТ «Харківський плитковий завод».

Розглянемо рівень витрат по набору та відбору персоналу в ПАТ «Харківський плитковий завод» на рис. 2.3.

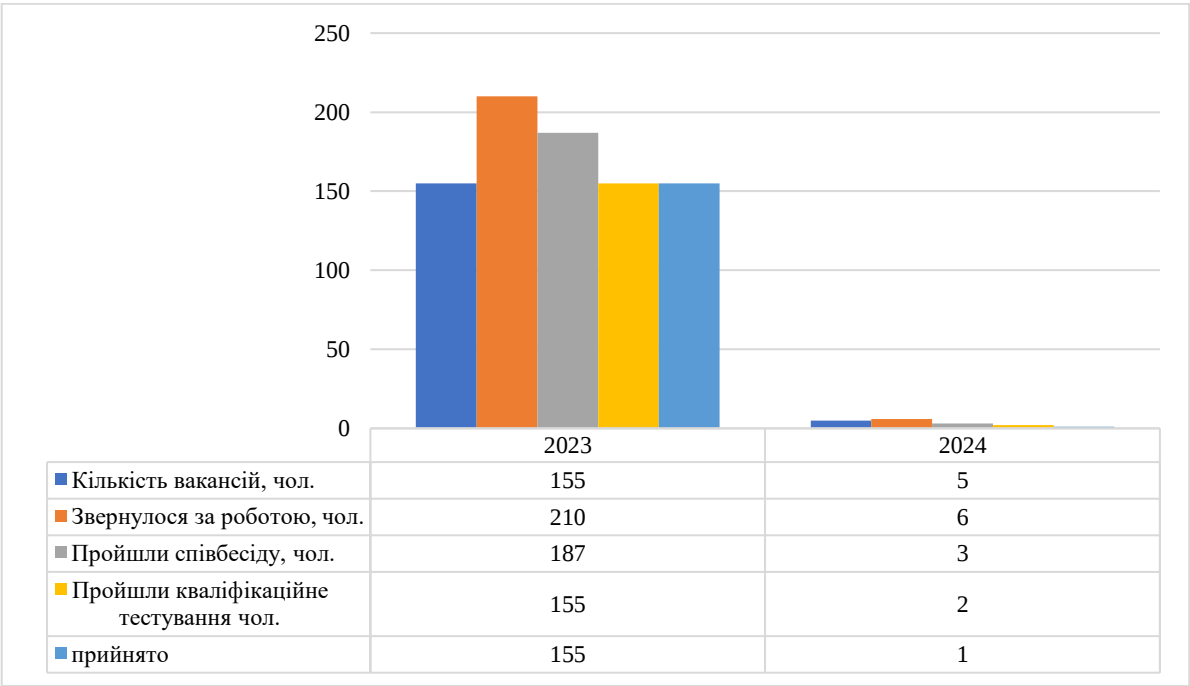


Рисунок 2.3 — Вихідні дані для аналізу витрат по набору та відбору персоналу на ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено автором на основі даних компанії

У 2023 році ПАТ «Харківський плитковий завод» мав значну потребу в кадрах, що відобразилось у кількості відкритих вакансій - 155. На ці вакансії відгукнулося 210 осіб, з яких переважна більшість пройшла співбесіду. Після співбесіди кваліфікаційне тестування успішно завершили 155 кандидатів, і всі вони були прийняті на роботу. Це свідчить про активну роботу з підбору персоналу, а також про досить високий відсоток конверсії кандидатів на всіх етапах відбору.

Однак у 2024 році ситуація кардинально змінилася. Кількість вакансій скоротилася до лише 5 позицій. Водночас, кількість кандидатів, які звернулися

за працевлаштуванням, також істотно зменшилася - до 6 осіб. Співбесіду пройшли троє кандидатів, але лише двоє з них подолали етап кваліфікаційного тестування. Врешті було прийнято лише одну особу. Така динаміка може свідчити як про зниження потреби в нових кадрах, так і про ускладнення умов відбору або зменшення привабливості підприємства як роботодавця. Значне зменшення кількості кандидатів порівняно з попереднім роком також може бути наслідком недостатньо активної або ефективної рекрутингової кампанії.

Загалом у 2024 році відзначається значне зниження інтенсивності процесів найму, що може впливати на кадрову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

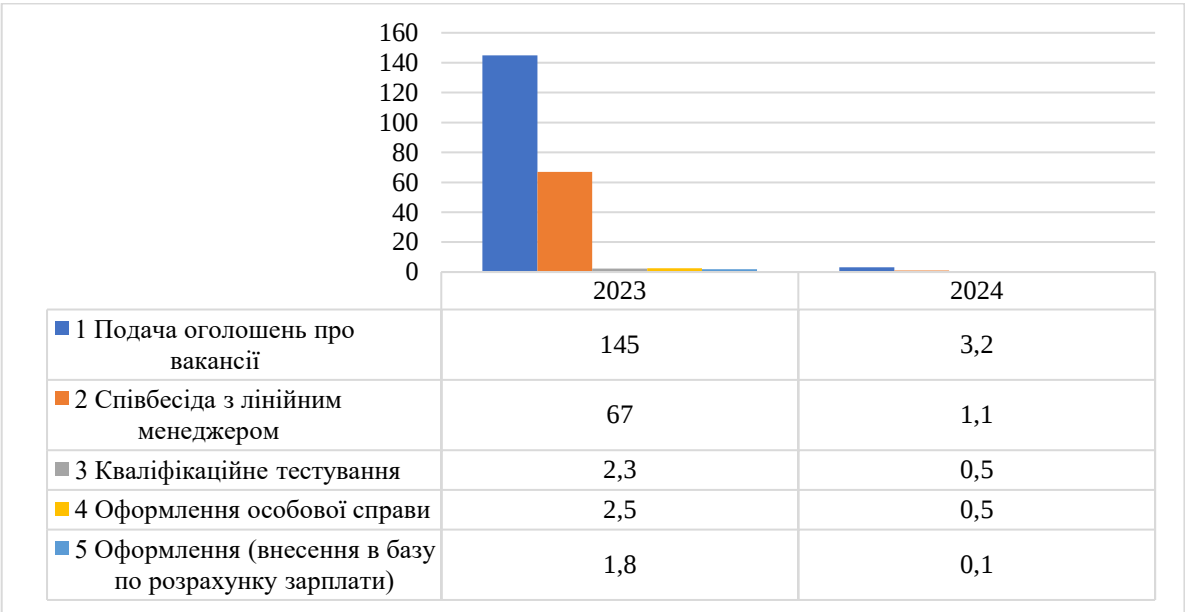


Рисунок 2.4 — Витрати по набору та відбору працівників ПАТ «Харківський плитковий завод» в 2023-2024рр., тис. грн

Джерело: зроблено автором на основі даних компанії

Аналіз структури витрат свідчить про те, що у 2023 році відбулося їх зростання, що пов'язано з розширенням діяльності компанії та розширенням переліку послуг. У зв'язку з цим виникла потреба у залученні додаткового персоналу, що, своєю чергою, спричинило збільшення витрат на оплату праці та пов'язані з цим витрати.

На рисунку 2.5 представлено порівняння різних методів відбору персоналу

ПАТ «Харківський плитковий завод» на основі ефективності їх застосування.

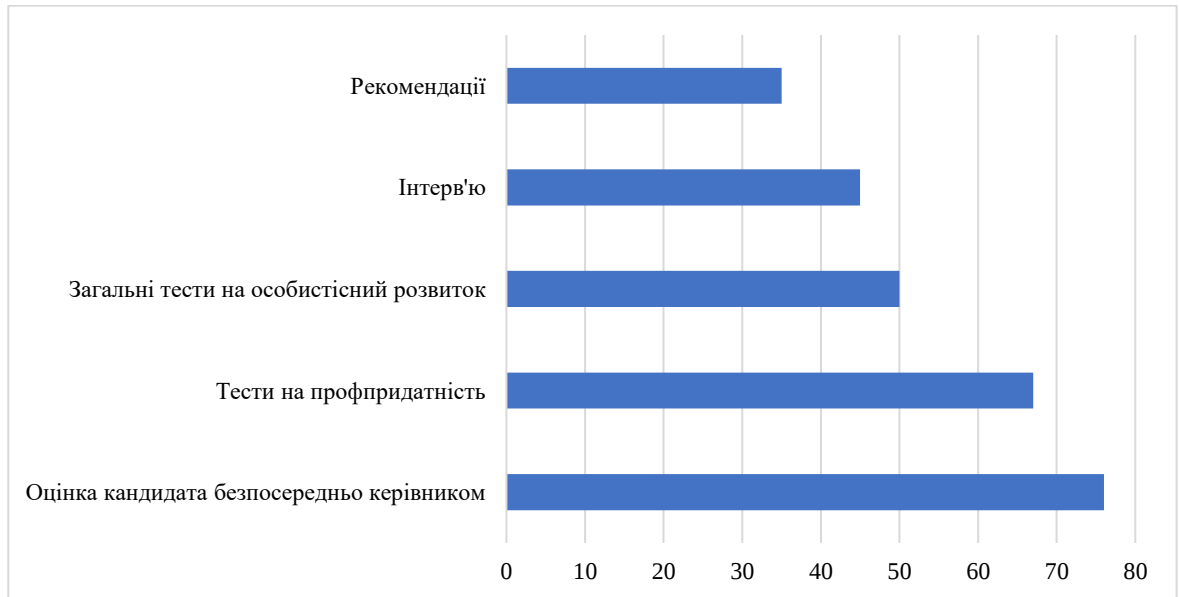


Рисунок 2.5 — Ефективність методів відбору персоналу у ПАТ «Харківський плитковий завод» станом на 2024 рік, %

Джерело: зроблено автором на основі даних компанії

Аналіз методів найму персоналу показує, що найбільший вплив на процес відбору кандидатів має оцінка безпосередньо керівником, яка становить 76%. Це свідчить про те, що керівники віддають перевагу особистому спостереженню за потенційними працівниками та їх професійними здібностями, адже їхня оцінка зазвичай ґрунтується на реальних робочих ситуаціях і є найбільш об'єктивною.

Другим за важливістю методом є тестування на професійну придатність, яке використовують у 67% випадків. Це дає змогу детально оцінити, наскільки кандидат володіє специфічними знаннями та навичками, необхідними для виконання роботи. Такі тести можуть включати в себе завдання, що імітують реальні умови роботи, і дають точну картину професійних компетенцій кандидата.

На третьому місці за використанням знаходяться загальні тести на особистісний розвиток, з частотою застосування 50%. Ці тести дозволяють оцінити не лише професійні якості, а й особистісні характеристики кандидата, такі як емоційна стійкість, здатність до співпраці та адаптації до командної

роботи. Інтерв'ю, яке використовується в 45% випадків, займає четверту позицію. Хоча співбесіда є важливим етапом у процесі найму, її ефективність значною мірою залежить від вміння рекрутера або менеджера з персоналу правильно сформулювати питання і правильно інтерпретувати відповіді кандидата.

Останнє місце займає перевірка рекомендацій, яка застосовується лише в 35% випадків. Хоча рекомендації можуть дати додаткову інформацію про кандидата з боку попередніх роботодавців чи колег, цей метод не є основним у прийнятті рішення, оскільки він часто залежить від суб'єктивної оцінки або наданих загальних відомостей.

Таким чином, хоча всі ці методи мають важливе значення у відборі, керівництво ПАТ «Харківський плитковий завод» надає найбільшу перевагу оцінці кандидатів безпосередньо керівниками та професійному тестуванню.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»

Після проведення дослідження персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод», можна визначити спільні тенденції в руху та динаміці персоналу, які більш детально наведено на рис. 2.6.

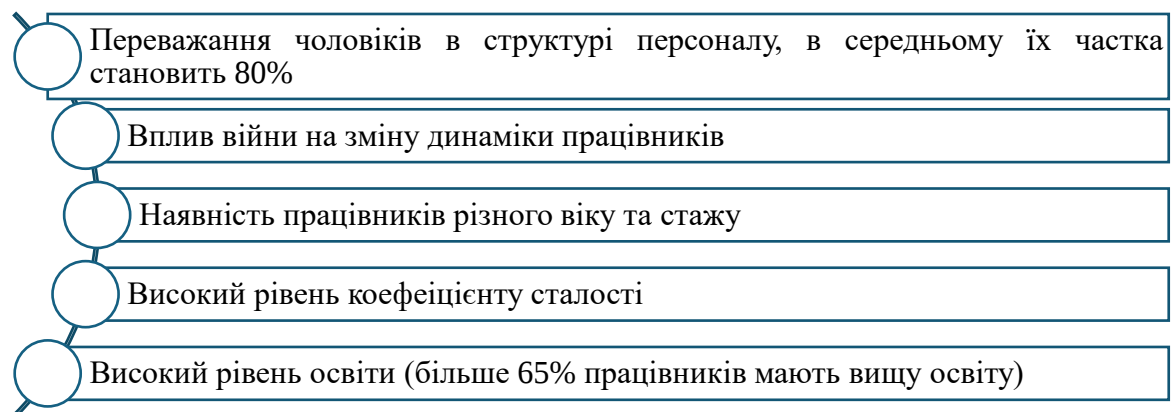


Рисунок 2.6 — Характеристика основних тенденцій в динаміці та русі персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: створено автором

Саме вище наведені спільні тенденції щодо персоналу і впливають на побудову системи управління в компаніях та на рівень використання інновацій, що власне і пропонується дослідити.

Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод» представлена на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 — Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод»

Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод», складається з кількох ключових складових, які визначають ефективність роботи підприємства та взаємодію з його співробітниками.

Одним із головних елементів є організація праці, яка включає в себе як індивідуальний, так і груповий підходи. Індивідуальна організація праці дозволяє кожному працівникові виконувати свої обов'язки відповідно до власних професійних якостей, забезпечуючи більшу гнучкість у роботі. Групова організація праці, в свою чергу, стимулює командну взаємодію і дозволяє досягати високих результатів у виконанні колективних завдань.

Регламентация виконавця включає в себе різний ступінь свободи в організації праці, що залежить від ролі і завдань працівника. Залежно від специфіки роботи, певним співробітникам надається більше свободи для прийняття рішень, що дозволяє збільшити їхню ініціативність та відповідальність за виконану роботу. Інші ж можуть бути більш обмежені в своїх діях, що забезпечує точне і детальне виконання конкретних процедур.

Мотивація до праці на підприємстві здійснюється через поєднання моральних і економічних стимулів. Це дає можливість використовувати різноманітні мотиви для діяльності, враховуючи як індивідуальні особливості працівників, так і загальні потреби колективу. Моральні стимули можуть включати визнання досягнень працівників, заохочення за виконання важливих завдань, тоді як економічні стимулюють через додаткові бонуси, премії чи підвищення заробітної плати.

Терміни планування в системі управління персоналом орієнтовані на період життєвого циклу людських ресурсів, що дозволяє підприємству адаптувати свою кадрову політику до змін у ринку праці та внутрішніх потребах підприємства. Врахування життєвого циклу співробітника дозволяє ПАТ «Харківський плитковий завод» планувати стратегічні заходи на різних етапах розвитку персоналу - від набору та адаптації до професійного зростання і виведення з організації.

Функції кадрових служб на підприємстві здебільшого аналітичні та організаційні. Це означає, що кадрові служби займаються не лише адміністративними функціями, а й активно аналізують потреби підприємства в людських ресурсах, планують оптимізацію кадрового складу та розробляють стратегії підвищення ефективності праці через навчання, розвиток та мотивацію співробітників.

Усі ці елементи взаємодіють між собою, забезпечуючи стійкість системи управління персоналом на ПАТ «Харківський плитковий завод», орієнтуючи її на досягнення високих результатів у роботі та розвиток корпоративної культури.

Система управління кадрами в ПАТ «Харківський плитковий завод» проходить три стадії розвитку (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 — Стадії управління кадрами в ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: створено автором

У процесі аналізу діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод» у сфері управління персоналом було встановлено, що підприємство недостатньо використовує сучасні технології та автоматизовані рішення. Незважаючи на те, що для ведення кадрового адміністрування вже застосовується спеціалізоване програмне забезпечення, інші ключові процеси, такі як рекрутинг, професійне навчання та оцінювання персоналу, переважно здійснюються вручну або з використанням базових електронних таблиць. Такий підхід обмежує ефективність роботи та створює додаткове навантаження на кадрові служби. Тому виникає необхідність у впровадженні сучасних цифрових інструментів для автоматизації рутинних HR-процедур, що дозволить підвищити загальну продуктивність, покращити якість управління персоналом і сприяти оптимізації функціонування підрозділів компанії.

Основні інструменти управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод» наведено на рис. 2.9.

Керівництво ПАТ «Харківський плитковий завод» активно сприяє підвищенню ефективності праці співробітників, сприяє різноманітній роботі, надаючи можливості працівникам здобувати новий досвід, щоб підтримувати їх мотивацію і зацікавленість, розвивати їх розуміння суміжних галузей маркетингу, а також виконувати потреби компанії у заповненні вакансій.

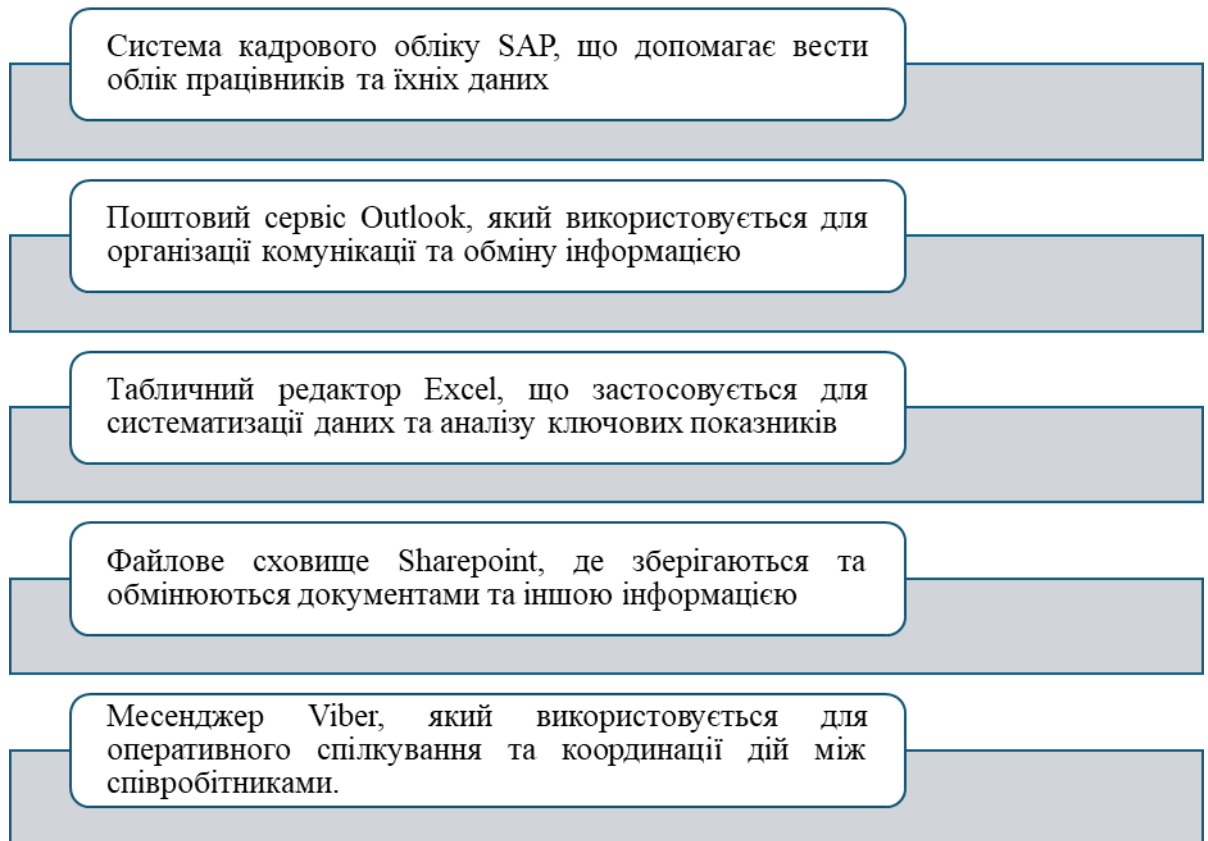


Рисунок 2.9 — Перелік інструментів управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: створено автором

На ПАТ «Харківський плитковий завод» керівництво дотримується демократичного стилю управління, при якому керівник формулює загальні цілі, а способи їх досягнення залишає на розсуд працівників. Такий підхід дозволяє персоналу самостійно обирати найбільш ефективні шляхи виконання завдань, орієнтуючись на власні навички та професійні компетенції. Завдання

розподіляються з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників, що сприяє ефективному використанню людського потенціалу. Такий рівень автономії є свідченням високої довіри з боку керівництва до колективу. Завдяки цьому працівники демонструють стабільну продуктивність і зацікавленість у результатах своєї праці. Основні елементи системи мотивації, що сприяє підтримці високого рівня залученості персоналу, відображено на рисунку 2.10.

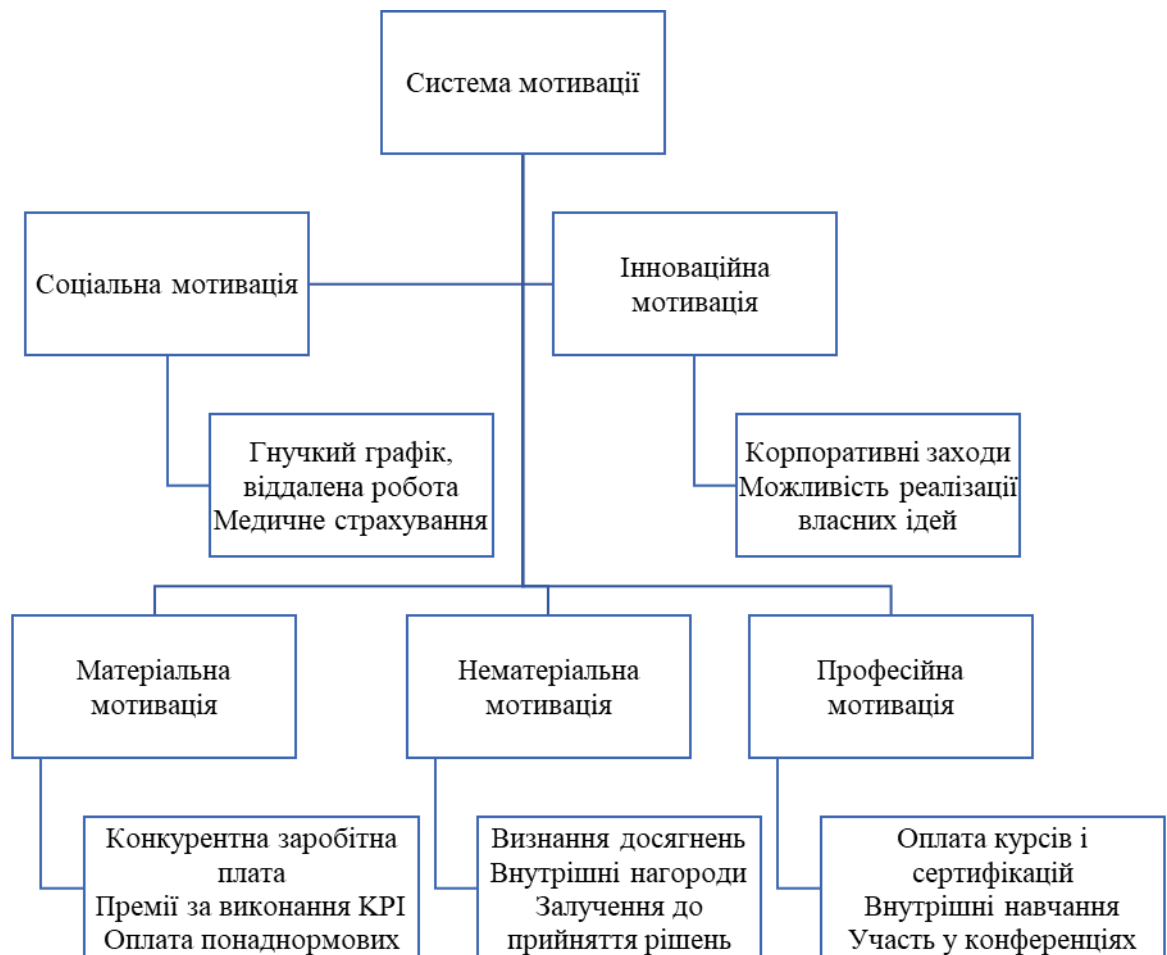


Рисунок 2.10 — Система мотивації працівників ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: побудовано автором

Система мотивації працівників ПАТ «Харківський плитковий завод» є комплексним підходом, що включає кілька аспектів, спрямованих на підвищення ефективності праці, покращення корпоративної атмосфери та розвиток співробітників.

Матеріальна мотивація є одним із основних інструментів мотивації на підприємстві. Основним елементом є конкурентна заробітна плата, яка забезпечує гідну оплату праці і мотивує працівників до досягнення високих результатів. Крім того, працівники отримують премії за виконання ключових показників ефективності (KPI), що стимулює їх до досягнення конкретних цілей і завдань. Окремо варто зазначити оплату понаднормових годин, що забезпечує справедливую компенсацію за додаткові зусилля працівників.

Нематеріальна мотивація на підприємстві фокусується на визнанні досягнень працівників. Це включає не лише публічне визнання їхніх заслуг, а й внутрішні нагороди, які допомагають створювати позитивний моральний клімат у колективі. Крім того, важливим аспектом є залучення працівників до прийняття рішень, що дозволяє їм відчувати свою значущість у процесах управління підприємством та бути частиною прийняття важливих рішень.

Професійна мотивація на ПАТ «Харківський плитковий завод» спрямована на постійний розвиток співробітників через оплату курсів і сертифікацій, що дозволяє їм підвищувати кваліфікацію і освоювати нові знання та навички. Важливим аспектом є також внутрішнє навчання, яке організовується для співробітників для покращення їх професійних навичок, а участь у конференціях дає можливість обмінюватися досвідом і бути в курсі новітніх тенденцій у галузі.

Соціальна мотивація включає в себе такі аспекти, як гнучкий графік роботи і можливість віддаленої роботи, що забезпечує комфорт для працівників та допомагає збалансувати робоче та особисте життя. Також важливим елементом є медичне страхування, що гарантує працівникам та їхнім родинам надійний захист і підтримку у разі необхідності.

Інноваційна мотивація на ПАТ «Харківський плитковий завод» сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку творчих ідей. Організація корпоративних заходів дозволяє зміцнювати командний дух і покращувати взаємодію між працівниками. Також важливим є надання можливості

реалізовувати власні ідеї та проекти, що мотивує працівників бути активними в інноваційних процесах і вносити свій вклад у розвиток компанії.

Загалом система мотивації працівників на ПАТ «Харківський плитковий завод» сприяє не лише досягненню високих результатів, а й створенню комфортних умов для особистого і професійного розвитку співробітників.

Для вивчення мотиваційної структури працівників ПАТ «Харківський плитковий завод» було проведено внутрішнє тестування працівників та визначено основні потреби, структуру яких наведено на рис. 2.11.

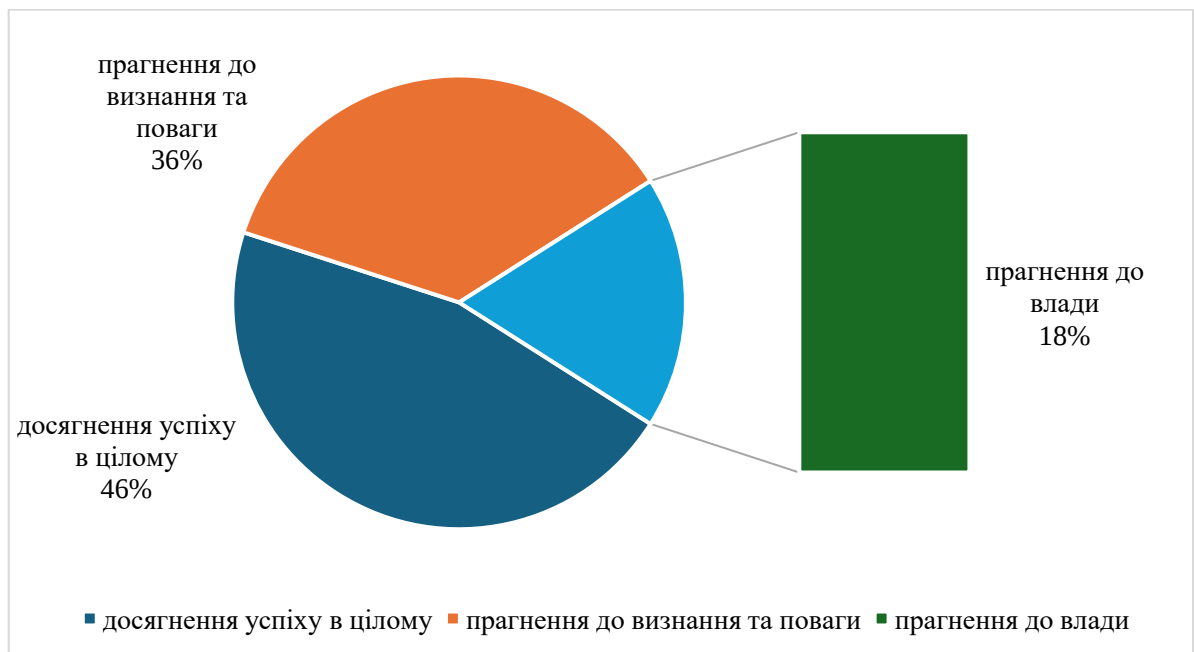


Рисунок 2.11 — Структура основних потреб персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод», %

Джерело: зроблено автором

За результатами аналізу даних, представлених на рисунку 2.11, було встановлено, що для найбільшої частини співробітників ПАТ «Харківський плитковий завод» (46%) головною мотиваційною потребою є досягнення успіху. Це свідчить про орієнтацію працівників на результат, прагнення бачити конкретні плоди своєї діяльності та небажання виконувати монотонну або рутинну роботу. Для 36% респондентів важливим є визнання та повага з боку керівництва і колег, що вказує на значущість нематеріальних аспектів мотивації. Ще 18% опитаних висловили бажання розширити свою впливовість на

підприємстві, прагнучи до більшого управлінського впливу. Отже, розуміння мотиваційних потреб працівників дозволяє менеджеру з персоналу краще орієнтуватися у внутрішніх пріоритетах колективу та розробляти адресну систему стимулювання, яка відповідає індивідуальним очікуванням кожної категорії працівників. У компанії при цьому застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що візуалізовано на рисунку 2.12.

Саме від створення комплексної системи управління персоналом залежатимуть фінансові показники підприємства. Адже основу будь-якого підприємства складають саме працівників, а від того наскільки вони є ефективними залежать результати діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод».

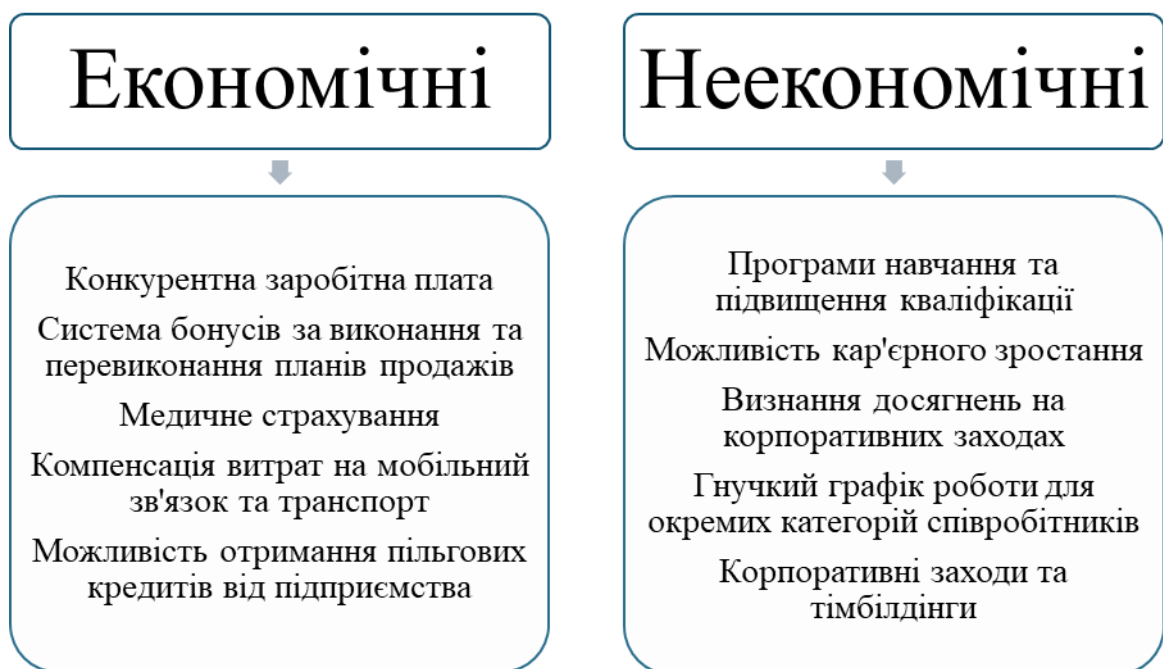


Рисунок 2.12 — Перелік економічних та неекономічних стимулів в управлінні персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено автором

Ось чому так важливо керівництву ПАТ «Харківський плитковий завод» впроваджувати інноваційні технології в управління персоналом та створювати комфорті та сприятливі умови праці (рис. 2.13).



Рисунок 2.13 — Блок-схема впливу системи управління персоналом на показники діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено автором

Блок-схема впливу системи управління персоналом на показники діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод» відображає, як ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на фінансові та виробничі результати компанії. Створення комплексної системи управління персоналом є основою для розвитку організації, оскільки забезпечує правильний підхід до кожного етапу роботи з кадрами, включаючи набір, мотивацію, розвиток та утримання працівників.

Ключовим елементом цієї системи є формування зацікавленості персоналу у зростанні. Коли працівники мають чітке розуміння перспектив свого розвитку та можливості для кар'єрного зростання, це стимулює їх до більш продуктивної роботи. Зацікавленість у власному професійному рості стимулює підвищення продуктивності праці, що є безпосереднім фактором для покращення результатів підприємства.

Підвищення продуктивності праці працівників призводить до зростання обсягів продажу компанії, оскільки ефективніші працівники здатні обробляти більший обсяг замовлень, збільшувати виробничі потужності та покращувати якість продукції. Це, в свою чергу, впливає на підвищення валового доходу

компанії, оскільки збільшення обсягів виробництва безпосередньо сприяє зростанню фінансових надходжень.

Збільшення валового доходу компанії є важливим кроком до підвищення її фінансових результатів. Це веде до зростання чистого прибутку компанії, оскільки вищі доходи дозволяють не тільки покривати витрати, але й отримувати додатковий фінансовий результат. В результаті цього зростає рентабельність ПАТ «Харківський плитковий завод», що відображає ефективність використання ресурсів та робочої сили на підприємстві.

Отже, система управління персоналом є важливим чинником, який впливає на фінансові показники та загальний розвиток підприємства, створюючи умови для підвищення ефективності, зростання доходів і покращення економічних результатів компанії.

З метою оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом доцільно проаналізувати рівень продуктивності праці. Для цього буде застосовано метод факторного аналізу, який дозволяє виявити основні чинники, що впливають на зміну продуктивності працівників ПАТ «Харківський плитковий завод» у період з 2022 по 2024 рік. Такий підхід дає можливість встановити причинно-наслідкові зв'язки між змінами у складі трудових ресурсів та результативністю їхньої діяльності. У межах аналізу розглядаються ключові показники, зокрема кількість працівників, обсяг відпрацьованого часу, обсяг наданих послуг і середньорічний виробіток на одного працівника. Дані щодо продуктивності праці на підприємстві за означений період наведено в таблиці 2.8.

Аналіз таблиці 2.8 показників ПАТ «Харківський плитковий завод» за 2022–2024 роки показує зміни в чисельності працівників, виробничих показниках та обсягах проданої продукції, що безпосередньо відображають ефективність роботи підприємства.

Таблиця 2.8 — Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод» в 2022-2024 роках

Показник	Період			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023
Середньорічна чисельність, осіб	355	510	511	155	1
У тому числі робітників	292	419	420	127	1
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників	82,25	82,16	82,19	-0,097	0,035
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	256	257	260	1	3
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	0
Відпрацьовано годин усіма працівниками	2840	4080	4088	1240	8
Обсяг проданої продукції тис. грн.	992 932	1 585 782	1 308 823	592850	-276959
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	2796,99	3109,38	2561,30	312,38	-548,08
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	3400,45	3784,68	3116,25	384,23	-668,44

Джерело: зроблено автором за даними компанії

Питома вага робітників у загальній чисельності працівників залишалася досить стабільною, зменшившись незначно з 82,25% у 2022 році до 82,16% у 2023 році та трохи збільшившись до 82,19% у 2024 році. Це свідчить про те, що структура персоналу залишалася практично незмінною, з акцентом на робітничий персонал, хоча зміни в чисельності могли свідчити про залучення додаткових спеціалістів у певних сферах.

Відпрацьовано днів одним працівником за рік має незначне зростання, з 256 днів у 2022 році до 260 днів у 2024 році, що вказує на невелике збільшення робочих днів у порівнянні з попередніми роками. Проте, середня тривалість робочого дня залишалася без змін, складаючи 8 годин у всі три роки.

Відпрацьовано загалом годин усіма працівниками зросло з 2840 годин у 2022 році до 4088 годин у 2024 році, що свідчить про загальне збільшення

робочого часу через розширення виробничих потужностей та чисельності працівників. Відповідно, відхилення від попереднього року склало лише 8 годин у 2024 році, що є мінімальним і вказує на стабільність виробничого процесу.

Середньорічний виробіток одного працівника знизився з 3109,38 тис. грн у 2023 році до 2561,30 тис. грн у 2024 році, що на 548,08 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Це зниження може бути наслідком зростання чисельності працівників, не супроводжуючись відповідним збільшенням обсягів виробництва.

Середньорічний виробіток одного робітника також зменшився з 3784,68 тис. грн у 2023 році до 3116,25 тис. грн у 2024 році, що вказує на зниження продуктивності роботи робітників. Зниження на 668,44 тис. грн може свідчити про те, що додаткові робітники не змогли значно вплинути на зростання виробництва, що також могло бути спричинене змінами в технологічних процесах або проблемами в організації виробництва.

Таким чином, можна зробити висновок, що незважаючи на збільшення чисельності працівників і робітників, зростання відпрацьованих годин і днів, підприємство зазнало певного зниження у продуктивності праці та обсягах продажу продукції. Це вказує на потребу у перегляді існуючої системи управління персоналом та впровадження інноваційних технологій, що буде більш детально розглянуто в підсумковому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ВІЙНИ В УКРАЇНІ

3.1 Основні напрямки вдосконалення існуючої стратегії управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»

В попередньому розділі було досліджено, що в ПАТ «Харківський плитковий завод» поступово знижується продуктивність праці, що є негативним явищем та має значний вплив на зменшення фінансових результатів в минулому році. Саме тому пропонується розвивати інноваційну систему управління персоналом та залучати більш сучасні технології такі як технології штучного інтелекту (ШІ), які активно використовуються світовими компаніями.

Сьогодні більшість світових компаній активно використовують ШІ для оптимізації людської праці та зниження кадрових ризиків, пов'язаних зі звільненням, виходом на пенсію, декретними відпустками. Для цього вони замінюють людську працю штучним інтелектом, особливо в таких професіях, як оператори, онлайн-консультанти, продавці, а також впроваджують чат-ботів на їхню заміну. Згідно з дослідженням міжнародних компаній, близько 300 мільйонів людей можуть втратити роботу вже до 2030 року через заміну їх штучним інтелектом. На рисунку 3.1 показано частку інтеграції ШІ в економіку.

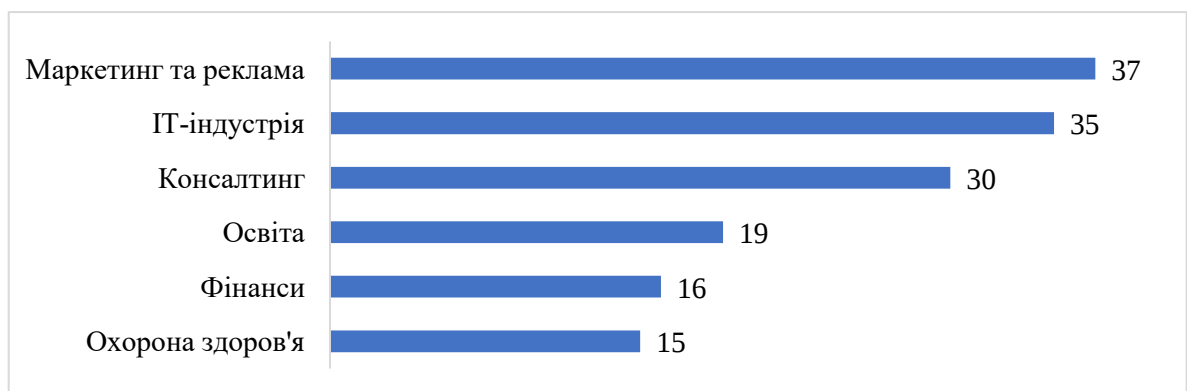


Рисунок 3.1 — Частка впровадження ШІ у світових галузях промисловості станом на 2024 рік, %.

Джерело: [55]

Аналізуючи дані на рис. 3.1, ми бачимо, що найбільше ІІІ інтегрований у галузі маркетингу та реклами (37%), технологій (35%) та консалтингу (30%), де співробітників доповнюють чат-боти, які виконують аналітику набагато швидше та якісніше, ніж це може зробити людина.

У сучасній цифровій економіці, де технічне та технологічне оснащення компаній часто схоже, досягти успіху можуть лише ті організації, які здатні більш ефективно використовувати свої людські ресурси. Тому управління персоналом стає одним з ключових напрямків у діяльності компаній, основою їхнього бізнесу та головним фактором успіху. Впровадження технологій штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами дає можливість компаніям ефективно керувати співробітниками та підтримувати їхній розвиток. Адже, хоча людина і володіє високими розумовими здібностями, можливості ІІІ набагато ширші, що є основною стратегією використання цих технологій у відомих ІТ-компаніях по всьому світу.

У таблиці 3.1 представлено приклади використання технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом провідними світовими компаніями.

Таблиця 3.1 — Характеристика впровадження ІІІ в управлінні персоналом світових компаній

Компанія	Характеристика впровадження ІІІ
IBM	Компанія впровадила штучний інтелект у систему управління персоналом, створивши продукт Watson Talent, який підтримує HR-менеджерів у процесі відбору кандидатів, значно скорочуючи час обробки резюме. Ця система також включає функцію предиктивної аналітики, яка відстежує поведінку працівників і передбачає ймовірність їхнього звільнення, що дозволяє HR-менеджерам вчасно реагувати. Watson Talent допомагає утримувати таланти та знижує витрати, пов'язані із звільненнями, дозволяючи спеціалістам IBM зосередитися на стратегічних завданнях.
Google.	Для оптимізації підбору кандидатів і оцінки рівня задоволеності співробітників своєю роботою компанія використовує технології ІІІ в рамках системи Google Cloud Talent Solution, яка займається підбором персоналу на вакантні посади. Інша інновація - додаток Humantelligence, що ґрунтується на ІІІ і займається рекрутингом, аналізуючи культурні особливості, поведінку та мотивацію кандидатів. Зібравши ці дані, HR-фахівці можуть спрогнозувати, наскільки добре кандидат інтегрується в колектив. Також компанія використовує ІІІ для визначення областей розвитку своїх співробітників, що сприяє їхньому професійному росту та зростанню організації.

Продовження таблиці 3.1

1	2
General Electric	Компанія розробила власну платформу Azure на базі ШІ, яка прогнозує розвиток співробітників та ймовірність їхнього звільнення, даючи можливість HR-менеджерам проактивно вирішувати кадрові питання. Також застосовується аналітика робочих місць, яка за допомогою ШІ оцінює продуктивність працівників. Крім того, був створений інструмент MyAnalytics, що надає співробітникам особисту інформацію та допомагає в самовдосконаленні.
Microsoft	Компанія впровадила штучний інтелект у систему управління персоналом, створивши продукт Watson Talent, який підтримує HR-менеджерів у процесі відбору кандидатів, значно скорочуючи час обробки резюме. Ця система також включає функцію предиктивної аналітики, яка відстежує поведінку працівників і передбачає ймовірність їхнього звільнення, що дозволяє HR-менеджерам вчасно реагувати. Watson Talent допомагає утримувати таланти та знижує витрати, пов'язані із звільненнями, дозволяючи спеціалістам IBM зосередитися на стратегічних завданнях.

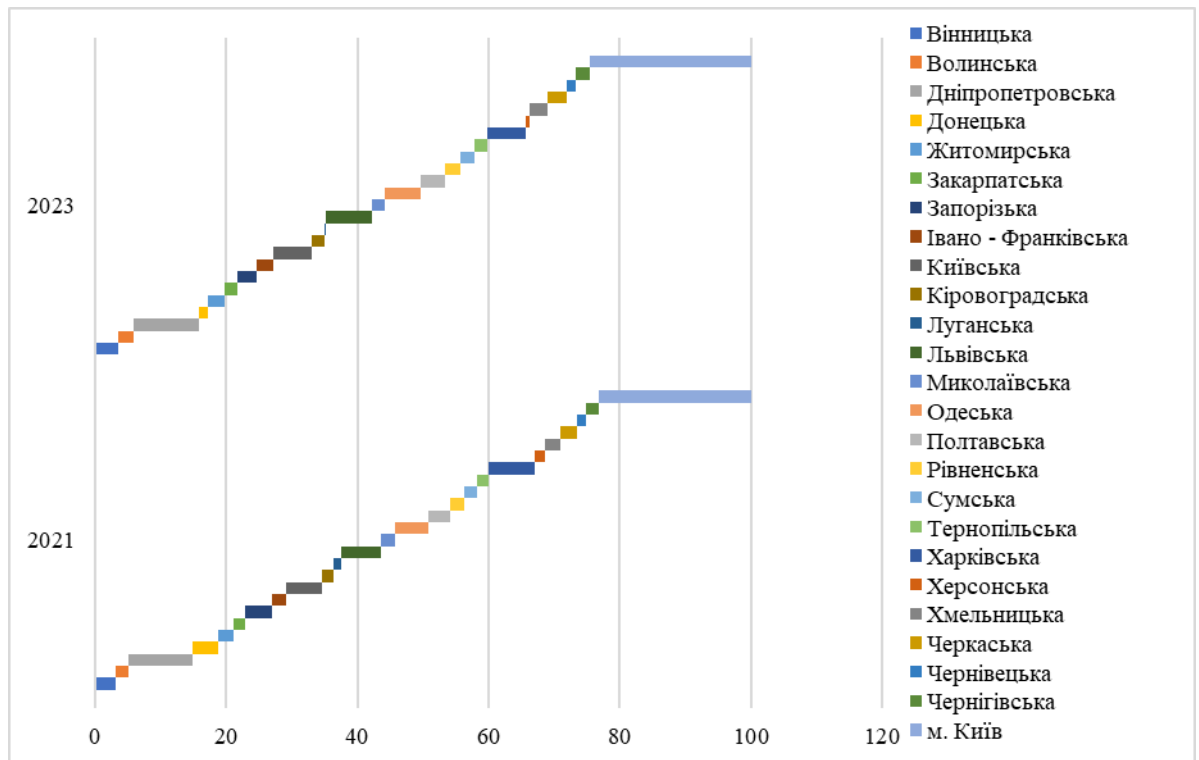
Джерело: [56]

Щодо українських компаній, то слід відзначити, що технології штучного інтелекту поки що не застосовуються в управлінні персоналом, в основному через їхню високу вартість та недостатню готовність працівників до таких змін.

Отже, на прикладі зарубіжних компаній було досліджено, що впровадження ШІ в управління персоналом позитивно впливає не тільки на загальні показники продуктивності персоналу, але й на формування позитивного іміджу компанії як роботодавця, що дозволить ПАТ «Харківський плитковий завод» отримати найкращих фахівців.

У ході аналізу системи управління персоналом компанії було встановлено, що в період 2023–2024 років відбулося скорочення кількості працівників у 2024 році. Це може свідчити про труднощі з адаптацією нових співробітників, що, у свою чергу, негативно позначається на ефективності побудови цілісної системи управління персоналом. У зв'язку з цим кадровим менеджерам слід зосередити увагу на розробці результативної програми адаптації та навчання нових працівників. Варто враховувати, що з кожним роком повномасштабної війни в Україні кадровий дефіцит лише поглиблюється, що в перспективі може призвести до нестачі кваліфікованих фахівців. Крім того, на вітчизняному ринку

праці спостерігається дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, що ускладнює формування ефективної кадрової політики підприємств (рис. 3.2).



Рисуюнок 3.2 — Регіональна структура зайнятості в Україні у 2021 та 2023 роках, %

Джерело: [57]

Аналізуючи регіональну структуру зайнятості, можна побачити зміну частки зайнятого населення в регіонах, які географічно наближені до зони бойових дій, та в регіонах, розташованих у західній частині України, що фактично було спричинено внутрішньою міграцією українців.

Отже, ПАТ «Харківський плитковий завод» потрібно розробити ефективну програму навчання новачків, яка буде включена в процес їхньої адаптації на підприємстві, адже вирощуючи та навчаючи працівника керівництво ПАТ «Харківський плитковий завод» отримує не тільки кваліфікованого спеціаліста, але й лояльного співробітника.

Отже, пропонується навести механізм реалізації стратегії управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод» в умовах розвитку технологій та кадрового дефіциту (рис. 3.3).

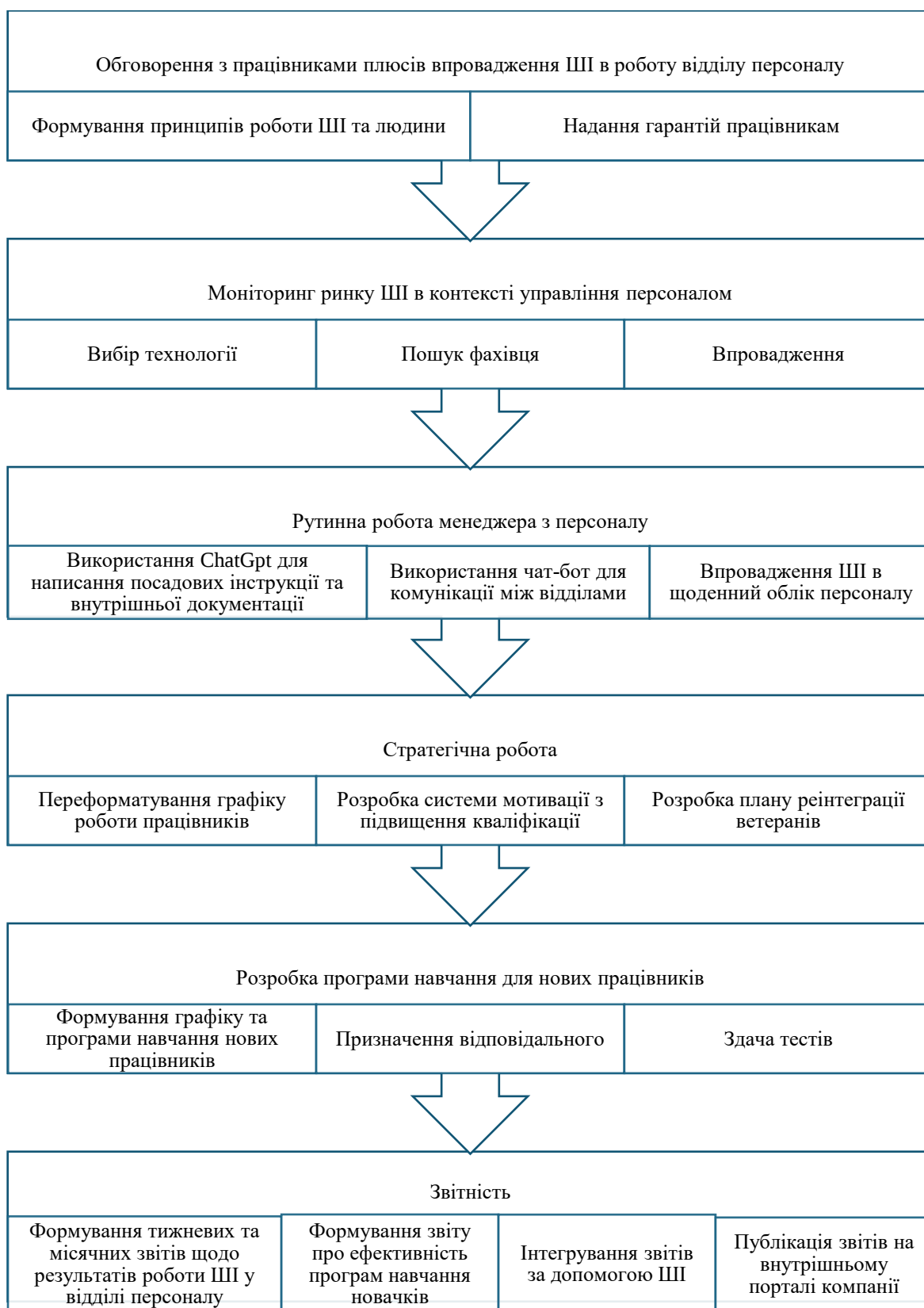


Рисунок 3.3 — Механізм реалізації стратегії інноваційного управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено автором

Впровадження запропонованої стратегії доцільно розпочати з підготовки персоналу та формування їхнього розуміння переваг застосування штучного інтелекту в управлінських процесах. Однією з ключових перешкод на шляху інтеграції ШІ в сферу управління кадрами є побоювання співробітників, зокрема HR-фахівців, щодо можливої втрати робочих місць. Водночас основною метою впровадження таких технологій є не заміна персоналу, а автоматизація рутинних і технічних завдань, що дозволить спеціалістам сфокусуватися на стратегічному управлінні розвитком ПАТ «Харківський плитковий завод». З огляду на це, пропонується окреслити основні принципи використання ШІ в системі управління персоналом підприємства, що відображено на рисунку 3.4.

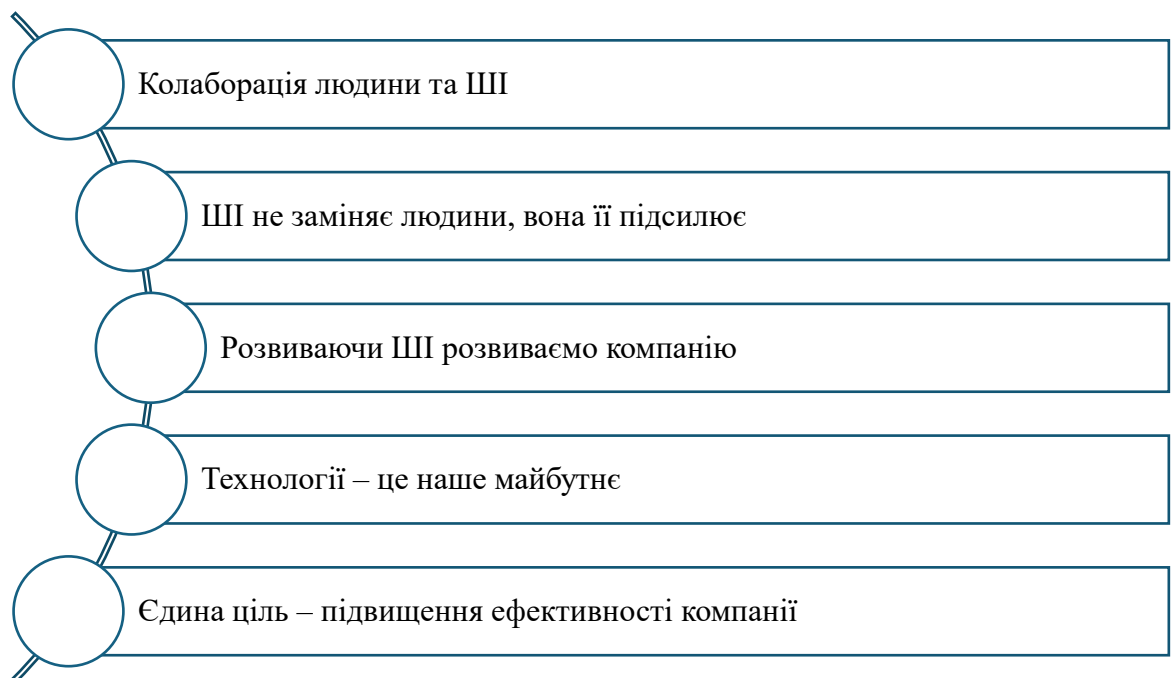


Рисунок 3.4 — Принципи імплементації ШІ в процеси управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено автором

Отже, зазначені вище принципи впровадження штучного інтелекту повинні стати базовими складовими стратегічного підходу до модернізації управління персоналом. Працівники ПАТ «Харківський плитковий завод» мають не остерігатися нових технологій, а навпаки — прагнути до їх інтеграції у робочі процеси, адже лише в такому разі впровадження ШІ буде справді

результативним. Світовий досвід доводить, що головною причиною неуспішності змін часто виступає внутрішній опір колективу. Якщо кадрові менеджери підприємства сприйматимуть ІІІ як загрозу або нав'язування, замість розуміння його корисності, вони не зможуть повноцінно використовувати його можливості. Це, своєю чергою, призведе до додаткового навантаження і втрати потенційних переваг, які могли б бути досягнуті завдяки автоматизації та оптимізації управлінських процесів.

Запропонована інноваційна стратегія управління персоналом має на меті полегшити роботу не тільки менеджерам з персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод», але й решті працівникам компанії. Також невід'ємною складовою даної стратегії є розробка програми навчання нових працівників та створення максимально комфортних умов для їхнього росту та розвитку

3.2 Розробка удосконаленої системи менеджменту персоналом та шляхи її впровадження

У цьому розділі подано детальний виклад запропонованої стратегії впровадження штучного інтелекту в систему управління персоналом, а також здійснено аналіз її ключових елементів. Одним із головних етапів стратегії є інтеграція інноваційних технологій у кадрові процеси, що дозволить суттєво зменшити обсяг рутинної роботи для менеджерів з персоналу та надати їм більше можливостей зосередитися на стратегічному плануванні й розвитку персоналу.

У результаті аналізу сучасних рішень у сфері HR-технологій було визначено, що найбільш придатним варіантом для впровадження на підприємстві є цифрова платформа HiBob. Ця система користується високим попитом на ринку та містить у своїй структурі інструменти на основі ChatGPT і спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації кадрових процесів. Згідно з даними станом на листопад 2024 року, вартість користування платформою становить 253 гривні на одного працівника щомісяця, що дозволяє

розрахувати орієнтовні витрати для підприємства. Для ПАТ «Харківський плитковий завод» місячна сума становитиме 12 204 гривні, а річна – приблизно 146,5 тисячі гривень [58].

Ці витрати є цілком прийнятними для підприємства та розглядаються як інвестиція в підвищення ефективності управління персоналом. Очікується, що впровадження НіВоб дозволить значно оптимізувати HR-процеси, поліпшити якість управлінських рішень, скоротити витрати часу на адміністративну роботу й у підсумку принесе компанії відчутні результати, які перевищуватимуть витрати на реалізацію програми.

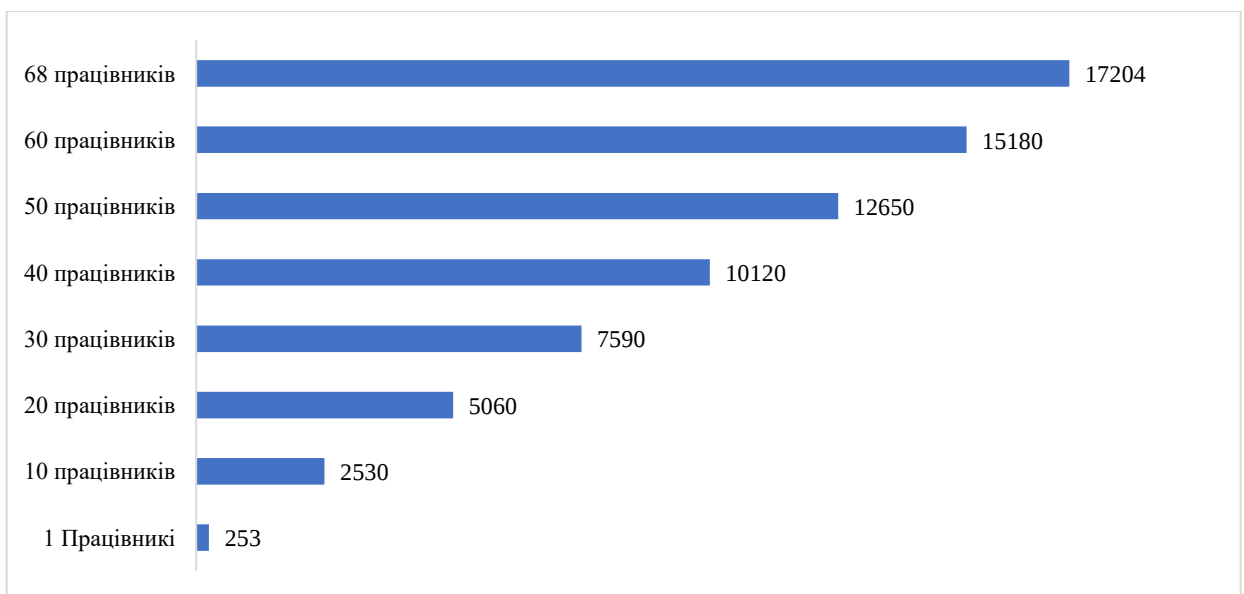


Рисунок 3.5 — Місячна вартість платформи НіВоб для ПАТ «Харківський плитковий завод», грн

Джерело: зроблено автором

Наступним пропонується визначити основні роботи, які буде покладено на НіВоб в управлінні персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод» (рис. 3.6)..

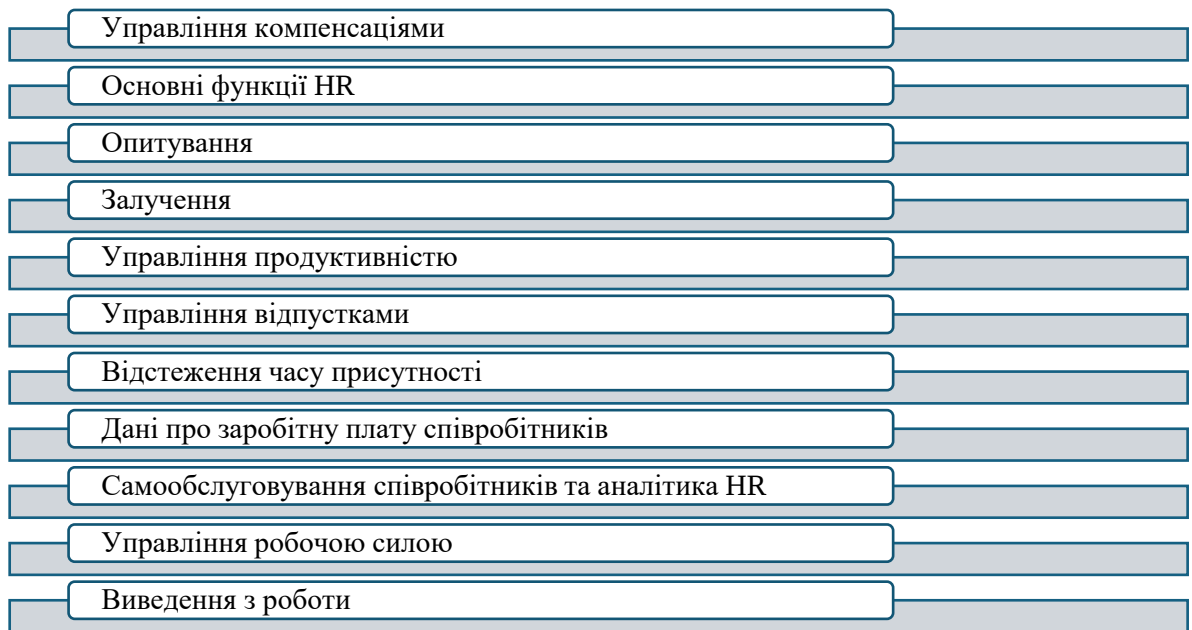


Рисунок 3.6 — Перелік робіт HiBob в системі управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено автором

Отож, пропонуємо більш детальніше оглянути основні функції HiBob в управлінні персоналом та визначити ключові переваги, які отримає ПАТ «Харківський плитковий завод» від впровадження даної програми.

Запропонована нами програма дозволяє відстежувати ключові показники ефективності персоналу, так як їх чисельність, зростання відсутність на роботі та утримання. За допомогою ШІ автоматично обробляються відпуски та адаптуються такі функції як введення в посаду, а менеджеру з персоналу не потрібно витратити свій час на ознайомлення працівника з компанією та колективом, все це зробить HiBob. Дана платформа також пропонує динамічну систему управління ефективністю, яка містить в собі 360-градусні оцінки, постановку цілей та зворотній зв'язок. HiBob підтримує розвиток талантів та проводить кар'єрний ріст, адже чітко знає який з працівників є найбільш ефективним в плані виконуваної ним роботи. Платформа дозволить менеджерам з персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод» проводити різні

типи опитувань працівників, для того, щоб визначити їхній психологічний стан та готовність працювати в компанії. Також можна відзначити, що HiBob включає функції для відстеження робочих годин, та управляє відпустками згідно чинного законодавства країни, в якій розташована компанія.

З огляду на виявлені переваги використання платформи HiBob у сфері управління персоналом, доцільним є розширення її функціоналу шляхом інтеграції спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесу пошуку кандидатів. Зокрема, пропонується створити чат-бота на базі HiBob, який буде відповідати за пошук потенційних працівників, здійснювати аналіз наявних резюме на платформах з працевлаштування в Україні та автоматично публікувати відповідні вакансії.

Функціональність цього чат-бота передбачає не лише оперативний підбір кандидатів відповідно до заданих критеріїв, а й оптимізацію взаємодії між роботодавцем та пошукачами роботи. Такий підхід дозволить знизити навантаження на HR-відділ, скоротити час на закриття вакансій і підвищити точність відповідності кандидатів посаді. Річна вартість обслуговування даного чат-бота подана на рисунку 3.7. Для досліджуваної компанії було вирішено вибрати чат-бот «Олівія», річна вартість якого становитиме 14112 грн.

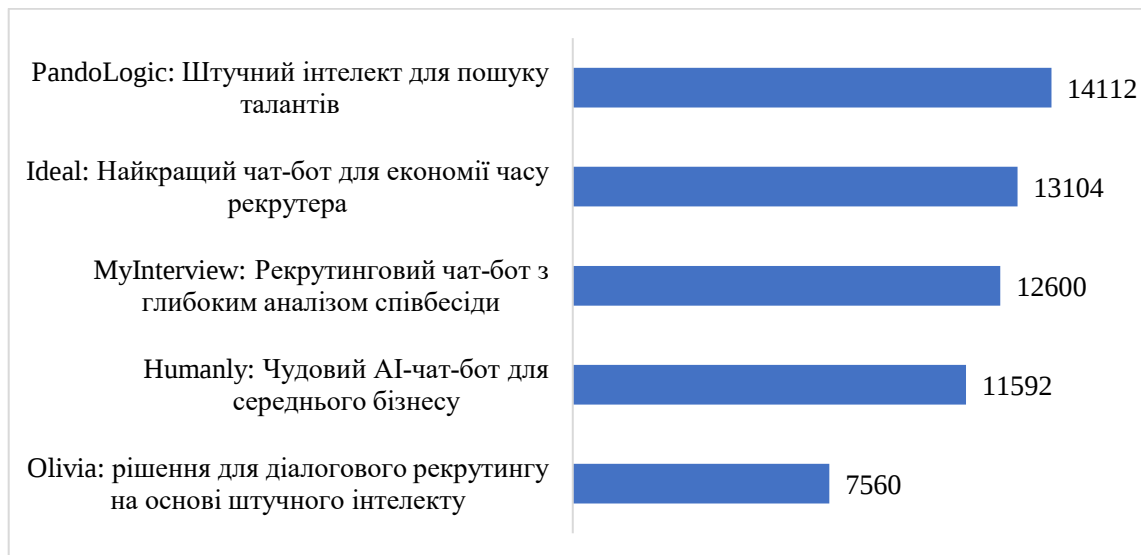


Рисунок 3.7 — Річна вартість чат-ботів для пошуку персоналу для ПАТ «Харківський плитковий завод», грн

Джерело: зроблено автором

Запропонована до впровадження цифрова платформа орієнтована на повну цифровізацію процесів управління персоналом підприємства з метою максимальної автоматизації рутинних завдань. Одним із ключових компонентів цієї системи стане чат-бот, який виконуватиме не лише технічні функції, а й забезпечуватиме внутрішню комунікацію між співробітниками. Завдяки йому працівники отримуватимуть актуальні повідомлення про внутрішні заходи компанії, автоматичні вітання з особистими подіями, як-от день народження, а також матимуть можливість брати участь у зборі коштів на благодійні чи соціально значущі потреби, зокрема допомогу колегам, чиї родичі проходять лікування, або тим, хто перебуває в лавах Збройних сил України.

На рисунку 3.8 наведено основні функції чат-бота «Олівія» в системі управління персоналом. Його впровадження дозволить працівникам кадрової служби суттєво скоротити час, який витрачається на обробку резюме — один із найбільш ресурсоємних процесів у роботі HR-відділу, особливо в умовах великого обсягу заявок на ринку праці. У той час як «Олівія» займатиметься публікацією, пошуком та сортуванням кандидатів, менеджери з персоналу зможуть сконцентруватися на стратегічних питаннях, пов'язаних із розвитком персоналу та вдосконаленням кадрової політики компанії.

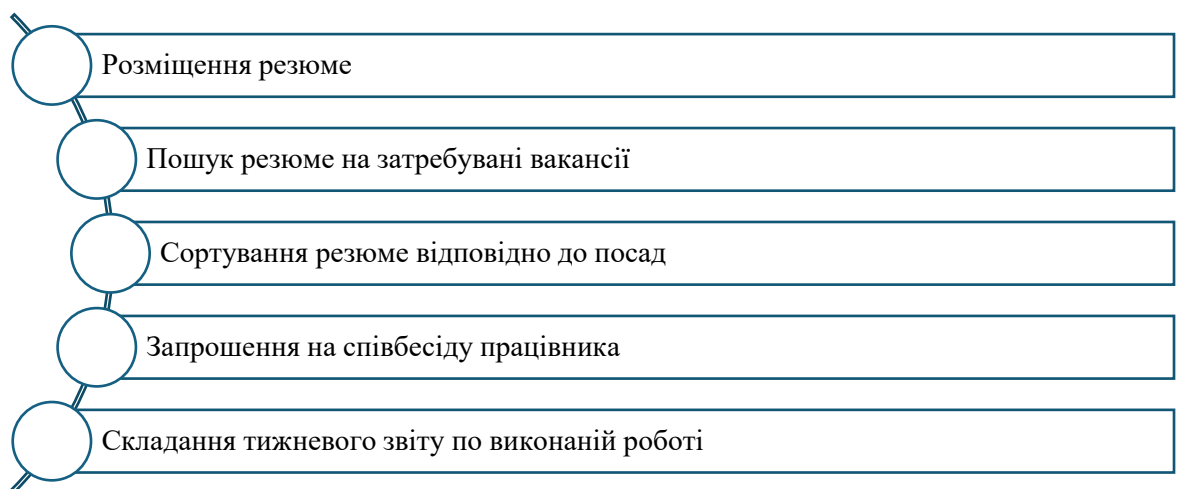


Рисунок 3.8 — Перелік основних робіт чат-бота «Олівія» в контексті рекрутингу персоналу

Джерело: зроблено автором

У зв'язку з тим, що автоматизація рутинних процесів дозволить менеджерам з персоналу вивільнити значну частину робочого часу для вирішення стратегічних завдань, було прийнято рішення переглянути та адаптувати робочий графік працівників ПАТ «Харківський плитковий завод». Такий підхід ґрунтується на досвіді провідних міжнародних компаній, які успішно впровадили гнучкі моделі організації праці з урахуванням потреб співробітників і сучасних вимог ринку. Відповідно, нами запропоновано оновлену структуру робочого графіка, яка базується на кращих практиках світового рівня, з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Детальний огляд цих практик представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 — Характеристика досвіду світових компаній з переведення працівників на 4-х денний робочий графік

Компанія	Досвід впровадження
Atlassian	Компанія розпочала тестування скороченого тижня у 2022 році з метою зменшення вигорання серед працівників. Результати пілотного проєкту показали, що співробітники почали краще планувати робочий час, а ефективність команди залишилася стабільною або навіть покращилась.
Buffer	Після добровільного тестового періоду компанія офіційно закріпила 4-денний робочий тиждень. Працівники повідомили про зниження стресу, зростання залученості та збереження високої якості роботи. Компанія вирішила залишити цей формат постійним.
Kickstarter	Запровадження скороченого графіку відбулося у 2021 році як частина внутрішньої політики балансу між роботою і життям. Відгуки персоналу та результати оцінювання показали, що такий підхід позитивно вплинув на командну динаміку та загальну продуктивність.
Shake Shack	Ця ресторанна мережа протестувала новий формат роботи на рівні керівного складу в окремих локаціях. Результати показали зменшення плинності кадрів і підвищення мотивації персоналу, що стало підставою для поступового поширення практики на інші підрозділи.
Elephant Ventures	Компанія з ІТ-сфери запровадила чотириденний тиждень як стандарт ще у 2020 році. Ключовими мотивами були гнучкість, психологічне здоров'я працівників та підвищення концентрації на завданнях. Економія часу дозволила краще управляти проєктами без втрати якості.

Джерело: [59-61]

Отже, незважаючи на весь скептицизм і незадоволення, які отримували компанії на початку переведення своїх працівників на 4-х денний робочий графік,

їм вдалося не тільки зберегти свої прибутки, але й збільшити їх. Окрім цього компанії отримали щасливих працівників, які цілковито задоволені своєю роботою та трьох денним вихідним.

Саме таку практику міжнародних компаній і пропонується імплементувати в ПАТ «Харківський плитковий завод» та в наступному розділі визначити суму економії, яку отримає компанії від впровадження такого графіка роботи для офісних працівників.

Щодо вигод працівників від оптимізованого графіку роботи, вони наведені на рис. 3.9.

Отож, від переведення на 4-х денний робочий тиждень вигоди отримають як працівники так і ПАТ «Харківський плитковий завод», що власне і є основною метою запропонованої стратегії.

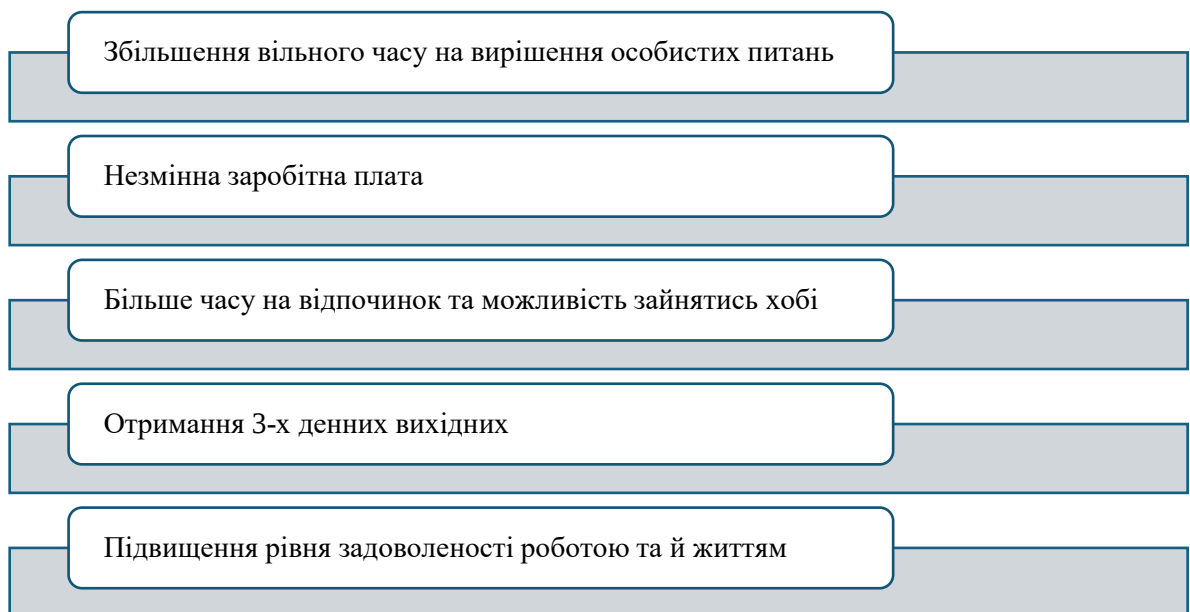


Рисунок 3.9 — Характеристика основних вигод для офісних працівників ПАТ «Харківський плитковий завод» від переведення їх на 4-х денний робочий тиждень

Джерело: зроблено автором

У процесі аналізу співвідношення між кількістю відпрацьованих годин та продуктивністю працівників було виявлено доцільність переходу на

чотириденний робочий тиждень. Запропоновано продовжити тривалість щоденної зміни на 1,5 години, що дозволить загальний обсяг робочого часу скоротити з 40 до 38 годин на тиждень. Таким чином, підприємство зменшить тижневе навантаження на працівників на 2 години без втрати ефективності.

Крім позитивного впливу на мотивацію персоналу, така зміна дозволить оптимізувати витрати компанії. Зокрема, зменшення кількості робочих днів забезпечить скорочення витрат на транспорт, адже у середньому на довозення одного працівника витрачається 85 гривень щодня. Також очікується економія на електроенергії, оскільки працівники, зосереджуючись на виконанні завдань за скороченого графіку, продовжать забезпечувати необхідний обсяг робіт, витрачаючи при цьому менше електроенергії.

У середньому компанія споживає близько 150 мВт електроенергії щомісяця. Враховуючи, що це становить приблизно 3,75 мВт за годину, а вартість одного мВт/год – 528,57 грн, зменшення кількості робочих годин дозволить підприємству досягти додаткової фінансової економії за рахунок скорочення енергоспоживання.

У контексті сучасної ситуації в Україні, коли країна зіштовхується з гострим дефіцитом кадрів, особливо в промислових секторах, актуальним завданням для соціально відповідальних підприємств є забезпечення реінтеграції ветеранів війни до мирного життя через професійну реалізацію. Одним із практичних шляхів цього процесу є впровадження комплексної програми адаптації ветеранів до умов праці на підприємстві. ПАТ «Харківський плитковий завод» має всі ресурси та соціальні передумови для того, щоб стати прикладом роботодавця нового типу – чутливого до потреб суспільства. Програма реінтеграції має базуватися на кількох ключових принципах: індивідуальному підході, адаптивному графіку, психологічній підтримці, менторстві, поступовій професійній інтеграції та відкритості до зворотного зв'язку. Метою програми є створення умов, за яких ветеран не лише залишається продуктивним працівником, а й відчуває себе потрібним (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 — Програма реінтеграції ветеранів в ПАТ «Харківський плитковий завод»

Етап програми	Назва компонента	Зміст заходу	Тривалість	Очікуваний результат
1. Початкова інтеграція	Вступна зустріч з HR та психологом	Проведення діалогу для виявлення потреб, емоційного стану, очікувань ветерана	1 день	Побудова довіри, базова діагностика психологічного стану
2. Адаптивний графік	Гнучкий робочий режим	Можливість працювати за гнучким графіком із правом на паузи за самопочуттям	до 1 місяця	Зниження стресу, підвищення лояльності до роботодавця
3. Наставництво	Призначення ментора	Закріплення досвідченого працівника, який допомагає, контролює та навчає	1 місяць	Швидке освоєння функціональних обов'язків, психологічна підтримка
4. Психологічна підтримка	Доступ до психолога	Безкоштовні консультації (особисто або онлайн), мін. 1 раз на тиждень	постійно	Зниження ПТСР-синдромів, стабілізація емоційного стану
5. Оцінка та самоаналіз	Тестування та зворотний зв'язок	Просте опитування та співбесіда щодо власного бачення місця у компанії	на 30-й день	Виявлення сильних сторін, визначення напряму професійного розвитку
6. Закріплення результатів	Постійне працевлаштування	Після адаптації – укладання довгострокового контракту	з 2-го місяця	Повноцінне включення у виробничий процес

Джерело: створено автором

Реалізація програми реінтеграції ветеранів на ПАТ «Харківський плитковий завод» є важливим кроком у напрямку формування соціально відповідального бізнесу. Така ініціатива дозволяє вирішити одразу кілька завдань як для підприємства, так і для суспільства загалом. По-перше, вона сприяє частковому подоланню кадрового дефіциту, який є характерним для українського ринку праці в умовах війни та мобілізації. Залучення ветеранів до виробничого процесу дає змогу залучати вмотивованих і дисциплінованих

працівників, які можуть ефективно інтегруватися за умови належної підтримки.

По-друге, програма враховує важливі психологічні та соціальні аспекти реінтеграції військовослужбовців, зокрема надання менторської допомоги, можливість гнучкого графіку, професійного навчання та постійного діалогу між ветераном і роботодавцем. Це дозволяє зменшити рівень стресу, полегшити адаптацію до мирного життя та сприяти поступовому формуванню почуття стабільності й приналежності до колективу. По-третє, така ініціатива створює позитивний імідж підприємства у суспільстві. Вона демонструє готовність бізнесу не тільки зосереджуватись на прибутках, а й долучатися до відбудови країни через підтримку тих, хто її захищав. У довгостроковій перспективі це може зміцнити репутацію компанії серед споживачів, партнерів і потенційних працівників.

Загалом, впровадження програми реінтеграції ветеранів – це не лише акт гуманізму, а й виважене управлінське рішення, що поєднує соціальну відповідальність і економічну доцільність. Воно сприяє стабілізації трудових процесів, підвищенню лояльності персоналу та формуванню нової корпоративної культури, що базується на взаємопідтримці та гідності.

Наступним пропонується розписати ідею щодо навчання нових працівників ПАТ «Харківський плитковий завод». Власне до цієї програми пропонується залучити менеджера з персоналу компанії та людину, яка працює в компанії найбільше часу та знає всі бізнес-процеси, яку буде призначено наставником. Для навчання буде розроблена програма, яка включатиме знайомство з історією та продукцією ПАТ «Харківський плитковий завод» і відповідно до посади нового працівника зі специфікою роботи його відділу та власне його власної. На рис. 3.10 пропонується навести програму з навчання нових працівників компанії, яка буде проходити в термі 2 тижня та проходитиме паралельно до його адаптації на новому робочу місці.

День 1	Знайомство з компанією, її історією та продукцією, що включає екскурсію та знайомство з усіма працівниками компанії
День 2 та 3	Ознайомлення нового працівника з діяльністю відділу, в якому він працюватиме, за цей період працівник буде тільки спостерігати за роботою у відділі
День 4 та 5	Проходження 2-х денного навчання безпосереднього на своїх посадах у відповідного спеціаліста
День 6	Передача 25% обов'язків новому працівнику та слідкування за його виконанням
День 7	Передача 50% обов'язків новому працівнику та перевірка виконаної роботи
День 8	Проведення тестування нового працівника на основі отриманої інформації та формування висновків у формі звіту
День 9	Передача 75% обов'язків новому працівнику та перевірка виконаної роботи
День 10	Проведення підсумкової співбесіди з працівником в присутності керівника компанії та керівника відділу

Рисунок 3.10 — Графік програми навчання нових працівників ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено автором

Отже, дана програма навчання буде ефективною, так як працівник матиме два тижня, щоб побачити чи підходить йому ця робота, а керівництво компанії зможе оцінити роботу та зацікавленість працівника, що в підсумку збереже кошти компанії. Адже, якщо працівник не має бажання вчитись та працювати, а компанія витрачатиме кошти на його впровадження то вигіднішим було б просто провести ось таку 2-х тижневу програму, щоб побачити можливості потенційного працівника.

Витрати на реалізацію цієї програми складатимуть 1000 грн в місяць (12

тис. грн/ рік), так потрібно буде доплачувати працівнику компанії за його час, який він витрачатиме на частковий контроль навчання нового працівника, щодо менеджера з персоналу, то йому не потрібно доплачувати, так як це і є частина його роботи.

В підсумку нами пропонується дослідити завершальний етап стратегії інноваційного управління персоналом - формування звітності для керівництво ПАТ «Харківський плитковий завод». Планується, що звітність проводитиметься в трьох різних напрямків, які більш детально наведені на рис. 3.11.



Рисунок 3.11 — Характеристика напрямків звітності стратегії інноваційного управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено автором

Метою стратегії можна вважати комплексне задоволення інтересів усіх трьох зацікавлених сторін: компанії, відділу персоналу та працівників. Тільки коли три сторони отримуються все, що вони хочуть, стратегію можна вважати ефективною. Для ПАТ «Харківський плитковий завод» важливим є збільшення продуктивності персоналу та власне прибутковості, для відділу персоналу стабільна заробітна плата та зменшення рутинної роботи, а для працівників зменшення робочого часу при отриманні тієї ж заробітної плати, що власне враховується у пропонованій стратегії.

Отож, більш детально дослідивши нашу стратегію, пропонується

провести план її реалізації за допомогою блок схеми (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 — Блок-схема реалізації стратегії інноваційного управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: зроблено автором

Отже, дана схема передбачає поступове впровадження основних пунктів стратегії в діяльність аналізованих компаній та має на меті формування звіту про їх ефективність, як платформи так і програми навчання працівників.

В підсумку пропонується проаналізувати витрати, які понесе кожна з аналізованих компаній при впровадженні запропонованої стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 — Витрати на впровадження стратегії інноваційного управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод»

Захід	Витрати, грн
4-х денний графік для офісних працівників	0
Купівля HiBob та програмного забезпечення	146448
Купівля чат-бота Олівія	7560
Витрати на впровадження програми навчання працівників компанії	12000
Всього витрати	166008

Джерело: створено автором

Аналіз витрат на впровадження стратегії інноваційного управління персоналом в ПАТ «Харківський плитковий завод» показує, що основні витрати спрямовані на закупівлю сучасних технологій та програмного забезпечення для покращення управління персоналом, а також на навчання працівників. Витрати на впровадження 4-х денного графіка для працівників складають 0 грн, що свідчить про відсутність фінансових затрат на зміну робочого графіка. Можливо, цей захід не потребує додаткових фінансів, оскільки може бути реалізований без великих організаційних змін або додаткових витрат на ресурси.

Найбільші витрати припадають на купівлю HiBob та програмного забезпечення, які становлять 146 448 грн. Це значна сума, яка свідчить про інвестиції у сучасні технології для автоматизації управління персоналом та покращення процесів комунікації та взаємодії в компанії. Таке програмне забезпечення, ймовірно, дозволить ефективніше організовувати роботу, здійснювати моніторинг ефективності працівників і покращувати взаємодію між різними підрозділами.

Крім того, купівля чат-бота Олівія, що коштує 7 560 грн, є ще однією інвестицією в автоматизацію комунікаційних процесів. Чат-бот може використовуватися для надання працівникам інформації, відповіді на запитання, а також для полегшення процесу комунікації між співробітниками та керівництвом. Витрати на впровадження програми навчання працівників компанії складають 12 000 грн. Ці витрати спрямовані на підвищення кваліфікації працівників та їх адаптацію до нових інструментів і процесів в рамках стратегії інноваційного управління персоналом. Навчання допоможе співробітникам краще орієнтуватися в нових технологіях та підвищити їх продуктивність.

Загалом, загальні витрати на впровадження цієї стратегії складають 166 008 грн. Ці інвестиції зумовлені необхідністю модернізувати процеси управління персоналом, що дозволить покращити ефективність роботи та взаємодії працівників, а також підвищити загальну продуктивність підприємства.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на фінансові результати ПАТ «Харківський плитковий завод»

Для початку доцільно проаналізувати очікуваний ефект від впровадження цифрової платформи HiBob на діяльність ПАТ «Харківський плитковий завод». Встановлено, що використання цього інструменту позитивно позначилося на ефективності внутрішньої комунікації між працівниками, а також сприяло підвищенню загальної продуктивності персоналу. Як наслідок, підприємство змогло наростити обсяги виробництва керамічної плитки, що свідчить про реальний вплив цифровізації на операційні показники. Очікуваний рівень економії, яку компанія отримає завдяки впровадженню платформи HiBob, подано на рисунку 3.12.

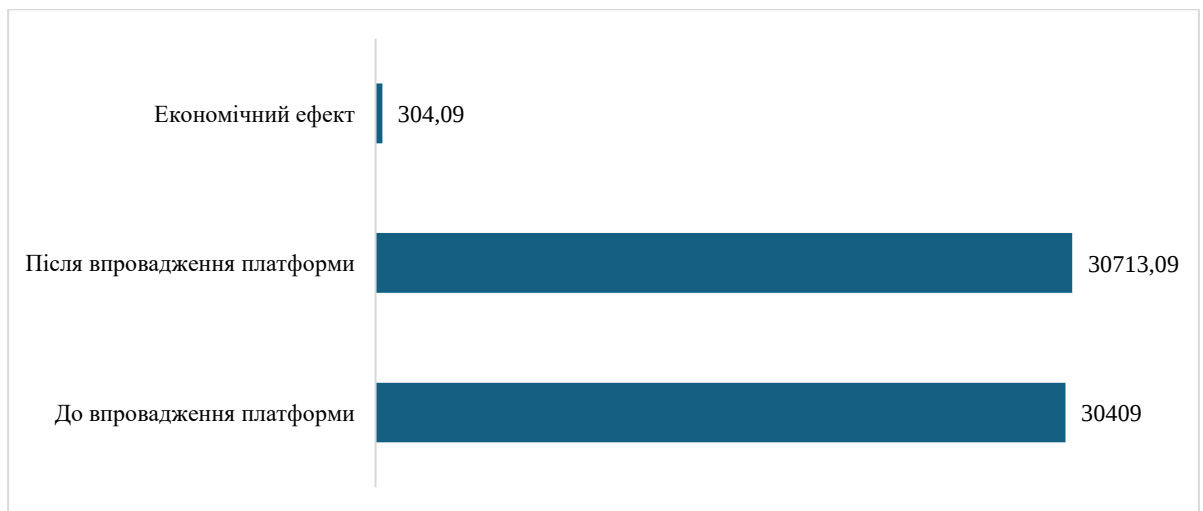


Рисунок 3.12 — Економічний ефект від впровадження HiBob в управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод» грн

Джерело: зроблено автором

Після впровадження цифрової платформи HiBob у виробничо-адміністративні процеси підприємства було зафіксовано зростання загальної продуктивності персоналу на 1%. Це стало можливим завдяки покращенню комунікації між структурними підрозділами, що дозволило зменшити простой в процесі переробки сировини та уникнути затримок у постачанні матеріалів.

Результатом такого покращення внутрішньої координації стала економія коштів у розмірі 304090 гривень.

Додатково було проаналізовано потенційний економічний ефект від запровадження оновленого графіка роботи для офісного персоналу підприємства. Було запропоновано перевести 45 працівників на чотириденний робочий тиждень. За попередніми розрахунками, компанія зекономить одну-дві години робочого часу на одного працівника щотижня, що дорівнює 150 гривень з кожного працівника. Крім того, за рахунок скорочення часу роботи підприємство також заощадить на витратах електроенергії. З урахуванням середнього споживання в 3,75 мВт на годину та вартості 528,57 грн/мВт, лише за дві години можна уникнути витрат на суму 3964,3 грн.

Узагальнені розрахунки річного економічного ефекту від переведення офісного персоналу на чотириденний графік представлено на рисунку 3.13. Ці зміни демонструють доцільність впровадження гнучких форм організації праці, які поєднують підвищення ефективності роботи з оптимізацією ресурсів підприємства.



Рисунок 3.13 — Економічний ефект від переведення офісних працівників ПАТ «Харківський плитковий завод» на 4-денний за період одного року, грн

Джерело: зроблено автором

З огляду на проведені розрахунки можна зробити висновок, що впровадження чотириденного робочого графіка для офісного персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод» дозволить досягти суттєвого економічного ефекту. Орієнтовна річна економія коштів у результаті переходу на скорочений тиждень становить 529,4 тисячі гривень. Це свідчить про те, що оптимізація графіка роботи не лише забезпечує комфортніші умови праці для співробітників, але й є фінансово вигідною для підприємства. Один вільний день на тиждень сприяє зменшенню витрат на транспорт, енергію та частково – на оплату праці, при цьому не знижуючи загальної ефективності роботи персоналу.

Наступним етапом модернізації системи управління персоналом є впровадження цифрового помічника «Олівія» у роботу HR-відділу. Цей інструмент, завдяки автоматизації процесів пошуку кандидатів, публікації вакансій та аналізу резюме, здатен ефективно виконувати функціонал одного повноцінного співробітника. При цьому йдеться не про скорочення штату, а про раціональне перерозподілення кадрових ресурсів: запропоновано перевести працівника, якого замінює система, до іншого відділу, де є потреба у кадрах. З огляду на існуючий дефіцит персоналу на підприємстві, такий підхід дозволить не втратити досвідченого працівника і водночас підвищити загальну ефективність управлінської структури.

Розрахований економічний ефект від впровадження «Олівії» представлений на рисунку 3.14 і демонструє доцільність цифровізації процесів підбору персоналу з фінансової точки зору.



Рисунок 3.14 — Річний економічний ефект від впровадження «Олівії» у відділ персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод», грн

Джерело: зроблено автором

Аналізуючи інформацію, наведеної на рисунку 3.14, можна зробити висновок, що впровадження цифрового інструмента «Олівія» у відділ персоналу забезпечить підприємству помітну економію. Хоча компанія й передбачає доплату у розмірі 25% одному з працівників кадрового відділу за проведення співбесід із кандидатами, попередньо відібраними системою, загальна фінансова вигода залишається суттєвою. Визначено, що очікувана економія від автоматизації процесу підбору персоналу становитиме приблизно 240 тисяч гривень на рік. Таким чином, інвестиції у впровадження «Олівії» не лише швидко окупляться, а й забезпечать додаткові ресурси, які підприємство зможе спрямувати на підвищення кваліфікації працівників та розвиток кадрового потенціалу.

Крім того, наступним важливим кроком для підвищення ефективності управління персоналом є запровадження програми навчання нових працівників. Встановлено, що пошук одного нового співробітника обходиться підприємству у суму близько 3500 гривень. До цієї вартості входять витрати на розміщення вакансій, додаткові нарахування працівникам, які супроводжують новачка, а також інші супутні витрати. Оскільки щорічна плинність кадрів на підприємстві становить 10–20 осіб, загальні витрати на їхнє залучення є досить відчутними.

Запропонована навчальна програма дозволить значно скоротити ці витрати. Протягом двотижневого випробувального періоду як працівник, так і керівництво зможуть визначити, наскільки взаємодія є ефективною, чи підходить кандидат компанії, і навпаки — чи комфортно йому працювати в цьому колективі. Це дозволить уникнути витрат, пов'язаних із передчасним звільненням та повторним набором персоналу. Детальні розрахунки економічного ефекту від цієї ініціативи подано на рисунку 3.15.

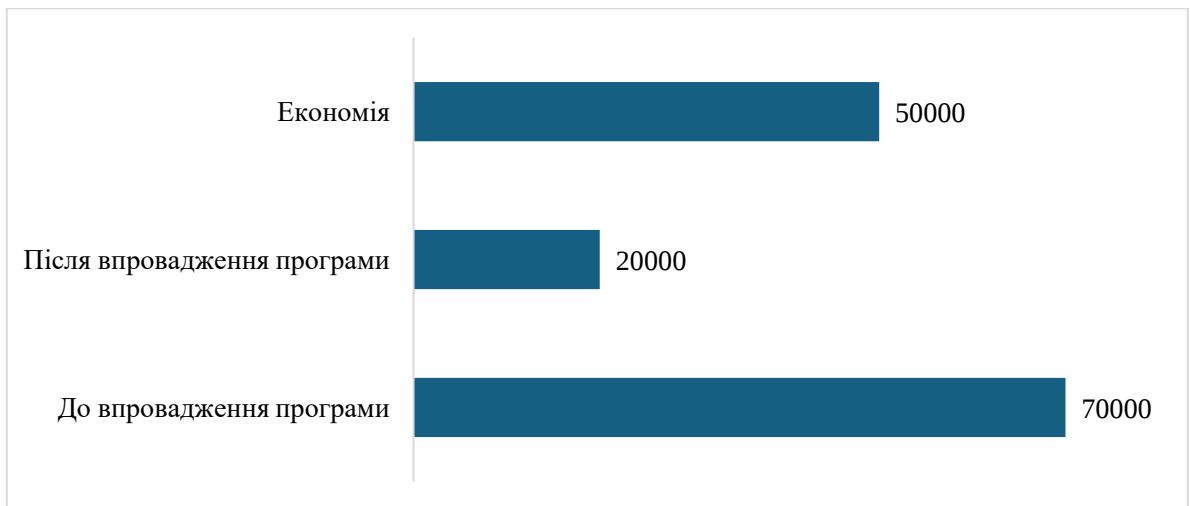


Рисунок 3.15 — Річний економічний ефект від впровадження програми навчання нових працівників ПАТ «Харківський плитковий завод» , грн

Джерело: зроблено автором

Отже, аналізуючи дані рис. 3.15, видно, що компанія отримає річну економію у розмірі 50 тис. грн, яку зможе використати на купівлю подарунків для своїх працівників до Дня Святого Миколая, таким чином позитивно налаштує працівників на роботу.

Наступним пропонуємо визначити загальний економічний ефект, який отримає компанія від реалізації стратегії інтелектуального управління персоналом (рис. 3.16).

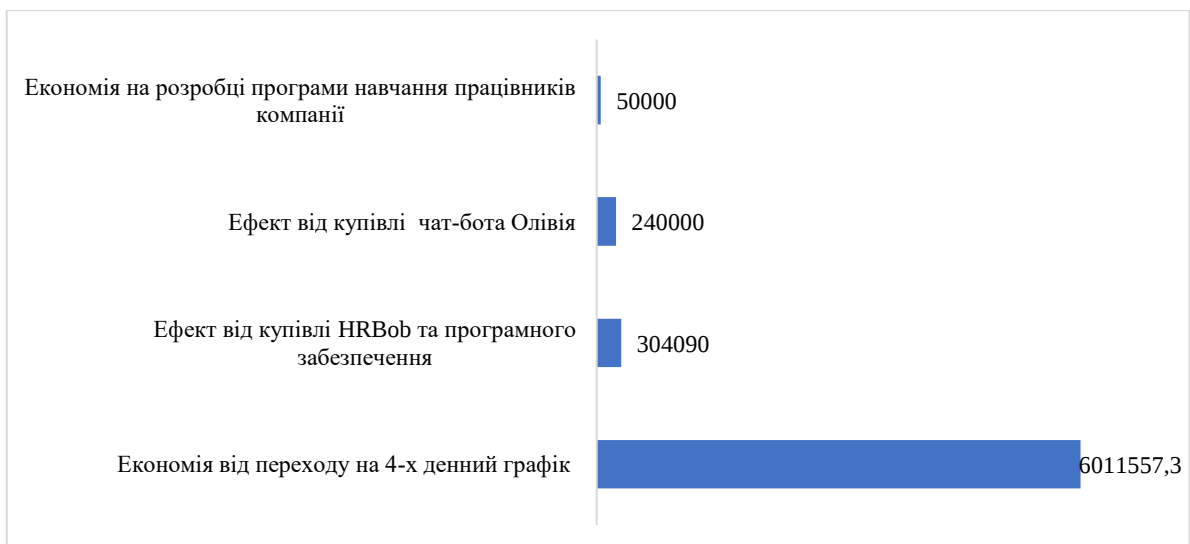


Рисунок 3.16 — Річний економічний ефект від стратегії інтелектуального управління персоналом ПАТ «Харківський плитковий завод» , грн

Джерело: зроблено автором

ПАТ «Харківський плитковий завод» має всі підстави очікувати значний економічний результат від впровадження запропонованої стратегії інтелектуального управління персоналом. Сукупний ефект від цифровізації процесів, оптимізації графіка роботи та впровадження сучасних технологій у сфері HR може досягти мільйонного рівня. Однак для об'єктивної оцінки ефективності реалізації такої стратегії доцільно врахувати не лише очікувані вигоди, а й пов'язані з цим витрати. З метою визначення чистого економічного ефекту, що залишиться після покриття всіх витрат на впровадження, модернізацію та підтримку нових інструментів, пропонується провести порівняльний аналіз. У таблиці 3.3 буде наведено співвідношення витрат і очікуваних фінансових результатів реалізації комплексної стратегії інтелектуального управління персоналом.

Аналіз чистого економічного ефекту впровадження стратегії інтелектуального управління персоналом для ПАТ «Харківський плитковий завод» показує значні фінансові вигоди від кожного з етапів реалізації стратегії, незважаючи на певні витрати на закупівлю нових технологій і програмного забезпечення.

Таблиця 3.3 — Чистий економічний ефект впровадження стратегії інтелектуального управління персоналом для ПАТ «Харківський плитковий завод»

Захід	Витрати, грн	Економічний ефект, грн	Чистий економічний ефект, грн
4-х денний графік для офісних працівників	0	529393,5	529393,5
Купівля HiBob та програмного забезпечення	146448	304090	157642
Купівля чат-бота Олівія	7560	240000	232440
Витрати на впровадження програми навчання працівників компанії	12000	50000	38000
Всього витрати	166008	1123483,5	957475,5

Джерело: зроблено автором

Перший захід, що передбачає впровадження 4-х денного графіка для

офісних працівників, не має витрат, але генерує значний економічний ефект у розмірі 529393,5 грн. Це свідчить про те, що зміна робочого графіка може призвести до значного покращення ефективності праці, зниження витрат на відпустки, хвороби або простої, що в свою чергу позитивно позначається на фінансових результатах компанії.

Наступним етапом є купівля HiBob та програмного забезпечення, на що витрачено 146 448 грн. Проте, завдяки впровадженню цих технологій компанія отримує економічний ефект у розмірі 304 090 грн, що дає чистий економічний ефект 157 642 грн. Це вказує на те, що інвестиції в автоматизацію та покращення процесів управління персоналом приносять помітну вигоду, зокрема за рахунок покращення організації праці та комунікацій.

Купівля чат-бота Олівія коштувала 7 560 грн, але принесла економічний ефект у розмірі 240 000 грн. Чистий економічний ефект від цього етапу становить 232 440 грн. Інвестування в автоматизацію комунікацій через чат-бота дозволяє зменшити витрати на комунікацію, підвищити ефективність обміну інформацією та знизити адміністративні витрати, що безпосередньо сприяє економії компанії.

Витрати на впровадження програми навчання працівників склали 12 000 грн. Водночас, економічний ефект від цього заходу становить 50 000 грн, а чистий ефект - 38 000 грн. Це підтверджує важливість інвестицій у навчання працівників для підвищення їх кваліфікації та ефективності роботи, що безпосередньо відображається на зростанні продуктивності.

Загалом, загальні витрати на впровадження стратегії склали 166 008 грн, а чистий економічний ефект від усіх заходів досяг 957475,5 грн, що свідчить про високу ефективність інвестицій у інтелектуальне управління персоналом, що приносить значні вигоди, навіть з урахуванням певних витрат на технології та навчання.

ВИСНОВКИ

При написанні дипломної роботи нами було проведено дослідження теоретичних та методичних аспектів системи менеджменту персоналу ПАТ «Харківський плитковий завод»

Управління персоналом є спеціалізованою діяльністю, яку здійснюють керівники підприємства та інші фахівці, відповідальні за розробку та впровадження ефективної кадрової політики та методів управління. У цьому контексті важливо створити систему управління персоналом, що забезпечить належну організацію роботи та оптимізацію кадрових процесів. Всі методи управління повинні бути складовими єдиної системи, де кожен з них взаємодіє з іншими, а ефективність застосування залежить від кваліфікації менеджерів.

Зміни в управлінських практиках, які спостерігаються в останні роки, є наслідком глобалізації та швидких технологічних змін. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до нових умов, застосовуючи інноваційні підходи в управлінні персоналом, щоб зберігати конкурентоспроможність. Відповідно, для досягнення успіху компанії повинні враховувати інтереси як окремих працівників, так і колективу в цілому.

У зв'язку з війною в Україні, країна зіткнулася з дефіцитом робочої сили через мобілізацію, трудову міграцію та зруйновані інфраструктури. Це створює серйозні виклики для бізнесу, оскільки неможливо знайти достатню кількість кваліфікованих працівників. Це впливає не лише на економіку в цілому, зменшуючи податкові надходження та фінансування важливих державних секторів, а й на діяльність підприємств.

ПАТ «Харківський плитковий завод» є одним із лідерів в Україні з виробництва керамічної плитки. Протягом своєї історії підприємство зарекомендувало себе як надійний виробник якісної продукції, що включає різноманітні плитки, керамограніт та інші облицювальні матеріали. Завод орієнтується на задоволення потреб різних споживачів, від індивідуальних клієнтів до великих будівельних компаній.

Для працівників підприємства доступні програми підвищення кваліфікації, що включають як внутрішнє навчання, так і можливості для отримання спеціалізованих знань у різних сферах діяльності. Це дає можливість постійного професійного розвитку працівників, що сприяє підвищенню їх ефективності.

Однак, незважаючи на збільшення чисельності працівників та зростання кількості відпрацьованих годин, на підприємстві спостерігається зниження продуктивності праці та обсягів продажу. Це свідчить про необхідність перегляду існуючої системи управління персоналом і впровадження нових інноваційних технологій для покращення ефективності.

Пропонується розробка інноваційної стратегії управління персоналом, зокрема впровадження технологій штучного інтелекту, які активно використовуються у міжнародній практиці. Це дозволить значно підвищити продуктивність праці, поліпшити комунікацію між працівниками та керівництвом і, як результат, підвищити загальні фінансові результати підприємства. Загальні витрати на впровадження цієї стратегії складатимуть 166 008 грн, що є обґрунтованими інвестиціями для модернізації процесів управління персоналом та оптимізації кадрових ресурсів.

У підсумку можна стверджувати, що впровадження стратегії інтелектуального управління персоналом дозволить ПАТ «Харківський плитковий завод» сформувати більш ефективну та сучасну систему управління трудовими ресурсами. Завдяки цьому зросте загальна продуктивність персоналу, покращиться емоційний стан працівників, що, своєю чергою, позитивно вплине на фінансові показники підприємства. Важливо, щоб керівництво компанії не лише впроваджувало цифрові інструменти, а й дбало про створення комфортних умов праці, забезпечувало гнучкий графік та підтримувало ініціативність працівників. Успішний розвиток компанії в умовах конкурентного ринку безпосередньо залежить від рівня залученості та професійності працівників, які є головним капіталом і рушієм сталого зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гетьманцева Н. Поняття і сутність праці як правової категорії. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 60–65.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
3. Шубалий, О. М., Рудь, Н. Т., Гордійчук, А. І., Шубала, І. В., Дзямулич, М. І., Потьомкіна, О. В., & Серeda, О. В. (2018). Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf> (дата звернення 29.03.2025)
4. Гурбик, Ю. Ю., Беляєв, С. С., & Багунц, Е. С.. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення 29.03.2025)
5. Балабанова, Л. В., & Сардак, О. В.. Управління персоналом. Підручник. URL: https://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf (дата звернення 29.03.2025)
6. Мальнєва, В. Л. (2020). Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник СHT ННІ Бізнесу і Менеджменту ХНТУСГ*, (1), 68-70. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6798/1/Вісник_СHT_ННІБМ_ХНТУСГ_2020_1%20\(1\)-68-70.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6798/1/Вісник_СHT_ННІБМ_ХНТУСГ_2020_1%20(1)-68-70.pdf) (дата звернення 29.03.2025)
7. Остапенко, В. В. (2017). Вплив використання понять «кадри» та «персонал» у наукових дослідженнях. *Економіка та регіон*, (5), 60-65. URL: <https://www.econom.stateandregions.zp> (дата звернення 29.03.2025)
8. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (C. Storrs, Trans.). London: Pitman Publishing. (Оригінальна праця опублікована 1916 р.)

9. Бажан, І. І. (2011). *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.
10. Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: HarperBusiness.
11. Федорчук, Т. Ю., & Можаровська, Т. В. (2023). Теоретичні аспекти психодогічних особливостей адаптації працівників. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія, (2), 65-68. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12> (дата звернення 30.03.2025)
12. Шапка, І. В., & Яшкіна, Н. В. (2023). Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*, (3), 38–54. <https://doi.org/10.53920/ES2023-3-3> (дата звернення 30.03.2025)
13. Toyota Motor Corporation. (n.d.). Toyota Way and Philosophy. URL: https://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_way/ (дата звернення 30.03.2025)
14. Apple Inc. (2024). Apple leadership and culture. URL: <https://www.apple.com/leadership/> (дата звернення 30.03.2025)
15. Google LLC. (2023). Why Google is the best company to work for: Company culture and employee benefits. URL: <https://about.google/our-story/> (дата звернення 30.03.2025)
16. Tesla, Inc. (2024). Tesla's commitment to innovation and employee empowerment. URL: <https://www.tesla.com/careers> (дата звернення 30.03.2025)
17. Microsoft Corporation. (2024). Our culture of inclusion and employee development. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/culture> (дата звернення 30.03.2025)
18. Amazon.com, Inc. (2023). Amazon's work culture: Customer obsession and leadership principles. URL: <https://www.amazon.jobs/en/culture> (дата звернення 30.03.2025)
19. General Electric. (2023). GE's leadership development program and employee engagement. URL: <https://www.ge.com/careers> (дата звернення 30.03.2025)

20. Coca-Cola Company. (2023). The Coca-Cola Company: Employee empowerment and leadership programs. URL: <https://www.cokecareers.com/> (дата звернення 30.03.2025)
21. Spotify Technology S.A. (2024). Spotify's work environment and employee well-being. URL: <https://www.spotifyjobs.com/> (дата звернення 30.03.2025)
22. Щокін, Г. В. (2002). Організація і психологія управління персоналом. Київ: МАУП.
23. Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human Resource Management: Theory and Practice (6th ed.). London: Palgrave Macmillan.
24. Dessler, G. (2019). Human Resource Management (15th ed.). Boston: Pearson.
25. Крушельницька, О. В., & Мельничук, Д. П. (2003). Управління персоналом. Київ: Кондор.
26. Новікова, М. М., & Мажник, Л. О. (2010). Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.
27. Рульєв, В. А., Гуткевич, С. О., & Мостенська, Т. Л. (2015). Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.
28. Edmondson, A. C. (2019). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: Wiley.
29. Тонюк, М. О. (2016). Управління персоналом: Навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка.
30. Воскобійник, С. Я. (2018). Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Modern Economics*, (10), 29–35.
31. Безмошук, І. В., & Азарова, О. М. (2018). Особливості управління персоналом в Україні та світі. *Вісник Вінницького національного технічного університету*, (1), 1–5.
32. Сардак, С. Е., & Третьяк, О. О. (2009). Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Вінниця: Інновація.

33. Сталінська, О. В. (2018). Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. *Економіка і суспільство*, (14), 735–740.
34. Кашканова, О. В. (2018). Особливості використання світового досвіду управління персоналом на підприємствах України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки*, (55), 123–129.
35. Чигур, І. В., & Глущенко, Л. Д. (2018). Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. *Науковий вісник Вінницького національного технічного університету*, (3), 1–6.
36. Шубна, Є. В., & Москот, А. А. (2016). Особливості управління персоналом: досвід різних країн. *Науковий вісник Донецького державного технічного університету*, (3), 34–38
37. The Australian. (2024). Rovo AI Atlassian тепер доступний всім. URL: <https://www.fortsoft.com.ua/ua/news/rovo-ai-atlassian-teper-dostupen-vsem/?srsltid=AfmBOooBo7XCPr12o5wLbIF13N6RbyUeBzuMMsOtv11So9fuiPnOckEa> (дата звернення 01.04.2025)
38. Psico-Smart. (2024). *The Impact of Artificial Intelligence on Labor Productivity Management Systems*. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-the-impact-of-artificial-intelligence-on-labor-productivity-management-systems-161734> (дата звернення 01.04.2025)
39. IBM. (2024). *10 ways artificial intelligence is transforming operations management*. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-operations-management> (дата звернення 01.04.2025)
40. Blainy. (2024). *How AI Can Improve Workplace Efficiency*. URL: <https://blainy.com/ai-workplace-efficiency/> (дата звернення 01.04.2025)
41. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
42. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357–363.

43. Державне регулювання ринку праці в Україні, URL: <http://www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/738-derzhavne-regulyuvannya-rinku-pratsi-v-ukrajini> (дата звернення 01.04.2025)
44. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України з метою усунення перешкод для залучення іноземних інвестицій» , URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2058-19#Text> (дата звернення 01.04.2025)
45. Постанова Судової палати у цивільних справах Верховного Суду України від 9 серпня 2017 року, URL: <https://www.haidarzhyi.com.ua/blog/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B2%D1%81%D1%83-359165415-%D1%86/> (дата звернення 01.04.2025)
46. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Львів – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
47. Васильців Т., Левицька О., Рудковський О. (2022). Структурні диспропорції і дисбаланси ринку праці областей Карпатського регіону України в умовах війни: тенденції, загрози, орієнтири політики стабілізації й використання можливостей. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-37> (дата звернення 06.04.2025)
48. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Проблеми соціальної та правової захищеності платформних зайнятих і пріоритети регуляторної політики України в умовах воєнного стану. *Економіка промисловості*. 2022. № 2 (98). С. 91–117.
49. На тисячу вакансій більше, ніж торік, та активність miltech. Огляд ІТ-ринку праці, березень 2024 (2024), URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-march-2024/> (дата звернення 06.04.2025)
50. Державна служба статистики України (2024) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 06.04.2025)
51. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. (2024), URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat> (дата звернення 06.04.2025)

52. ПрАТ «Харківський плитковий завод». (2025). *Офіційний сайт*. <https://www.plitka.kharkov.ua/> (дата звернення 06.04.2025)
53. Opendatabot. (2025). *Фінансова інформація про ПрАТ «Харківський плитковий завод»*. <https://opendatabot.ua/c/00293628> (дата звернення 06.04.2025)
54. Кларіті (2025). *Фінансова інформація про ПрАТ «Харківський плитковий завод»*. https://clarity-project.info/edr/00293628/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення 07.04.2025)
55. Justin McGill (2024) AI Replacing Jobs Statistics URL: <https://contentdetector.ai/articles/ai-replacing-jobs-statistics/> (дата звернення 09.04.2025)
56. Indentity Review (2024) 8 Trailblazing Companies Leveraging Artificial Intelligence in HRM URL: : <https://identityreview.com/artificial-intelligence-in-hrm/> (дата звернення 09.04.2025)
57. Економічна статистика. Економічна діяльність підприємств (2024) URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 09.04.2025)
58. Best Recruiting and HR Chatbots (2024) URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/hr-chat-bots#best-list> (дата звернення 10.04.2025)
59. Maximum working hours per day as per Factories Act. URL: <http://www.citehr.com/303164-maximum-working-hours-per-day-per-factories.html> (дата звернення 10.04.2025)
60. Abi Tyas Tunggal (2023) 110 Companies That Have Adopted the 4-day Workweek in 2023, URL: <https://himalayas.app/advice/companies-with-4-day-workweeks> (дата звернення 10.04.2025)
61. WHAT! 4 Days Work Weeks? 23 Companies You Must Apply For Job Now <https://www.barraiser.com/blogs/companies-with-4-day-work-weeks> (дата звернення 10.04.2025)
62. Тарифи на електроенергію для підприємств (2024) URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/> (дата звернення 10.04.2025)

ДОДАТОК

Додаток А



Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД"
ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ, ПР. ГЕРОЇВ ХАРКОВА, БУД. 297
(ПРАТ "ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД")
Код за ЄДРПОУ: [00293628](#)

Дата звіту	26.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Д'яченко Леся Миколаївна
КАТОТТГ	UA63120270010158723
Кількість працівників	511

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	108.00	46.00
первісна вартість	1001	3 847.00	3 872.00
накопичена амортизація	1002	3 739.00	3 826.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 845.00	113 018.00
Основні засоби	1010	871 928.00	753 133.00
первісна вартість	1011	1 790 412.00	1 794 063.00
знос	1012	918 484.00	1 040 930.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	111.00	111.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	6 934.00	7 730.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	964 926.00	874 038.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	264 070.00	372 838.00
Виробничі запаси	1101	113 861.00	155 219.00
Незавершене виробництво	1102	26 695.00	19 330.00
Готова продукція	1103	122 848.00	198 250.00
Товари	1104	666.00	39.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	731 310.00	846 456.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	270 203.00	195 842.00
з бюджетом	1135	18 274.00	18 354.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15 168.00	13 838.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	22 869.00	6 135.00
Готівка	1166	2.00	2.00
Рахунки в банках	1167	22 867.00	6 133.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 321 894.00	1 453 463.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 286 820.00	2 327 501.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 228 789.00	1 280 188.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 248 789.00	1 300 188.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	3 867.00	3 876.00
Довгострокові кредити банків	1510	103 545.00	74 453.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	25 197.00	27 263.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	25 197.00	27 263.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	132 609.00	105 592.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	63 534.00	66 122.00
товари, роботи, послуги	1615	270 467.00	303 874.00
розрахунками з бюджетом	1620	20 744.00	25 618.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	4 037.00	2 625.00
розрахунками з оплати праці	1630	11 641.00	8 092.00
за одержаними авансами	1635	148 703.00	136 018.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 797.00	15 960.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	384 499.00	363 412.00
Усього за розділом III	1695	905 422.00	921 721.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 286 820.00	2 327 501.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 308 823.00	1 585 782.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	963 408.00	1 070 900.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	345 415.00	514 882.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	10 157.00	8 633.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	70 892.00	54 981.00
Витрати на збут	2150	136 970.00	152 067.00
Інші операційні витрати	2180	38 101.00	62 695.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 609.00	253 772.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	10.00	55.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	5 267.00	12 887.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	3 319.00	75 936.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	101 033.00	165 004.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 134.00	-29 952.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	82 899.00	135 052.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	82 899.00	135 052.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	804 474.00	902 956.00
Витрати на оплату праці	2505	155 123.00	152 499.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 041.00	33 236.00
Амортизація	2515	122 932.00	129 011.00
Інші операційні витрати	2520	160 754.00	185 416.00
Разом	2550	1 277 324.00	1 403 118.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.