

**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: «Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства»

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-11

СИНЯВСЬКА Ангеліна Сергіївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н., доц. ГУК Ольга Володимирівна

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

д .е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студентка**

(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 СТУДЕНТЦІ
СИНЯВСЬКІЙ Ангеліні Сергіївні**

1. Тема роботи: «Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства»

керівник роботи: к.е.н., доц. ГУК Ольга Володимирівна

затверджені наказом по університету «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 нафтовій промисловості, інформація про історію створення та розвиток ПАТ «Укрнафта», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022, 2023, 2024 роки).

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність кадрового потенціалу підприємства;
- оцінити та проаналізувати кадровий потенціал підприємства;

в) аналітична частина:

- охарактеризувати економічну діяльність ПАТ «Укрнафта»;
- проаналізувати кадрову політику та напрями її розвитку на ПАТ «Укрнафта»;
- виявити проблемні аспекти та передумови розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «Укрнафта»;

в) рекомендаційна частина:

- виявити шляхи удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта»;
- обґрунтувати заходи забезпечення розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «Укрнафта».

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Принципи формування кадрового потенціалу підприємства
2. Оцінка та аналіз кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта».
3. Зміст етапів оцінки персоналу.
4. Аналіз кадрової політики та напрями її розвитку на ПАТ «Укрнафта».
5. Проблемні аспекти та передумови розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «Укрнафта».
6. Шляхи та методи вирішення проблем у кадровій політиці на ПАТ «Укрнафта».
7. Пропозиції щодо покращення розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта».
8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта».
9. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Укрнафта» після впровадження проєкту.

6. Дата видачі завдання: 18 жовтня 2024 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад з розвитку кадрового потенціалу підприємства	19.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Розгляд теоретичних підходів розвитку кадрового потенціалу підприємства	01.11.2024 – 30.11.2024	
3.	Аналіз стану кадрового політики підприємства	01.12.2024 – 28.02.2025	
4.	Виявлення проблемних аспектів та передумов розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «Укрнафта»	01.03.2025 – 31.03.2025	
5.	Формування шляхів удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта»	01.04.2025 – 30.04.2025	
6.	Економічне обґрунтування щодо заходів забезпечення розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «Укрнафта»	01.05.2025 – 25.05.2025	
7.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Ангеліна СИНЯВСЬКА

Керівник дипломної роботи _____ Ольга ГУК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства» містить 109 сторінок, 29 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 44 найменування.

Метою роботи є аналіз стану кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта» та формування заходів щодо забезпечення його розвитку.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства. **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних аспектів забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства.

База дослідження: Приватне акціонерне товариство «Укрнафта».

Методи дослідження, що були використані в ході написання роботи: аналітичний, фінансово-економічний, економіко-математичний, статистичний та метод наукового пізнання.

Результати роботи включають дослідження кадрової політики ПАТ «Укрнафта», проведення аналізу динаміки і структури персоналу, надання рекомендацій щодо покращення розвитку кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, запропоновано розробку програми безперервного навчання, впровадження електронної системи управління розвитком працівників, створення кадрового резерву. Це дозволить ПАТ «Укрнафта» стати лідером за виробничими показниками та за рівнем корпоративної культури.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати роботи з розвитку кадрового потенціалу можуть бути впроваджені на ПАТ «Укрнафта».

Результати впровадження досліджень. Пропозиції з розробки програми безперервного навчання на ПАТ «Укрнафта» може бути прийнято до уваги та визнано доцільність їх використання в майбутньому.

Ключові слова: *кадровий потенціал, кадрова політика, управління персоналом, забезпечення розвитку.*

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Ensuring the development of the enterprise's human resources" contains 109 pages, 29 tables, 6 figures. The list of references includes 44 items.

The purpose of the work is to analyze the state of the human resources of PJSC "Ukrnafta" and the formation of measures to ensure its development.

The object of the study is the human resources of the enterprise. The subject of the study is a set of theoretical and practical aspects of ensuring the development of the enterprise's human resources.

Research base: Private Joint-Stock Company "Ukrnafta".

Research methods that were used in the course of writing the work: analytical, financial and economic, economic and mathematical, statistical and scientific knowledge method.

The results of the work include a study of the human resources policy of PJSC "Ukrnafta", an analysis of the dynamics and structure of personnel, and recommendations for improving the development of the enterprise's human resources. In particular, the development of a continuous training program, the implementation of an electronic employee development management system, and the creation of a personnel reserve. This will allow PJSC "Ukrnafta" to become a leader in terms of production indicators and the level of corporate culture.

Recommendations for the use of work results. The results of work on the development of human resources can be implemented at PJSC "Ukrnafta".

Results of research implementation. Proposals for the development of a continuous training program at PJSC "Ukrnafta" can be taken into account and the feasibility of their use in the future can be recognized.

Keywords: human resources, human resources policy, personnel management, ensuring development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність кадрового потенціалу підприємства.....	11
1.2 Оцінка та аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	20
Висновки до першого розділу.....	32
2.АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «УКРНАФТА».....	34
2.1 Характеристика економічної діяльності ПАТ «Укрнафта».....	34
2.2 Аналіз кадрової політики та напрями її розвитку на ПАТ «Укрнафта».....	44
2.3 Проблемні аспекти та передумови розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.....	56
Висновки до другого розділу.....	64
3. ЗАХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Шляхи удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта».....	66
3.2. Економічне обґрунтування щодо заходів забезпечення розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.....	76
Висновки до третього розділу.....	96
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Питання забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства набуває особливої актуальності. В умовах посилення конкуренції на ринку, підприємства мають не тільки зберігати, а й нарощувати свій кадровий потенціал як основу конкурентоспроможності та стійкості.

Кадровий потенціал є чинником, який визначає можливості підприємства для досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та ефективності його діяльності. Саме людські ресурси, їхня компетентність, мотивація, інноваційність стають вирішальними у забезпеченні конкурентних переваг.

Вибір теми дипломної роботи зумовлений необхідністю пошуку нових підходів і методів розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах глобалізації та цифровізації. Зокрема, аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як Балабанова Л.Б., Давидов С. І., Дашко І. М., Довбенко В.І., Гриньова В. М., Ковальова О. М., Козлова І. М., Краснокутська Н.С., Писаревська Г. І., Пучкова С. І., Сардак О.В., Скрипка Д. О., Шаповал О. А. та інші, свідчить про високий науковий та практичний інтерес до даної проблематики. Дослідники приділяють увагу аналізу теоретичних основ, практичних аспектів впровадження ефективних управлінських рішень та інноваційних підходів у сфері економічної діяльності. Вони розглядають сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку кадрового потенціалу та удосконалення систем управління. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, питання розвитку кадрового потенціалу залишаються відкритими та потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних реалій.

Аналіз досвіду роботи провідних компаній, таких як ПАТ «Укрнафта», показує, що розвиток кадрового потенціалу є запорукою стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільності економіки. Розвиток персоналу забезпечує підвищення ефективності роботи підприємства та створює умови для збереження та розвитку інноваційного потенціалу.

Метою дипломної роботи є аналіз стану кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта» та формування заходів щодо забезпечення його розвитку. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- розглянути сутність кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити методи оцінки та аналізу кадрового потенціалу;
- провести характеристику економічної діяльності ПАТ «Укрнафта»;
- проаналізувати кадрову політику ПАТ «Укрнафта»;
- визначити проблемні аспекти та перспективи розвитку кадрового потенціалу;
- розробити шляхи удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Базою дослідження обрано ПАТ «Укрнафта» – одне з провідних підприємств нафтової промисловості України, яке розвиває систему управління персоналом, впроваджує сучасні технології та прагне підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

У процесі дослідження використано комплекс **наукових методів**: аналізу та синтезу, логічного узагальнення, порівняльного та статистичного аналізу, метод економічного аналізу – для дослідження зміни економічних показників підприємства, метод управлінської діагностики – для виявлення проблем управління розвитком підприємства, метод дисконтування – для визначення ефективності запропонованого проєкту.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, сучасні методичні підходи, фінансова та управлінська звітність ПАТ «Укрнафта», інтернет-ресурси, а також практичний досвід підприємств нафтової промисловості.

Практична значущість дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих у дипломній роботі рекомендацій на підприємствах України,

зокрема ПАТ «Укрнафта», для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу, посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Отримані результати можуть бути використані для розробки стратегії розвитку підприємства, удосконалення кадрової політики, формування системи навчання та розвитку персоналу. Таким чином, обрана тема є актуальною, має теоретичне та практичне значення і відповідає потребам сучасної економіки України. Реалізація завдань дипломної роботи сприятиме підвищенню ефективності управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві та створить умови для забезпечення його стабільного функціонування в умовах ринкової економіки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал підприємства – це не просто набір працівників, а головна рушійна сила його розвитку. Саме люди, їхні знання, навички, мотивація та готовність до змін визначають успіх організації в сучасних умовах. Підприємства можуть мати новітнє обладнання, значні фінансові ресурси та вигідні ринкові позиції, але без ефективного управління персоналом усі ці фактори залишаються нереалізованими можливостями.

У будь-якій компанії існує певний баланс між матеріальними ресурсами та людським капіталом. Від того, наскільки гармонійно вони поєднані, залежить ефективність бізнесу. Якщо співробітники не відчують власної цінності та не мають можливості розвиватися, продуктивність знижується. Навпаки, у колективах, де цінується професійне зростання, створюється середовище для інновацій та покращення бізнес-процесів.

Кадровий потенціал складається з багатьох компонентів. Це не тільки професійні компетенції, а й особистісні якості, здатність працювати в команді, рівень залученості до корпоративної культури. Сучасний ринок праці вимагає від працівників не лише вузькоспеціалізованих знань, а й гнучкості, креативності та адаптивності. Саме ці характеристики визначають конкурентоспроможність як окремого фахівця, так і компанії загалом. Формування кадрового потенціалу – це не випадковий процес. Кожне підприємство повинно цілеспрямовано працювати над створенням сприятливих умов для залучення, утримання та розвитку працівників. Важливу роль тут відіграють системи мотивації, корпоративне навчання, кар'єрне планування та можливість професійної самореалізації. Роботодавці, які розуміють цінність своїх працівників, інвестують у людський капітал та отримують стабільний, згуртований колектив [1, с.321].

Варто зазначити, що поняття кадрового потенціалу не є статичним. Він змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Економічні кризи, зміни у законодавстві, технологічний розвиток, зміна запитів споживачів – усе це впливає

на вимоги до персоналу. Тому підприємства мають не лише аналізувати наявний кадровий потенціал, а й прогнозувати його розвиток.

В умовах глобалізації та цифровізації бізнесу роль кадрового потенціалу лише зростає. Компанії більше не обмежені географічними кордонами – вони можуть залучати таланти з різних країн, впроваджувати дистанційні форми співпраці та автоматизувати частину рутинних процесів. Але навіть найсучасніші технології не можуть замінити людський фактор – креативність, стратегічне мислення та емоційний інтелект. Ефективне управління кадровим потенціалом – це складне завдання, яке потребує інтегрованого підходу. Воно охоплює підбір персоналу, його розвиток, мотивацію та формування організаційної культури. Непродумана кадрова політика може призвести до втрати кваліфікованих фахівців, зниження продуктивності та навіть до фінансових збитків. Кадровий потенціал безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Якщо компанія розвиває своїх працівників, вона отримує лояльну команду, яка готова працювати на результат. Водночас відсутність уваги до людських ресурсів створює ризики: високу плинність кадрів, зниження мотивації, внутрішні конфлікти [1, с.322].

Людські ресурси становлять основу кожної організації, адже саме персонал є її рушійною силою. Рівень кваліфікації працівників, ефективність їхнього підбору та розподілу безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, а також соціально-економічні показники. Сьогодні не існує єдиного визначення кадрового потенціалу. В умовах необхідності активізації кадрової політики, формування системи управління кадровим потенціалом набуває особливої важливості. У широкому сенсі кадровий потенціал підприємства - це сукупність знань, умінь та навичок працівників, які можуть бути ефективно використані для підвищення продуктивності компанії, отримання прибутку або досягнення соціальних цілей [1, с.322].

Кадровий потенціал організації потрібно розглядати як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей розвитку та існування організації. Керівництво повинно приділяти належну увагу розвитку кадрового потенціалу підприємства. Здійснення кадрової політики компанії складається з:

- заходів щодо управління персоналом, що включають: планування, відбір, наймання, розміщення трудових ресурсів;
- адаптації і навчання працівників;
- просування по службі та кар'єрі;
- методів стимулювання праці, умов роботи та ін [1, с.323].

Ефективна кадрова політика сприяє формуванню колективу з високим рівнем компетентності та сильною мотивацією до досягнення цілей організації. Впровадження дієвої системи управління персоналом дозволяє створити сприятливі умови для підвищення продуктивності, мотивації працівників та їхньої задоволеності робочим процесом. Термін «кадровий потенціал» розкриває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку підприємства. У сучасній управлінській літературі ця тема широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями [1, с.323].

У табл. 1.1 наведено визначення поняття «кадровий потенціал» різними авторами.

Таблиця 1.1 – Дефініція терміну «кадровий потенціал»

Автор	Визначення
С. І. Пучкова	Трудовий потенціал – це сукупність потенціальних природних здібностей, освітнього потенціалу і трудової активності, які визначають результативність трудової діяльності [2].
В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська	Кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, які сприяють реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку [3].
І. М. Дашко	За сучасних економічних умов розвиток кадрового потенціалу має бути одним із ключових напрямів діяльності підприємств. [4, с. 67].
Майкл Армстронг	Кадровий потенціал визначається як сукупність знань, навичок та здібностей працівників, які можуть бути застосовані для досягнення цілей організації [5].

Л. Л. Ковальська, К. І. Оксенюк	Кадровий потенціал – потенційна здатність персоналу підприємства до продуктивної професійної діяльності, результатом якої є новостворені матеріальні та нематеріальні цінності [6].
Л. Б. Балабанова	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивації [7].
Н. С. Краснокутська	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [8, с. 37].
В. І. Довбенко, В. М. Мельник	Кадровий потенціал розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання [9].
В. І. Дибленко, О. О. Шевченко, С. О. Ракова	Трудові ресурси характеризують потенційну робочу силу і виражаються в чисельності працездатних працівників, які володіють сукупністю фізичних, розумових та духовних здібностей [10].

Джерело: складено автором на основі [2-10]

На основі аналізу наведених визначень можна сформулювати власне визначення поняття «кадровий потенціал». Кадровий потенціал - це сукупність знань, навичок, кваліфікації, мотивації та фізичних можливостей працівників підприємства, що визначають їхню здатність до ефективної професійної діяльності. Кадровий потенціал охоплює не лише поточні можливості персоналу, а й перспективи його розвитку, адаптації до змін та здатності впроваджувати інновації. Важливим аспектом є його зв'язок із стратегічними цілями підприємства, адже саме людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

У таблиці 1.2 наведені фактори впливу на кадровий потенціал.

Таблиця 1.2 – Фактори впливу на кадровий потенціал

Фактори впливу на кадровий потенціал	Характеристика
Зовнішні фактори	Впливають на кадровий потенціал ззовні, формують умови праці та розвитку персоналу.
Соціальні фактори	Рівень зарплати, кар'єрні можливості, умови для самореалізації, соціальні гарантії, стабільність кадрів, якість трудової діяльності.

Економічні фактори	Стан економіки, попит та пропозиція на ринку праці, рівень безробіття, інфляція, роль навчальних закладів та центрів зайнятості у підготовці кадрів.
Внутрішні фактори	Формують потенціал працівників, впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою.
Особистісні фактори	Включають стать, вік, темперамент, працездатність, рівень знань, навичок, компетентність та досвід роботи.
Статусний потенціал	Визнання досягнень працівника, схвалення результатів його роботи колегами та керівництвом.
Мотиваційні фактори	Чітко поставлені цілі, можливість досягнення результатів, внутрішнє задоволення роботою.
Роль управління кадровим потенціалом	Від рівня організації кадрової політики залежить ефективність роботи персоналу та успішність підприємства. Основне завдання – утримання та розвиток співробітників.

Джерело: складено автором на основі [1, с.324]

Сьогодні термін «трудові ресурси» застосовується для визначення кількісного складу населення, яке потенційно може брати участь у трудовій діяльності на рівні країни або регіону. Водночас для оцінки трудових ресурсів конкретного підприємства використовуються більш точні поняття, що враховують не лише кількісні, але й якісні характеристики, такі як «персонал», «трудовий потенціал» і «кадровий потенціал». Персонал – це сукупність працівників підприємства, які володіють відповідними знаннями, професійними навичками та фізичними можливостями для виконання певного обсягу робіт. Під трудовим потенціалом розуміють поточні та перспективні трудові можливості, що визначаються чисельністю, віковим складом, професійною підготовкою та іншими характеристиками працівників. Кадровий потенціал, у свою чергу, охоплює не лише професійні якості персоналу, а й його здатність генерувати нові ідеї, створювати інноваційні продукти, а також рівень освіти, кваліфікації, мотивації та психофізіологічні характеристики. Якщо термін «персонал» здебільшого відображає кількісний аспект трудових ресурсів підприємства, то поняття «трудовий потенціал» і «кадровий потенціал» акцентують увагу на їхньому якісному вимірі. При цьому межа між останніми двома поняттями є досить умовною, тому їх часто вважають взаємозамінними [11, с.219].

Практика успішного управління підприємствами свідчить, що кадровий потенціал відіграє вирішальну роль у досягненні високих економічних показників, формуванні конкурентних переваг та забезпеченні стабільного розвитку організації. З усіх елементів соціально-економічної системи підприємства лише персонал здатен активно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно взаємодіяти з іншими ресурсами. Кадровий потенціал як окремого працівника, так і підприємства загалом, є динамічним і змінюється під впливом різних факторів. Працездатність людини, її досвід, творчі здібності та професійна майстерність можуть зростати завдяки вдосконаленню знань, поліпшенню умов праці та життєдіяльності. Водночас вони можуть і знижуватися через погіршення здоров'я, виснажливий режим роботи, конфлікти в колективі чи неефективне управління персоналом. Таким чином, рівень реалізації кадрового потенціалу залежить не лише від особистих якостей працівників, а й від того, наскільки ефективно вибудована система управління персоналом у підприємстві [11, с.219].

Ключовими елементами, з яких формується кадровий потенціал організації є наступні:

- сплачена трудова діяльність робітників зі створення товарів, робіт та послуг, що підлягають реалізації на ринку;
- інтелектуальна власність, що є продуктом сплаченої трудової діяльності робітників, має місце у бухгалтерському, але не є товаром на продаж. Наприклад, це можуть бути нові технології виробництва, авторські свідоцтва та патенти тощо;
- інтелектуальна власність, що створена робітниками компанії, але не є сплаченою, тобто не відображена в бухгалтерському балансі підприємства. Наприклад, це можуть бути ділові зв'язки, ділова репутація працівників;
- організаційна культура компанії, що є індивідуальним сполученням формальних та неформальних правил трудової поведінки, яких повинні дотримуватись співробітники організації; склад органів управління та їх компетентності, корпоративні цінності, система преміювання та заохочення, комунікативні моделі, основна місія організації, тобто все те, що повинно підтримуватись всіма членами трудового колективу [12, с.233].

Процес формування кадрового потенціалу підприємства складається із застосування різних методів та стратегій, спрямованих на залучення, розвиток і ефективне управління персоналом задля досягнення ключових цілей організації. У сучасній практиці менеджменту виділяють такі основні підходи до формування кадрового потенціалу:

1. Метод матеріального стимулювання. Цей метод зазвичай використовується ще до того, як керівництво повністю усвідомлює важливість кадрового потенціалу та розробляє чіткі механізми його розвитку. У результаті навчання та підвищення кваліфікації персоналу можуть відбуватися безсистемно через відсутність чітких стратегічних орієнтирів [13, с.384].

2. Метод стратегічного замовлення. Даний метод передбачає формування запитів на відкриті вакансії, визначення джерел пошуку кандидатів (внутрішніх чи зовнішніх) та активне залучення претендентів на посади. Основним недоліком є відсутність довгострокового бачення щодо необхідних компетенцій і навичок майбутніх співробітників, що може призвести до неузгодженості в кадровій політиці підприємства [13, с.384].

3. Метод програмно-цільового управління. Цей метод дозволяє гармонізувати інтереси всіх учасників кадрових процесів та налагодити ефективну взаємодію між ними. Використання системного аналізу, наскрізного планування та пріоритетного розподілу ресурсів сприяє оптимальному розвитку кадрового потенціалу. Однак реалізація цього підходу вимагає достатнього рівня зрілості бізнес-процесів, оскільки на ранніх етапах розвитку підприємства він може бути надто витратним і малоефективним [13, с.385].

4. Метод проєктного управління. Формування кадрового потенціалу відбувається поетапно, кожен з етапів являє собою окремий проєкт із визначеним терміном виконання та чітко сформульованими цілями. Реалізація цього методу потребує високої компетентності відділу персоналу та добре налагоджених бізнес-процесів. Водночас він дає змогу ефективно залучати до компанії спеціалістів, орієнтованих на саморозвиток. До його ключових переваг належать: швидка адаптація молодих фахівців, підвищення мотивації співробітників, посилення

їхньої лояльності до компанії та можливість отримати об'єктивно вимірювані результати в короткі терміни [13, с.385].

Принципи формування кадрового потенціалу наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 — Принципи формування кадрового потенціалу підприємства

Джерело: [13, с.385]

Дослідження показали, що підприємства України, працюючи в умовах нестабільності, зіштовхуються з багатьма проблемами, які пов'язані з формування та використанням кадрового потенціалу [14].

До найбільш поширених з них можна віднести:

- брак кваліфікованих кадрів у окремих галузях;
- інтенсивна трудова міграція за кордон спричиняє втрату кваліфікованих і талановитих кадрів, зокрема в технічних сферах;
- низький рівень заробітних плат та нестабільні умови праці;
- неефективне управління талантами та розвиток кар'єри працівників;
- потреба швидко реагувати на зміни в технологіях і підходах до бізнесу;
- погіршення економічної ситуації в країні та геополітична турбулентність [14].

Вирішення цих питань потребує всебічного підходу, що полягає у вдосконаленні системи освіти, впровадженні програм професійного розвитку, покращенні умов праці та створенні механізмів мотивації для залучення, утримання та розвитку кваліфікованих фахівців [14].

При формуванні кадрового потенціалу підприємствам важливо враховувати його кількісні (чисельність працівників, гендерний склад, досвід роботи, вік) та якісні характеристики (рівень професійної підготовки, компетентність, психологічні особливості), оскільки саме ці показники впливають на корпоративну культуру та атмосферу в колективі. Загалом кадровий потенціал компанії визначається такими параметрами: рівнем професійної підготовки та навичок, демографічними чинниками, системою мотивації працівників, а також специфічними характеристиками, що відповідають вимогам роботодавців [15, с.1].

Усі елементи системи управління кадровим потенціалом можна умовно розділити на три блоки:

1) технології формування персоналу, до яких відносяться планування кадрів, визначення потреби в спеціалістах, відбір, прийом, звільнення, а також сюди інколи включають адаптацію працівників;

2) технології розвитку персоналу, що об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву;

3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці [15, с.1].

Ефективне управління кадровим потенціалом повинно бути безперервним і системним процесом, що розпочинається з етапу планування. Дана система включає кілька підсистем, серед яких: аналіз ринку праці та формування вимог до кандидатів; застосування відповідних методів відбору персоналу та оцінювання їхніх компетенцій; впровадження сучасних форматів навчання співробітників та створення кадрового резерву; розробка ефективної системи мотивації праці й соціального розвитку підприємства, а також механізмів забезпечення кадрової безпеки [15, с.1].

Кадровий потенціал є динамічною характеристикою, оскільки він змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Його варіативність обумовлюється такими процесами, як плинність кадрів, зміни у кваліфікаційному рівні працівників (зростання або втрата знань та навичок), зміни у мотивації персоналу, а також конфліктні ситуації в колективі. Для успішної реалізації програми управління кадровим потенціалом необхідно чітко визначити її цілі та завдання. Головна мета полягає в забезпеченні ефективної та продуктивної діяльності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Завданнями досягнення сформованої мети повинні бути наступні:

- кваліфікований розвиток наявного персоналу;
- залучення нових кваліфікованих фахівців, яких бракує виробництву;
- забезпечення необхідного еквіваленту мотивування діяльності персоналу;
- створення оптимальних умов для ефективної роботи працівників [15, с.1].

1.2 Оцінка та аналіз кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом кожного підприємства. Саме він визначає можливості організації щодо досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового розвитку. Однак простого усвідомлення його значущості недостатньо. Потрібно вміти об'єктивно оцінювати рівень кадрового потенціалу, виявляти його сильні та слабкі сторони, аналізувати динаміку змін та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Кадровий потенціал підприємства – це не просто сукупність знань, навичок та досвіду співробітників. Це складний багатокомпонентний механізм, який включає також мотиваційні аспекти, рівень корпоративної культури, можливості професійного зростання та адаптації до змін. Щоб підприємство могло розкрити свій кадровий потенціал, необхідно володіти об'єктивною інформацією про стан персоналу. Цей процес потребує комплексного підходу до оцінки, який складається з аналізу професійної кваліфікації працівників, рівня їхньої залученості, продуктивності, адаптивності та здатності до навчання. Недостатньо просто

фіксувати наявність певної кількості фахівців – важливо розуміти, наскільки ефективно вони застосовують свої знання та наскільки готові до змін.

Інформаційна база для оцінки кадрового потенціалу формується з різних джерел. Це можуть бути результати атестації, дані внутрішніх оцінювань, анкетування працівників, показники продуктивності, рівень плинності кадрів, оцінка корпоративної культури. Використання різноманітних методів аналізу дозволяє отримати комплексне уявлення про кадровий потенціал, оцінити його відповідність стратегічним цілям підприємства та розробити шляхи подальшого розвитку. Варто зазначити, що оцінка кадрового потенціалу є не разовим заходом, а безперервним процесом. Ринок праці змінюється, змінюються й потреби підприємства. Нові технології, автоматизація бізнес-процесів, зміна споживчих уподобань – усе це впливає на те, які компетенції будуть затребуваними завтра. Отже, система управління персоналом має бути гнучкою, а методи оцінки кадрового потенціалу – динамічними [16].

Оцінка та аналіз кадрового потенціалу є важливими не лише для внутрішнього розвитку підприємства, а й для його позиціонування на ринку. Компанії з розвинутим кадровим потенціалом здатні швидше адаптуватися до змін, залучати висококваліфікованих спеціалістів та створювати умови для їхнього професійного зростання.

Аналіз та оцінку кадрового потенціалу слід проводити, ураховуючи економічні передумови його формування, розвитку та використання, в тісному взаємозв'язку з іншими складовими економічного потенціалу підприємства. Також не варто забувати про аналіз індивідуальних потреб. Згідно з результатами аналізу керівник вибирає один з методів управління кадровим потенціалом [16].

Кадровий потенціал не можна розглядати просто як суму індивідуальних трудових можливостей працівників компанії. Його рівень може як збільшуватися, так і зменшуватися у порівнянні з теоретично можливим показником завдяки впливу командної взаємодії та ефекту синергії.

Розвиток науки управління персоналом пройшов довгий шлях змін і вдосконалень, що безпосередньо вплинуло на принципи, методи та підходи до

оцінки персоналу і його потенціалу в сучасних організаціях. Ідея розгляду знань і навичок працівників як активу бере свій початок ще з XVIII століття, коли вперше почало формуватися розуміння людського капіталу як економічної вигоди, що виникає внаслідок накопичення знань та досвіду [17].

Перші наукові підходи до оцінки людського капіталу в організаціях були зосереджені на розробці методів аналізу людського капіталу на державному рівні. У цьому контексті сформувалися дві основні концепції: одна базувалася на обліку витрат на освіту та професійний розвиток протягом життя, а інша – на прогнозуванні рівня майбутніх доходів працівників (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 — Розвиток підходів до оцінки людського потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [17]

В українській науковій спільноті й досі тривають дискусії щодо визначення складових кадрового потенціалу. Деякі дослідники схильні до детального розгляду цього поняття, пропонують виокремлювати такі його компоненти, як рівень освіти, кваліфікацію, професійні навички та здібності, а також психометричні характеристики персоналу. Інші науковці розглядають кадровий потенціал як багаторівневу систему, що включає індивідуальний потенціал працівника та

колективний потенціал підприємства, які, у свою чергу, складаються з різних підпотенціалів. Існують також підходи, що акцентують увагу на таких аспектах кадрового потенціалу, як забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, ефективність їх використання та фактори, що впливають на продуктивність праці. Саме ці показники є ключовими для проведення комплексної оцінки кадрового потенціалу організації [17].

Кадровий потенціал підприємства формується на основі його персоналу, що належить до категорії кадрів. Найнижчим структурним рівнем (мікрорівнем) виступають сукупні індивідуальні можливості працівників, які забезпечують ефективне виконання завдань і стабільний розвиток підприємства. Іншими словами, мікрорівень кадрового потенціалу складається з трудових можливостей кожного співробітника, що включають як поточні компетенції (виконання посадових обов'язків, операцій та завдань), так і перспективи розвитку з метою підвищення ефективності діяльності компанії. На мезорівні кадровий потенціал підприємства набуває більш складної структури, що залежить від масштабу організації, кількості філій, підрозділів та дочірніх компаній. Основними елементами цього рівня є трудові потенціали співробітників певних груп, а також можливості їх ефективної взаємодії. Макрорівень кадрового потенціалу відображає загальний кадровий ресурс підприємства. Він складається з кадрових потенціалів окремих підрозділів та їх спроможності ефективно функціонувати у межах організаційної структури. На цьому рівні важливими є не лише індивідуальні характеристики працівників, а й загальні тенденції щодо розвитку персоналу, взаємодії між підрозділами, а також організаційні механізми управління та мотивації [17].

Аналіз кадрового потенціалу став актуальним із моменту визнання персоналу одним із ключових ресурсів підприємства, який безпосередньо впливає на економічну ефективність його діяльності. Саме результати такого аналізу дають змогу ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розвитку та утримання кадрового потенціалу. Водночас існуючі вітчизняні системи обліку та оцінки персоналу не дають змоги розглядати працівників як актив, що потребує інвестування.

Дослідження кадрового потенціалу підприємства є основою для визначення потреби у навчанні персоналу, напряму його професійного розвитку, можливостей кар'єрного зростання та прогнозування витрат на ці процеси [18].

До основних завдань аналізу кадрового потенціалу належать:

- надання необхідної інформації для ухвалення управлінських рішень у сфері кадрової політики як для HR-фахівців, так і для керівництва підприємства;
- забезпечення менеджерів інструментами оцінки вартості людських ресурсів для прийняття економічно обґрунтованих рішень;
- зміна підходу керівників до персоналу: з позиції витрат, що підлягають скороченню, на розгляд людських ресурсів як активу, який потребує оптимізації та розвитку [18].

Отже, аналіз кадрового потенціалу - це системний процес збору, оцінювання та інтерпретації даних про людські ресурси підприємства.

Об'єктом кадрового аудиту є:

- відповідність кадрового потенціалу стратегічним завданням підприємства, а також чисельність, кваліфікаційний рівень, продуктивність і середній розряд працівників щодо встановлених нормативів;
- вплив професійних та особистісних характеристик співробітників на загальний рівень кадрового потенціалу та ефективність підприємства;
- витрати, пов'язані з оптимізацією кадрового складу, включаючи реорганізацію, перепідготовку, працевлаштування та скорочення персоналу [18].

У табл. 1.3 наведено методику проведення аудиту кадрової роботи.

Таблиця 1.3 – Методика проведення аудиту кадрової роботи

Етап	Опис
Етап 1. Аналіз кадрової документації	Перевіряється наявність та актуальність ключових документів з управління персоналом: кадрова стратегія, нормативні положення, кошторис витрат на персонал тощо.

Етап 2. Оцінка кадрової роботи управлінських органів	Аналізуються рішення керівництва щодо кадрової політики, співпраця із зовнішніми організаціями з питань працевлаштування, реальність формування кадрового резерву, ефективність обробки кадрової інформації.
Етап 3. Оцінка кадрового потенціалу підприємства	Досліджується рівень стабільності персоналу, кваліфікаційний склад працівників, ефективність інвестицій у розвиток персоналу, робота кадрової служби та управління персоналом лінійними керівниками.

Джерело: складено автором на основі [18]

Комплексний аудит кадрового потенціалу дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, сприяє їхньому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка персоналу відіграє важливу роль у процесах прийняття співробітників на роботу, їх кар'єрного зростання, переміщення всередині компанії, а також у питаннях мотивації, оптимізації організаційної структури, контролю за ефективністю роботи та застосування дисциплінарних заходів. Значення оцінювання кадрів можна зрозуміти лише в контексті загальної кадрової політики підприємства. Неможливо ефективно реалізовувати окремі управлінські завдання, якщо вони не є частиною комплексного підходу до управління персоналом. Саме тому для ефективної оцінки персоналу необхідно використовувати системний та комплексний підхід [19, с.78].

Процес управління персоналом має циклічну природу: він розпочинається з планування, а завершується аналізом і контролем результатів. Ця циклічність проявляється не тільки у логічній послідовності управлінських функцій, а й у практичному виконанні окремих управлінських рішень [19, с.78].

Методи оцінки персоналу можуть суттєво відрізнятися залежно від конкретних завдань і цілей, які ставить перед собою організація. Найбільш ефективним підходом є комплексний аналіз, що дозволяє отримати повну картину як професійної діяльності працівників, так і їхнього потенціалу, який підприємство може використовувати для досягнення максимальних результатів (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Складові оцінки персоналу підприємства

Джерело: [19, с.77]

Ділова оцінка персоналу – це процес визначення відповідності професійних і особистісних характеристик працівника вимогам займаної посади або потенційного місця роботи. Для цього необхідно не лише чітко окреслити параметри оцінювання, а й визначити конкретні критерії.

Можна виділити три основні напрями ділової оцінки:

- визначення функціональної ролі працівника в організаційній структурі;
- розроблення заходів для покращення професійних та особистісних якостей співробітника;

- оцінка відповідності рівня заробітної плати результатам роботи [19, с.78].

Керівники підприємств щодня аналізують діяльність підлеглих, оцінюють якість виконання ними завдань та дотримання встановлених норм. Однак у системі управління персоналом оцінювання перетворюється на структуровану процедуру, яка дозволяє накопичувати інформацію про результати роботи, професійні характеристики та потенціал співробітників.

Оцінка ефективності праці полягає у визначенні рівня відповідності результатів роботи та професійних навичок вимогам посади й підприємства загалом. У цьому процесі беруть участь керівники різних рівнів управління, які ухвалюють рішення щодо персоналу, а також кадрові служби, що відповідають за організацію та координацію оцінювальних процедур [19, с.78].

Основні цілі оцінки персоналу:

- аналіз попередніх результатів роботи;
- покращення поточної діяльності працівника;
- визначення цілей професійного розвитку;
- виявлення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації;
- оцінка кар'єрних перспектив і потенціалу працівника;
- визначення можливості коригування рівня заробітної плати [19, с.78].

Оцінювання персоналу також виконує три ключові функції:

1. Адміністративна – базується на прийнятті управлінських рішень, таких як підвищення, переведення, направлення на навчання чи звільнення.
2. Інформаційна – дає змогу працівникам та керівництву отримати об'єктивні дані про ефективність роботи.
3. Мотиваційна – сприяє підвищенню продуктивності шляхом встановлення справедливих оцінок та відповідного заохочення [19, с.78].

Серед основних завдань оцінки персоналу можна виділити:

- збір та аналіз інформації про діяльність співробітників для ефективного управління;
- регулювання виробничих процесів для підвищення продуктивності;

- сприяння професійному розвитку персоналу шляхом відбору перспективних співробітників та визначення напрямків подальшого навчання;
- посилення мотивації працівників через стимулювання саморозвитку та вдосконалення професійних навичок;
- забезпечення справедливого рівня оплати праці на основі об'єктивних показників [19, с.78].

Об'єктами оцінювання працівників можуть бути такі аспекти:

- виконання посадових обов'язків, що аналізується в умовах суворої регламентації трудової діяльності. Процес оцінки має дисциплінарний характер і спрямований на виявлення та усунення причин недотримання посадових інструкцій;

- результативність роботи, що включає аналіз особистісних характеристик працівника, ухвалених ним рішень, застосованих методик та способів виконання завдань;-

рівень професійної компетенції, який визначається шляхом зіставлення бажаних характеристик і фактичних знань та навичок співробітника. Основною метою оцінки є виявлення потреби у підвищенні кваліфікації, розробка плану професійного розвитку та навчання;

- досягнення поставлених цілей, що є важливим критерієм для керівників і співробітників, які працюють у рамках системи управління за цілями;

- поведінкові особливості, що дозволяють визначити відповідність стандартам корпоративної культури та виявити можливі відхилення [19, с.80].

Оцінка працівників у кожному підприємстві має свої специфічні особливості, які визначаються низкою факторів:

- стратегічними цілями компанії;
- впливом зовнішнього середовища;
- організаційною структурою підприємства;
- корпоративною культурою та традиціями;
- характеристиками трудового колективу [19, с.80].

Запровадження системи оцінки можливе після визначення стратегічних цілей підприємства, створення чітких посадових інструкцій, що описують функціональні обов'язки працівників та стандарти їх виконання, а також розробки механізмів контролю за якістю виконаної роботи. Для ефективного впровадження системи оцінки необхідно, щоб керівництво усвідомлювало її важливість як дієвого інструменту управління персоналом. Оцінка повинна розглядатися не лише як засіб контролю, а й як спосіб підвищення ефективності діяльності організації загалом.

Застосування системи оцінювання працівників може принести підприємству такі вигоди:

- покращення іміджу компанії, оскільки атестація персоналу є ознакою розвиненої кадрової політики та відповідає міжнародним стандартам;
- формування корпоративного духу серед співробітників;
- підвищення мотивації працівників та ефективності їхньої роботи;
- оптимізація кадрового складу компанії;
- розробка чітких критеріїв для кадрових змін і ротації персоналу;
- встановлення балансу відповідальності між керівництвом підрозділів та організацією у процесі взаємодії зі співробітниками;
- зниження психологічного навантаження на керівників;
- підвищення ефективності роботи кадрових служб [19, с.80].

За умови неправильної організації процесу оцінювання можуть виникнути негативні наслідки, зокрема порушення довірчих відносин у колективі та зниження рівня співпраці між працівниками.

Для керівників оцінка персоналу є ефективним інструментом управління, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення, формувати справедливую систему оплати праці, здійснювати оновлення кадрового складу відповідно до потреб підприємства, отримувати достовірну інформацію про стан справ у компанії, виявляти перспективних працівників для кадрового резерву та майбутнього кар'єрного зростання [19, с.80].

Зміст етапів кадрової оцінки наведений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Зміст етапів оцінки персоналу

Етап оцінки	Зміст етапу оцінки
Попередня вибіркова бесіда	Відбіркова бесіда може проводитися різними способами, бажано – на майбутньому робочому місці. Основна мета – оцінка зовнішнього вигляду, рівня освіти та особистісних якостей кандидата. Для ефективності слід використовувати єдину систему оцінки, а успішні кандидати заповнюють анкети.
Заповнення бланку заяви	Анкета має бути лаконічною та містити лише інформацію, що найбільш впливає на продуктивність роботи. Включаються питання щодо попереднього досвіду, розумових здібностей, професійних ситуацій. Важливо, щоб питання були нейтральними, взаємопов'язаними та дозволяли різні варіанти відповідей.
Інтерв'ю	Виділяють кілька типів інтерв'ю: 1) за схемою – має обмежений формат, що не дозволяє гнучко оцінити кандидата; 2) слабоформалізоване – передбачає основні питання з можливістю гнучкого змінення бесіди; 3) за темами – готується список ключових тем для обговорення. Для досвідчених менеджерів цей варіант дає максимум інформації про кандидата.
Перевірка рекомендацій	Не завжди варто звертатися до попереднього роботодавця, оскільки це може вплинути на відносини кандидата в колективі. Краще запитувати рекомендації від колишніх колег чи з місць роботи, де кандидат працював понад рік тому.
Медичний огляд	Проводиться, якщо умови роботи вимагають певного рівня фізичного здоров'я або відсутності протипоказань до професійної діяльності.
Прийняття рішення	Аналіз кандидата за різними критеріями, підготовка звіту з результатами оцінки, подання його керівництву компанії для ухвалення остаточного рішення щодо прийому на роботу.

Джерело: складено автором на основі [19, с.80]

Оцінка роботи повинна проводитися за чітко сформульованими показниками (рис. 1.4). Критерії оцінки повинні відповідати цілям підприємства і змісту роботи. Вони можуть бути виражені у вигляді кількісних, якісних, поведінкових, тимчасових, фінансових показників і т.д. Оскільки діяльність співробітників часто залежить від декількох факторів, то, як правило, використовується комплексна система критеріїв оцінки.

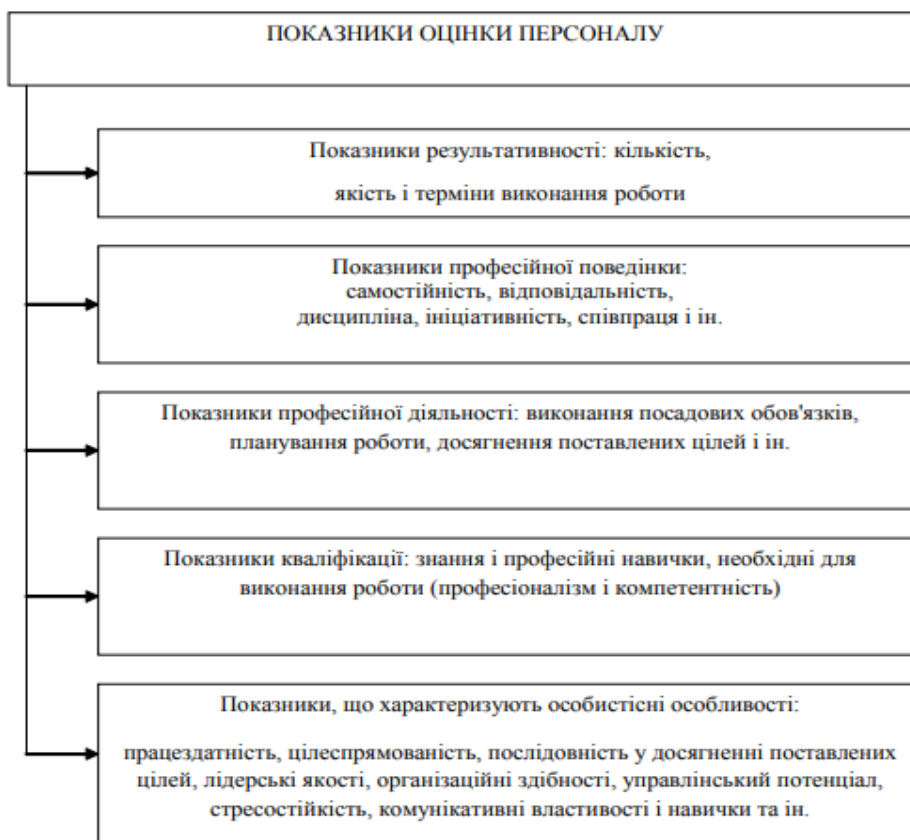


Рисунок 1.4 – Класифікація показників оцінки персоналу

Джерело: [19, с.80]

Оцінка та аналіз кадрового потенціалу підприємства – це не просто формальна процедура, а стратегічно важливий процес, який безпосередньо впливає на ефективність роботи всієї організації. У ході дослідження стало очевидним, що персонал є не лише ресурсом, а й ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Високий рівень кваліфікації співробітників у поєднанні з їхнім професійним досвідом сприяє досягненню бізнес-цілей. Водночас, недостатня мотивація деяких працівників, певний дисбаланс у розподілі функцій або брак програм підвищення кваліфікації можуть негативно впливати на продуктивність.

Методи оцінки персоналу, які використовуються на підприємствах, дають змогу отримати доволі об'єктивну картину стану кадрового потенціалу. Кадровий потенціал підприємства – це характеристика, яка змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Саме тому важливо не лише оцінювати поточний стан, а й розробляти стратегії розвитку персоналу. Розумна кадрова політика – це

запорука не лише стабільної роботи підприємства сьогодні, а й його успішного майбутнього.

Висновки до розділу 1

Кадровий потенціал підприємства є однією з ключових складових його ефективної діяльності та довгострокового розвитку. Він охоплює сукупність професійних знань, навичок, досвіду та особистісних характеристик працівників, які визначають рівень продуктивності та конкурентоспроможності організації. Управління кадровим потенціалом вимагає системного підходу, що складається із оцінки, аналізу, розвитку і мотивації персоналу. Сучасні підприємства повинні орієнтуватися не лише на кількісні показники, а й на якісні характеристики працівників. Важливо розуміти, що кадровий потенціал – це не просто наявність кваліфікованих співробітників, а й здатність персоналу до адаптації, навчання та підвищення ефективності своєї роботи.

Оцінка кадрового потенціалу підприємства дозволяє визначити рівень компетентності працівників, їхню мотивацію та перспективи професійного розвитку. Для цього використовуються різні методи, такі як експертні оцінки, анкетування, тестування, співбесіди та аналіз результатів роботи. Результати оцінки та аналізу кадрового потенціалу можуть слугувати основою для розроблення стратегії розвитку персоналу. Наприклад, підприємство може зосередитися на навчанні та підвищенні кваліфікації працівників, залученні молодих спеціалістів або зміні системи мотивації.

Розвиток кадрового потенціалу є багатогранним процесом, що складається як із внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори – це організаційна культура, можливості кар'єрного зростання, рівень оплати праці та умови роботи. До зовнішніх факторів належать ситуація на ринку праці, економічна ситуація в країні та рівень конкуренції у сфері зайнятості. Одним із найбільш ефективних методів підвищення кадрового потенціалу є безперервне навчання та розвиток персоналу. Компанії, які інвестують у професійне навчання своїх співробітників, отримують значні конкурентні переваги. Крім навчання, важливу роль відіграє

система мотивації персоналу. Матеріальні стимули, конкурентоспроможна заробітна плата та премії, мають суттєвий вплив на продуктивність працівників. Однак не менш важливими є нематеріальні фактори: можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, корпоративна культура та позитивний психологічний клімат у колективі.

Розвиток кадрового потенціалу є стратегічним завданням, яке вимагає довгострокового планування. Менеджмент підприємства повинен не тільки аналізувати поточний стан кадрового потенціалу, а й прогнозувати майбутні потреби організації у кваліфікованих фахівцях. Ефективне управління кадровим потенціалом сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів і створенню стабільного кадрового резерву. Воно позитивно впливає на корпоративну культуру, формує команду, яка поділяє цінності та стратегічні цілі компанії.

Таким чином, оцінка та аналіз кадрового потенціалу є невід'ємними елементами управління персоналом. Вони дозволяють виявити резерви для підвищення ефективності працівників, розробити заходи з покращення умов праці та підвищення мотивації персоналу. У сучасних умовах підприємства мають бути гнучкими та відкритими до змін, а їхній кадровий потенціал – достатньо мобільним і конкурентоспроможним, щоб забезпечувати стійкий розвиток організації.

2 АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «УКРНАФТА»

2.1 Характеристика економічної діяльності ПАТ «Укрнафта»

ПАТ «Укрнафта» – провідна нафтовидобувна компанія України. До її структури входять два бізнес-підрозділи: «Укрнафта-Схід» та «Укрнафта-Захід», які об'єднують шість нафтогазовидобувних управлінь і три газопереробні заводи. Окремо функціонує Управління нафтопромислового сервісу, що надає повний спектр послуг для нафтогазової галузі, а також підрозділ «Укрнафта Буріння», відповідальний за пошуково-розвідувальне та експлуатаційне буріння [20].

ПАТ «Укрнафта» володіє 86 спеціальними дозволами на видобування та 3 дозволами на геологічне вивчення (включаючи дослідно-промислову розробку). Компанія веде видобуток на території Сумської, Полтавської, Чернігівської, Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької, Дніпропетровської і Харківської областей України. Станом на 01.03.2025 року видобуток нафти та газу здійснювався на 1 810 нафтових та 161 газових свердловинах. Монобрендова мережа АЗС UKRNAFTA налічує 545 АЗС майже в усіх регіонах України [20].

Центральний офіс ПАТ «Укрнафта» знаходиться у Києві. Контрольний пакет акцій компанії – 50% + 1 акція – належить НАК «Нафтогаз України». 5 листопада 2022 року Верховний головнокомандувач Збройних сил України прийняв рішення передати державі корпоративні права компанії, що раніше належали приватним власникам. Управління цією часткою здійснює Міністерство оборони України. [20].

Основний вид діяльності ПАТ «Укрнафта» - 06.10 Добування сирової нафти [21].

Інші:

- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 71.20 Технічні випробування та дослідження;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 56.30 Обслуговування напоями;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

- 47.30 Роздрібна торгівля пальним;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами;
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 20.15 Виробництво добрив і азотних сполук;
- 19.20 Виробництво продуктів нафтоперероблення;
- 06.20 Добування природного газу;
- 35.11 Виробництво електроенергії;
- 35.13 Розподілення електроенергії;
- 35.14 Торгівля електроенергією;
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря [22; 23].

ПАТ «Укрнафта» - найбільша українська нафтогазова компанія, що контролює низку першокласних активів у нафтогазовій галузі. Місія компанії – збудувати на цій основі національного лідера з ефективності та корпоративного управління, який би забезпечував акціонерам компанії максимальну ринкову вартість [24].

У своїй діяльності компанія та її співробітники стикаються з необхідністю збалансувати економічні, соціальні та етичні аспекти ведення бізнесу. Бізнес-принципи «Укрнафти» – це спільні ціннісні орієнтири компанії, які мають

допомогти співробітникам приймати правильні рішення та брати відповідальність, незалежно від посади та масштабу завдань [24].

Основні цінності компанії «Укрнафта» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні цінності ПАТ «Укрнафта»

Цінність	Опис
Висока якість	Прагнення до досконалості у всіх сферах діяльності – від буріння свердловин до обслуговування клієнтів на АЗС. Дотримання високих стандартів.
Ефективність	Постійне вдосконалення бізнес-процесів з метою максимально результативного використання ресурсів як у виробництві, так і в фінансах.
Прозорість	Відкритість і сучасність у веденні бізнесу. Прозорість підвищує довіру та ефективність для акціонерів, працівників і суспільства.
Соціальна відповідальність	Усвідомлення ролі компанії в регіонах присутності як роботодавця, виробника та екологічно відповідального підприємства.

Джерело: складено автором на основі [24]

Компанія приділяє значну увагу питанням безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища. Для цього «Укрнафта» розробила необхідні програми і процедури, які повністю відповідають вимогам українського законодавства або навіть їх перевершують. Серед них: Єдина політика управління ПАТ «Укрнафта»; Золоті правила безпечного виконання робіт. Програми і процедури, зокрема, забезпечують інформування працівників і підрядників про вимоги безпеки і охорони навколишнього середовища [25].

Компанія «Укрнафта», як один із найбільших роботодавців в Україні, активно реалізує соціальну місію, дбає не лише про працівників, а й про місцеві громади в регіонах присутності. Соціальна відповідальність компанії охоплює різні напрями – від утримання інфраструктурних об'єктів до організації оздоровлення дітей та підтримки благодійних ініціатив. Особливу увагу компанія приділяє оздоровленню дітей співробітників, сиріт і дітей з малозабезпечених родин. Вона утримує три повноцінні дитячі літні табори в різних регіонах України, забезпечує відпочинок і розвиток у безпечних умовах. Окрім того, «Укрнафта» щорічно інвестує кошти в благодійні проекти, спрямовані на розвиток соціальної інфраструктури, підтримку громад та розв'язання локальних проблем. ПАТ

«Укрнафта» має високий рівень соціальної відповідальності. У табл. 2.2 наведені основні напрями соціальної відповідальності компанії.

Таблиця 2.2 – Основні напрями соціальної відповідальності «Укрнафта»

Напрямок діяльності	Опис
Літні табори відпочинку	Компанія утримує три дитячі табори: «Дружба» (Івано-Франківська обл.), «Веселка» (Чернігівська обл.), «Іскорка» (Полтавська обл.). Вони надають можливість відпочинку дітям працівників, дітям-сиротам та дітям із малозабезпечених сімей.
Благодійність	Щорічне фінансування соціально важливих ініціатив у громадах: допомога в розвитку інфраструктури, підтримка місцевих проектів та соціальних установ.

Джерело: складено автором на основі [25]

Управління нафтопромислового сервісу ПАТ «Укрнафта» (УНПС) є інтегрованою сервісною структурою компанії, яка об'єднує всі напрями нафтопромислових послуг, що надаються підприємством. УНПС посідає провідне місце серед вітчизняних сервісних організацій у сфері нафтогазовидобутку та забезпечує широкий спектр спеціалізованих послуг, серед яких: виконання тампонажних робіт; гідророзрив пластів; колтубінгові операції; технічне обслуговування обладнання; виготовлення та ремонт насосно-компресорних труб; діагностика та ремонт електрообладнання для глибинного видобутку; інженерні дослідження свердловин; забезпечення фонтанної безпеки [26].

Послугами УНПС користуються не лише внутрішні підрозділи ПАТ «Укрнафта», а й понад 60 сторонніх компаній. Підрозділи управління супроводжують експлуатацію родовищ на всіх етапах - від початкового буріння і вивчення характеристик пласта до освоєння свердловин і підвищення ефективності видобутку. Інфраструктура УНПС охоплює понад 30 спеціалізованих об'єктів, які стратегічно розташовані поблизу основних нафтогазових родовищ України. Ключовими активами УНПС є досвідчений персонал із глибокими професійними знаннями та сучасна матеріально-технічна база [26].

Оцінка економічної діяльності будь-якої компанії необхідна для формулювання ефективних стратегій управління та визначення місця підприємства на ринку. ПАТ «Укрнафта» є одним із провідних гравців нафтогазової галузі

України, і тому її діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни.

Економічна діяльність підприємства охоплює цілу низку процесів, пов'язаних з видобутком нафти та газу, їх переробкою та транспортуванням. Від ефективності цих процесів залежить не тільки фінансовий стан компанії, але й стабільність нафтогазового ринку в Україні. ПАТ «Укрнафта» має розгалужену інфраструктуру, що включає бурові установки, нафтопереробні підприємства, а також мережу розподілу продукції. У цьому контексті важливим є комплексний підхід до аналізу діяльності компанії, який охоплює внутрішні фактори та зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство.

Завдяки багаторічному досвіду на ринку нафтогазової галузі та значному обсягу видобутку природних ресурсів, «Укрнафта» зарекомендувала себе як стабільний постачальник енергетичних ресурсів в Україні. Підприємство впроваджує новітні технології видобутку та переробки нафти, однак, враховуючи зовнішні економічні фактори, такі як коливання цін на нафту та зміни в регуляторному середовищі, компанія стикається з певними викликами, які потребують гнучких стратегічних рішень.

З метою виявлення динаміки змін основних фінансових результатів діяльності підприємства за останні три роки (2022–2024 рр.), проведено аналіз ключових статей фінансової звітності, таких як: чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансові доходи та витрати, прибуток до оподаткування, податок на прибуток, чистий фінансовий результат тощо (табл. 2.3). У ході аналізу розраховано абсолютне та відносне відхилення показників між роками.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності ПАТ «Укрнафта» за 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Абс. відхил. (2023/2022)	Відн. відхил. (2023/2022), %	Абс. відхил. (2024/2023)	Відн. відхил. (2024/2023), %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	40 873 012	95 169 397	105 199 240	54 296 385	132.83	10 029 843	10.54
2	Собівартість реалізованої продукції	17 278 951	44 684 808	64 471 654	27 405 857	158.66	19 786 846	44.27
3	Валовий прибуток	23 594 061	50 484 589	40 727 586	26 890 528	113.98	-9 757 003	-19.33
4	Інші операційні доходи	1 544 178	2 895 899	2 943 132	1 351 721	87.53	47 233	1.63
5	Адміністративні витрати	1 948 575	2 042 963	3 143 737	94 388	4.84	1 100 774	53.87
6	Витрати на збут	3 292 446	6 747 797	5 794 193	3 455 351	104.96	-953 604	-14.13
7	Інші операційні витрати	24 010 142	17 003 615	17 099 654	-7 006 527	-29.19	96 039	0.56
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	-4 112 924	27 586 113	17 633 134	31 699 037	-770.65	-9 952 979	-36.07
9	Інші фінансові доходи	752 827	2 146 983	2 851 547	1 394 156	185.16	704 564	32.82
10	Фінансові витрати	1 761 812	492 708	464 543	-1 269 104	-72.01	-28 165	-5.72
11	Фінансовий результат до оподаткування	-5 121 909	29 240 388	20 020 138	34 362 297	-671.09	-9 220 250	-31.54
12	Податок на прибуток	637 204	-5 642 217	-3 591 505	-6 279 421	-985.29	2 050 712	-36.37
13	Чистий фінансовий результат (прибуток)	-4 484 705	23 598 171	16 428 633	28 082 876	-626.01	-7 169 538	-30.38

Джерело: складено автором на основі [27-29]

Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки показав позитивну динаміку зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2023 році він зріс на

132,9% у порівнянні з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 10,6% порівняно з 2023 роком. Водночас спостерігається значне зростання собівартості реалізованої продукції, що негативно вплинуло на валовий прибуток у 2024 році — він знизився на 19,4%. Операційні витрати (адміністративні та витрати на збут) демонструють нестабільну динаміку: адміністративні витрати у 2024 році зросли на 54%, а витрати на збут зменшились на 14%. У той же час чистий прибуток у 2024 році скоротився на 30,4% у порівнянні з 2023 роком.

Загалом, попри стабільне зростання доходів, прибутковість підприємства у 2024 році знизилась.

Для аналізу економічної діяльності ПАТ «Укрнафта» досліджено групи показників: фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Розраховано на основі фінансової звітності джерел 27-29.

Показники фінансової стійкості:

1. Коефіцієнт автономії - показує частку власного капіталу в загальних пасивах підприємства. Високий коефіцієнт автономії свідчить про фінансову незалежність підприємства, коли більшу частину ресурсів складають власні кошти. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}} \quad (2.1)$$

2. Коефіцієнт фінансового левериджу - це відношення між зобов'язаннями та власним капіталом. Високий показник вказує на більшу залежність від зовнішніх фінансових ресурсів, що може підвищити ризики. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. фін. левериджу} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами показує, яка частка необоротних активів фінансується за рахунок власних коштів. Вищий коефіцієнт вказує на менший ризик фінансової нестабільності. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. заб. власними засобами} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Необоротні активи}} \quad (2.3)$$

Показники ліквідності:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності - вказує, наскільки ефективно підприємство може покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт більше 1 свідчить про хорошу ліквідність. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. поточ. ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.4)$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності вимірює здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання, не використовуючи запаси, які можуть бути менш ліквідними. Високий коефіцієнт вказує на кращу фінансову ситуацію. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. швидк. ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.5)$$

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає, скільки підприємство має в грошовій формі для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Високий коефіцієнт свідчить про високий рівень ліквідності. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. абсол. ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та еквіваленти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.6)$$

Показники платоспроможності:

1. Коефіцієнт платоспроможності вказує на здатність підприємства покривати свої зобов'язання власними коштами. Чим вище коефіцієнт, тим менший ризик банкрутства. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. платоспроможності} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}} \quad (2.7)$$

2. Коефіцієнт забезпеченості довгострокових зобов'язань власними коштами визначає частку власних коштів, яка покриває довгострокові зобов'язання. Високий коефіцієнт вказує на зменшений фінансовий ризик у довгостроковій перспективі. Розраховується за формулою:

$$\text{Коеф. забез. довгостр. зобов'язань} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Довгострокові зобов'язання}} \quad (2.8)$$

Показники рентабельності:

1. Рентабельність активів (ROA) вимірює ефективність використання активів підприємства для отримання прибутку. Вищий показник вказує на більшу ефективність. Розраховується за формулою:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} * 100 \quad (2.9)$$

2. Рентабельність власного капіталу (ROE) показує, скільки чистого прибутку підприємство генерує на кожну одиницю власного капіталу. Вищий показник свідчить про високу ефективність використання власних коштів. Розраховується за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} * 100 \quad (2.10)$$

3. Рентабельність продажів (ROS) вимірює здатність підприємства отримувати прибуток від своєї основної діяльності (продажу товарів чи послуг). Вищий коефіцієнт вказує на більшу ефективність управління витратами. Розраховується за формулою:

$$ROS = \frac{\text{Прибуток від продажу}}{\text{Дохід від реалізації}} * 100 \quad (2.11)$$

У табл. 2.4 наведені показники фінансової стійкості ПАТ «Укрнафта».

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ПАТ «Укрнафта», 2022-2024

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,55	0,53	0,56
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,82	0,88	0,79
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,53	0,51	0,54

Джерело: складено автором на основі [27-29]

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства показує стабільність в управлінні власними засобами та зобов'язаннями. Коефіцієнт автономії коливається в межах 0,53-0,56, а це свідчить про хорошу фінансову незалежність підприємства, хоча є невелике зниження в 2023 році. Коефіцієнт фінансового

левериджу продовжує змінюватися, зниження до 0,79 у 2024 році свідчить про поступове зменшення залежності від позикових коштів, що покращує фінансову стійкість. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами залишає невелике зниження в 2023 році, але стабільно знаходиться на рівні більше 0,5. Загалом, підприємство має достатній рівень власного капіталу для покриття своїх зобов'язань.

Показники ліквідності ПАТ «Укрнафта» наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ПАТ «Укрнафта», 2022-2024

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,73	1,85	2,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,12	1,22	1,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,21	0,24

Джерело: складено автором на основі [27-29]

Показники ліквідності демонструють поступове покращення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,73 в 2022 році до 2,10 в 2024 році, відбулось збільшення обсягу оборотних активів на одиницю короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зростає, а це вказує на зростання здатності підприємства покривати зобов'язання без урахування менш ліквідних запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує стабільне зростання, досягнув 0,24 у 2024 році.

У табл. 2.6 наведені показники платоспроможності ПАТ «Укрнафта».

Таблиця 2.6 – Показники платоспроможності ПАТ «Укрнафта», 2022-2024

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,81	1,77	1,84
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,55	0,53	0,56
Частка позикового капіталу в активах	0,45	0,47	0,44

Джерело: складено автором на основі [27-29]

Аналіз показників платоспроможності свідчить про стабільний рівень фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт загальної платоспроможності залишається на високому рівні, коливаючись від 1,77 до 1,84. Коефіцієнт фінансової незалежності стабільно знаходиться на рівні 0,53-0,56. Частка

позикового капіталу в активах зменшилась в 2024 році до 0,44. Загалом, спостерігається позитивний сигнал для потенційних інвесторів, оскільки зменшення позикових зобов'язань знижує фінансові ризики та підвищує здатність підприємства покривати свої зобов'язання.

Показники рентабельності ПАТ «Укрнафта» наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ПАТ «Укрнафта», 2022-2024

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA)	5,3	5,9	6,4
Рентабельність власного капіталу (ROE)	9,6	11,2	11,5
Рентабельність реалізації (продажів)	4,2	5,0	5,3

Джерело: складено автором на основі [27-29]

Показники рентабельності свідчать про покращення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність активів (ROA) зростає з 5,3% у 2022 році до 6,4% у 2024 році. Рентабельність власного капіталу (ROE) також має позитивну динаміку, зросла з 9,6% до 11,5% протягом 2022-2024 рр. Рентабельність реалізації (продажів) поступово збільшилась з 4,2% у 2022 році до 5,3% у 2024 році, це демонструє поліпшення здатності підприємства генерувати прибуток на кожну одиницю доходу від продажів. Загалом, ці показники свідчать про зростання рентабельності та ефективності управління витратами підприємства.

2.2 Аналіз кадрової політики та напрями її розвитку на ПАТ «Укрнафта»

Кадрова політика є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Вона визначає основні підходи до формування, використання та розвитку людських ресурсів. Конкуренція та вимоги до ефективності роботи постійно зростають, розробка та реалізація кадрової політики набуває особливої значущості для досягнення довгострокового успіху організації. Вона не лише сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів, але й забезпечує стабільність та розвиток на всіх рівнях діяльності компанії.

ПАТ «Укрнафта» є однією з найбільших компаній в Україні, що працює в галузі видобутку та переробки нафти й газу. На сьогоднішній день ця компанія стикається з численними викликами, серед яких - адаптація до змінюваного економічного середовища, впровадження нових технологій, зміна вимог до кваліфікації персоналу, а також необхідність ефективного використання людських ресурсів для досягнення стійкого розвитку. Кадрова політика ПАТ «Укрнафта» повинна враховувати ці чинники та бути орієнтованою на забезпечення високої результативності, задоволення потреб компанії в кваліфікованих кадрах, а також розвиток корпоративної культури.

Процес управління персоналом у компанії складається із кількох важливих аспектів: планування потреби в кадрах, рекрутингу, адаптації, професійної підготовки та розвитку співробітників, системи мотивації та оцінки їхньої діяльності. Зазначені елементи повинні бути взаємопов'язаними та спрямованими на підвищення ефективності роботи всіх підрозділів компанії. Розвиток кадрової політики не є разовим заходом, а є постійним процесом. Увагу в аналізі кадрової політики ПАТ «Укрнафта» слід приділити таким аспектам, як ефективність відбору кандидатів, збереження талантів та розвиток лідерських якостей серед працівників.

Успіх компанії безпосередньо залежить від того, як саме буде реалізована кадрова політика. Вона повинна бути спрямована на забезпечення гармонійної взаємодії між потребами підприємства та інтересами працівників, а також на підтримку сприятливого клімату для інновацій і постійного вдосконалення.

Кадрова політика ПАТ «Укрнафта» є елементом стратегії компанії, спрямованої на забезпечення сталого розвитку та підтримання високої ефективності її діяльності. В умовах, коли енергетична галузь стикається з численними викликами, важливою складовою стратегії компанії є ефективне управління людськими ресурсами. Пріоритетними напрямками кадрової політики є підвищення кваліфікації працівників, залучення нових спеціалістів, а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та технологічні зміни.

Один із основних напрямів кадрової політики «Укрнафти» полягає в активному залученні молодих спеціалістів до галузі. Нафтогазова індустрія

потребує висококваліфікованих кадрів, здатних адаптуватися до швидких змін у технологіях видобутку та переробки нафти і газу. У зв'язку з цим компанія активно співпрацює з вищими навчальними закладами, зокрема Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу, надає стипендії для найкращих студентів, залучає талановиту молодь до роботи в компанії [30].

Важливим аспектом кадрової політики є інвестиції в розвиток персоналу. «Укрнафта» проводить регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та програми перепідготовки для своїх працівників. Компанія активно інвестує в розвиток лідерських якостей серед своїх співробітників.

На тлі глобальних викликів, таких як декарбонізація і перехід до більш екологічних джерел енергії, «Укрнафта» звертає увагу на впровадження сучасних технологій, які дозволяють зменшити екологічний вплив виробництва. Для цього компанія укладає партнерські угоди з міжнародними технологічними компаніями, такими як Baker Hughes, і активно розвиває інфраструктуру для інтеграції новітніх технологій у виробничі процеси. Важливо, що навчання працівників для роботи з новими технологіями є невід'ємною частиною стратегії розвитку [30].

Таким чином, кадрова політика «Укрнафти» спрямована на досягнення декількох стратегічних цілей: залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, розвиток професійних навичок працівників, інтеграція новітніх технологій та підтримка лідерських якостей серед персоналу. Перелічені фактори є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку нафтогазових послуг.

Щодо загальної кількості працівників та динаміки їх чисельності, то облікова чисельність працівників ПАТ «Укрнафта» станом на 31 грудня 2020 року складала 21 309 осіб (табл. 2.8). Якісний склад персоналу ПАТ «Укрнафта» є таким: 6938 осіб мають повну вищу освіту; 4387 осіб - неповну та базову вищу освіту, тобто 11325 осіб (53 %) мають освіту вищу за базову вищу освіту. 19 працівників має науковий ступінь кандидата наук та 1 працівник - доктора наук. 1 працівник має вчене звання – доцента [31, с.9].

За віковим складом працівників розподіл наступний: молодь до 30 років складає 1675 осіб (7,8 %), працівники передпенсійного віку - 5785 осіб (27,1 %) та працівники пенсійного віку - 767 осіб (3,6%) [31, с.9].

Таблиця 2.8 – Облікова чисельність та склад працівників ПАТ «Укрнафта»

Найменування	Всього, ос.		За освітою, ос.		За статтю, ос.		За віком, ос.			
	Штат, осіб	Облікова кількість осіб	Неповна та базова вища	Повна вища	чоловіки	жінки	До 30 р.	30-50 р.	Понад 50 р.	Пенсіонери за віком
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всього	2217 1	21309	4387	6938	15512	5797	1675	13082	5785	767
З них:										
керівників	1624	1558	135	1399	1330	228	36	1098	346	78
Професіоналів	2362	2312	131	2172	1252	1060	110	1662	487	53
Фахівців	925	929	187	688	445	484	49	628	203	49
Технічних службовців	151	133	40	68	15	118	28	78	20	7
Кваліфікованих та інших робітників	1711 0	16377	3894	2611	12470	3907	1452	9616	4729	580

Джерело: складено автором на основі [31, с.9-10]

На підставі даних про облікову чисельність та склад працівників ПАТ «Укрнафта», можна зробити кілька важливих висновків. Загальна кількість працівників підприємства становить 21 171 особу, з яких облікова чисельність - 21 309 осіб. Невелика різниця між штатною та обліковою чисельністю пов'язана з сезонними коливаннями та тимчасовими відсутностями працівників. Значну частину працівників підприємства складають чоловіки (15 512 осіб), що переважає над кількістю жінок (5 797 осіб). Щодо освітнього рівня, більшість працівників мають повну вищу освіту (15 512 осіб), що є важливим аспектом для роботи в технічних та управлінських підрозділах підприємства. Водночас, для працівників із неповною та базовою вищою освітою цей показник складає 4 387 осіб.

Щодо вікових категорій, найбільшу частину складають працівники віком від 30 до 50 років (13 082 особи). Працівників до 30 років - 1 675 осіб, у компанії

працює молоде покоління, готове до навчання та розвитку. Однак кількість пенсіонерів за віком становить 767 осіб.

Серед професійних груп найбільшу кількість складають кваліфіковані та інші робітники (16 377 осіб), що є характерним для великого виробничого підприємства. Кількість керівників та професіоналів також значна. Останнім часом важливою задачею для підприємства є збільшення кількості висококваліфікованих спеціалістів та технічних службовців для підтримки технологічних процесів. Ці дані свідчать про те, що ПАТ «Укрнафта» має добре збалансований склад працівників за різними характеристиками, однак є можливість для покращення у частині омолодження кадрів та підвищення кваліфікації технічного персоналу.

У зв'язку із реорганізацією компанії, вдосконаленням її структури та бізнес-процесів, протягом 2020 року облікова чисельність працівників ПАТ «Укрнафта» зменшилася на 91 особу. Головним чином, це відбулося в ході впровадження організаційних змін. Більша частина працівників скористалася Програмою добровільних звільнень. Крім того, 460 працівників досягли встановленого державою пенсійного віку та звільнилися через вихід на пенсію [31, с.9].

Потреба в інженерно-технічних спеціалістах в більшості вирішується за рахунок осіб, які в даний час працюють на робочих місцях та мають вищу освіту або навчаються у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва. На робітничих посадах працюють 3894 осіб з неповною та базовою вищою освітою та 2611 осіб з повною вищою освітою [31, с.9].

Кожен працівник при підготовці своїх ключових трудових ефективностей (КТЕ) може скористатися Бібліотекою та ознайомитися з рекомендаціями для їх посад послідовно, переглянути рекомендовані КТЕ для інших посад підрозділу й рейтинг-результат, обрати ті, що відповідають поточним завданням посади. Обрані КТЕ можуть розглядатись в своїй формі та доповнювати іншими показниками. Створення такої бібліотеки - важливий крок у подальшому вдосконаленні формування КТЕ з основним акцентом на теоретичні приклади в практиці управління ефективністю роботи [31, с. 11].

У 2020 році здійснена уніфікація КТЕ для ідентичних посад за функціями в різних регіональних структурах, формулювання КТЕ проведені до відповідності вимогам формату SMART [31, с. 11].

Процес пошуку та підбору персоналу змінився у форматі проведення співбесід (онлайн), але не змінився процедурно та здійснюється згідно з прийнятими у Товаристві положеннями. Процес відбувається, прозоро та зрозуміло. Незважаючи на значне зменшення кількості прийомів з початком карантину та воєнного стану у 2022 р. відділом з підбору персоналу було закрито 993 вакансії. Стаж випробування пройшли 99% нових співробітників [31, с. 12].

Ведеться своя ATS система (Applicant tracking system), що дозволяє мати свою електронну базу кандидатів, автоматизувати пошук та ведення бази кандидатів та організувати взаємодію з ними на стадіях відбору. Інформація про вакансії компанії є відкритою та регулярно оновлюється на зовнішніх та внутрішніх джерелах інформації [31, с. 12].

Автоматизація процесів напряму управління персоналом (на базі продукту корпорації «Інформаційні технології» бренд «ІТ-Enterprise») в ПАТ «УКРНАФТА» впроваджується поетапно, починаючи з 2017 року. У 2023 році велися активні роботи в частині розвитку Персонального кабінету працівника та керівника. Основна частина розробок цього напряму стосувалася створення Кабінету керівника та автоматизації низки рутинних операцій, які до автоматизації виконувались шляхом електронних переписок, телефонних переговорів та особистих зустрічей з фіксаціями кадрових служб. Так, у Кабінеті керівника автоматизовано:

- формування проектів наказів на відпустку для підпорядкованих працівників, у яких відсутній обліковий запис (робочий персонал);
- затвердження графіків відпусток для інженерно-технічного персоналу з обліковими записами;
- дашборд «Графік відпусток підпорядкованих працівників в розрізі днів, місяців»;

- управлінський звіт про кількість невикористаних днів відпустки в розрізі типів відпусток підпорядкованих працівників та агрегованої інформації в розрізі підрозділів за обраним періодом;

- відображення Табелю обліку робочого часу в розрізі працівників, підрозділів, місяців для оперативного аналізу структури робочого часу [31, с. 13].

У Кабінеті працівника автоматизовано можливість формування проекту графіку відпустки та його погодження керівником в ERP та дашборда «Графік відпусток працівників мого підрозділу в розрізі днів, місяців». Протягом року уніфіковано принципи обліку усіх видів робочого часу у розрізі типів персоналу структурних одиниць та регіонів для однотипного обліку в Табелі обліку робочого часу та автоматизовано Друковані форми:

- Табелю обліку робочого часу (статистична форма);
- коригуючого таблицю обліку робочого часу (статистична форма);
- Додатку до Табелю обліку робочого часу (управлінська форма) [31, с. 13].

Автоматизовано:

- розрахунок піврічної премії для інженерно технічного-персоналу. Здійснено вдосконалення алгоритмів розрахунку для можливості виплат піврічної премії траншами;

- звітність для оглядів заробітних плат;
- звіт для розрахунку бюджету (триває тестова експлуатація);
- формування місячної статистичної звітності (форма 1 ПВ);
- друковану форму Наказу про Затвердження Графіку відпусток;
- формування виплат щорічної матеріальної допомоги Пенсіонерам УНФ згідно умов «Положення про статус пенсіонерів ПАТ «УКРНАФТА» (п.3.1, п.3.2) [31, с. 13].

У рамках автоматизації напрямку диспетчеризації розроблено та передано у продуктивно-тестову експлуатацію управлінський звіт «Робота водія» для аналізу документів, що підтверджують роботу водія від заявки на транспортний засіб до таблиця обліку робочого часу. Впроваджено централізовану систему доступу на об'єктах ПАТ «УКРНАФТА». Протестовано командою напрямку ІТ,

департаментами безпеки та управління персоналом, встановлено 17 турнікетів та автоматизовано передачу даних між двома системами. У результаті автоматизовано формування доступу до об'єктів новоприйнятим працівникам; закриття доступу звільненим; облік відвідування об'єктів співробітниками, а саме моніторинг відвідувань в режимі реального часу та формування звітів про фактичний робочий час (кількість відпрацьованих годин, відхилення від базового графіку роботи) [31, с. 13]. Розроблено блок «Табельник структурного підрозділу», в якому автоматизовано перевірку Табелю обліку робочого часу неводійського персоналу. Розпочато перехід на автоматизовану перевірку табелів структурними підрозділами до обігу робочого часу (через ERP-систему). Реалізовано перехід на новий сучасний інтерфейс автоматизованої системи управління із функціоналом користувача [31, с. 13].

Для ефективного навчання та популяризації усіх можливостей системи у 2023 році було розроблено та проведено ряд очних та дистанційних навчань для ключових користувачів, результатом яких стали інструкції користувачів системи [31, с. 13]. У напрямку підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу основний акцент було зроблено на онлайн та дистанційні формати розвитку персоналу. На цей момент у системі розміщено більше 20 дистанційних курсів, навчальних відеоматеріалів та тестів. Відбулося більше 10 онлайн ефірів; онлайн лекції зовнішніх спікерів за актуальними темами, як то «Управління емоціями», «Діловий етикет» тощо [31, с. 14].

На цей момент стратегія розвитку Системи дистанційного навчання (СДН) – засіб для нагромадження всіх знань, згенерованих в організації та основа для формування культури саморозвитку. Протягом року в систему зайшли більше 85 тис. разів, видано майже 10 тис. сертифікатів за проходження курсів працівниками. Система активно використовується не лише для навчання, а й для тестування. Для розвитку працівників доступно більше 20 інтерактивних курсів та десятки відеозаписів. З проведеним внутрішнім опитуванням працівників, а також внутрішньою статистичною системою, 97% інженерних працівників та керівників

пройшли навчання в СДО на оцінку ефективність навчання розвитку від 4.25 за 5-бальною шкалою [31, с. 14].

У жовтні 2024 р. в «Укрнафті» почали реформу кадрової політики. Голова правління ПАТ «Укрнафта» Марк Роллінс розпочав реформування кадрової політики компанії. 8 жовтня Марк Роллінс видав наказ про призупинення найму нових співробітників, крім особливих випадків. «На відміну від інших подібних компаній, ПАТ «Укрнафта» за останні п'ять років жодного разу не проводило централізованих скорочень співробітників. У той же час оптимізація і перерозподіл персоналу сприяє зниженню витрат бізнесу. У ситуації, коли ціни на нафту дуже низькі, необхідно бути якомога більш економічно ефективними», - зазначив Роллінс. Також повідомляється, що протягом декількох тижнів були розглянуті пропозиції рекрутингових агентств, які повинні допомогти у процесі підбору співробітників на стратегічно важливі посади [32; 33].

Для аналізу продуктивності праці та руху персоналу розглянуто низку показників, які відображають ефективність використання трудових ресурсів. Зокрема, проаналізовано продуктивність праці в розрахунку на одного працівника, вивчено динаміку середньооблікової чисельності персоналу, загальний фонд оплати праці. Додатково проаналізовано коефіцієнти обороту та плинності кадрів, які характеризують інтенсивність руху працівників.

Продуктивність праці визначається як обсяг виробленої продукції (або наданих послуг) у розрахунку на одного працівника за певний період часу. Розраховується за формулою:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (3.1)$$

Якщо продуктивність зростає, то це свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів.

До показників руху персоналу відносять: коефіцієнт обороту кадрів, коефіцієнт плинності.

Коефіцієнт обороту кадрів обчислюється за формулою:

$$КО = \frac{(\text{Прийняті} + \text{Звільнені працівники})}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів визначають за формулою:

$$КП = \frac{\text{Звільнені за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Середня заробітна плата розраховується за формулою:

$$СЗП = \frac{\text{Фонд оплати праці}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (3.4)$$

Аналіз динаміки середньої заробітної плати проводиться шляхом порівняння середніх значень за декілька років. Позитивна динаміка свідчить про покращення мотиваційної політики, а негативна - про потенційні ризики відтоку кадрів. Вихідні дані для розрахунку показників продуктивності праці та руху персоналу на ПАТ «Укрнафта» за 2018-2020 рр. наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для розрахунку показників продуктивності праці та руху персоналу на ПАТ «Укрнафта» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	22 050	21 400	21 309	-0,65	-0,09	-2,95	-0,43
Зміна, порівняно з попереднім роком, осіб	-902	-650	-91	252	559	-27,94	-86
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	3 300 000	39655 22	4 525 647	665 522	560 125	20,17	14,12
Виручка від реалізації, тис. грн	36 100 000	28 210 201	35 534 818	-7 889 799	7 324 617	-21,86	25,96
Кількість звільнених за особистим бажанням, осіб	860	1638	964	778	-674	90,47	-41,15
Кількість прийнятих працівників, осіб	48	1078	993	1030	-85	2 145,83	-7,88
Кількість вимушено звільнених працівників, осіб	90	90	120	0	30	0	33,33

Джерело: складено автором на основі [42-44]

Середньооблікова чисельність персоналу постійно скорочувалася: у 2019 році вона зменшилася на 0,65 тис. осіб (-2,95%), а у 2020 - ще на 0,09 тис. осіб (-0,43%). Варто відзначити значне зростання фонду оплати праці: на 20,17% у 2019

році та ще на 14,12% у 2020 році. При цьому виручка у 2019 році різко скоротилася на 21,86%, а в 2020 році зросла на 25,96%.

Щодо руху персоналу, спостерігається цікава картина: у 2019 році кількість добровільних звільнень та виходу на пенсію зросла майже вдвічі - на 90,47%, а в 2020 році значно зменшилася - на 41,15%. Прийом працівників у 2019 році демонструє рекордне зростання - більш ніж у 20 разів, що пов'язано із оновленням кадрів після попереднього скорочення та запуском нових проєктів. Водночас у 2020 році прийом персоналу зменшився на 7,88%. Звільнення з ініціативи роботодавця залишалися незмінними у 2019 році, а в 2020 збільшилися на 33,33%. Загалом спостерігається чітка кореляція між рухом персоналу, обсягом виручки та оплатою праці. Скорочення чисельності працівників відбувалося паралельно зі зростанням витрат на персонал. Водночас коливання у виручці та зміни в показниках добровільного і вимушеного руху персоналу свідчать про потребу у вдосконаленні кадрової політики та внутрішнього управління.

У табл. 2.10 проведено розрахунок показників продуктивності праці та руху персоналу на ПАТ «Укрнафта» у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.10 – Розрахунок показників продуктивності праці та руху персоналу на ПАТ «Укрнафта» у 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Продуктивність праці, тис. грн	1637,19	1318,23	1667,59	-318,96	349,36	-19,48	26,50
Коефіцієнт обороту кадрів	4,53	13,11	9,75	8,59	-3,37	189,70	-25,66
Коефіцієнт плинності кадрів	3,90	7,65	4,52	3,75	-3,13	96,25	-40,90
Середня ЗП, тис. грн	149,66	185,30	212,38	35,64	27,08	23,82	14,61

Джерело: складено автором на основі [27-29; 42-44]

На основі проведеного аналізу показників продуктивності праці, руху персоналу та середньої заробітної плати на ПАТ «Укрнафта» за 2018–2020 роки можна зробити низку важливих висновків. Перш за все, показник продуктивності

праці зазнав істотних коливань. У 2019 році він знизився на 19,48%, проте в 2020 році продуктивність праці зросла на 26,5%. Коефіцієнт обороту кадрів у 2019 році зріс майже втричі (на 189,7%) порівняно з 2018 роком. Однак у 2020 році цей показник зменшився на 25,66%, що вказує на стабілізацію кадрової політики та обмеження в новому працевлаштуванні через кризові явища, зокрема пандемію COVID-19. Аналогічну динаміку демонструє й коефіцієнт плинності кадрів: майже подвоєння в 2019 році і значне зниження на 40,9% у 2020 році.

Середня заробітна плата зростала стабільно протягом усіх трьох років. У 2019 році вона підвищилася на 23,82%, а у 2020 - ще на 14,61%. У 2020 році спостерігаються ознаки стабілізації, зокрема покращення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів.

Очікується, що після впровадження проєктів середньооблікова чисельність персоналу зменшиться завдяки автоматизації та оптимізації виробничих процесів. Попри скорочення чисельності, загальний фонд оплати праці зросте. Виручка від реалізації продукції також зростатиме завдяки підвищенню продуктивності та якості товарів і послуг. Кількість звільнених працівників значно скоротиться: очікується зниження до 350 звільнень за власним бажанням (а пізніше і до 300), а також зменшення кількості звільнених осіб у зв'язку з вимушеним розірванням трудових угод - до 15 осіб (табл. 3.13).

Зниження кількості прийнятих працівників до 150, а згодом до 140 осіб, демонструє стабілізацію кадрової політики підприємства. Компанія робить ставку на збереження ключових фахівців і поступове оновлення штату без масового найму. Зміни сприятимуть покращенню загальної ефективності управління персоналом.

Аналіз кадрової політики ПАТ «Укрнафта» засвідчив, що компанія перебуває на етапі активної трансформації внутрішніх управлінських процесів відповідно до міжнародних стандартів. Впроваджена інтегрована система управління охоплює якість, екологію, безпеку праці та охорону здоров'я. Такий підхід не просто формальний - він демонструє прагнення компанії до комплексного розвитку персоналу, формування корпоративної культури та створення умов для

стійкого функціонування в довгостроковій перспективі. У центрі уваги не лише технічне оновлення підприємства, а й людський фактор. Кадрова політика поступово відходить від застарілих, радянських підходів до управління персоналом і переорієнтовується на європейські стандарти корпоративного управління (зокрема, відповідно до принципів OECD).

Новий стратегічний план компанії передбачає залучення інвестицій саме в розвиток людського капіталу. Також варто відзначити, що компанія активно реагує на соціальні запити, наприклад, відкриття «Просторів турботи про ветеранів» свідчить про зростання рівня корпоративної відповідальності.

Незважаючи на вже помітні зрушення, кадрова політика потребує подальшого вдосконалення. У структурі управління персоналом ще залишаються «вузькі місця» - нерівномірність у системі мотивації, недостатнє впровадження цифрових HR-рішень, обмеженість внутрішнього кадрового резерву. Проте вектор руху чіткий: ПАТ «Укрнафта» поступово формує сучасну модель кадрового менеджменту, де в центрі - людина, її знання, цінності та можливості. У підсумку, можна сказати, що кадрова політика «Укрнафти» розвивається в правильному напрямку, зі стратегічною орієнтацією на якість, відповідальність і ефективність. Підприємство поступово трансформує свій підхід до персоналу, зберігає при цьому стабільність і водночас відкриває простір для інновацій.

2.3 Проблемні аспекти та передумови розвитку кадрового потенціалу на підприємстві

Розвиток кадрового потенціалу підприємства - це складна, багатогранна тема, що набуває все більшої актуальності. Людський капітал уже давно перестав бути лише ресурсом, він став стратегічним активом, який визначає здатність підприємства адаптуватися та конкурувати на ринку. Проте, на шляху ефективного розвитку персоналу існує чимало проблемних аспектів, які мають як об'єктивне, так і суб'єктивне походження.

Одна з ключових передумов ефективного управління персоналом - це розуміння його ролі не лише як виконавця, а як творця цінності, генератора ідей та носія знань. На жаль, не всі підприємства сьогодні готові інвестувати у розвиток людей на належному рівні. Часто кадрова політика обмежується лише формальним дотриманням вимог трудового законодавства або фокусом на адміністративні функції, ігнорує потребу у стратегічному підході. Окрім цього, відсутність довгострокового бачення розвитку персоналу часто призводить до того, що навіть талановиті й перспективні працівники залишають організацію через брак можливостей для зростання. Це створює замкнене коло: підприємство втрачає ресурси, репутацію як роботодавець і конкурентну перевагу. Проблеми також загострюються через неузгодженість внутрішніх процесів управління персоналом, відсутність ефективної комунікації між керівництвом і працівниками, низький рівень мотивації, неактуальні моделі оцінювання результатів праці.

Передумови розвитку кадрового потенціалу на підприємстві ПАТ «Укрнафта» формуються під впливом низки взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають як стратегічні напрями діяльності компанії, так і її кадрову політику. З огляду на складну економічну й політичну ситуацію в Україні, особливого значення набувають заходи, спрямовані на збереження та примноження людського капіталу. Насамперед, важливою передумовою є повномасштабне вторгнення в Україну, унаслідок якого понад тисяча працівників компанії були мобілізовані до лав ЗСУ. Саме це спричинило помітний дефіцит кадрів, особливо технічних спеціалістів. Компанія була змушена працювати над залученням нових фахівців, модернізувати підходи до формування кадрового резерву.

Водночас, проблемою залишається застаріла матеріально-технічна база, яка дісталася підприємству у спадок з радянських часів. Задля її модернізації потрібні кваліфіковані кадри з сучасними знаннями. Стратегічний план розвитку на найближчі п'ять років, затверджений керівництвом компанії, передбачає оновлення обладнання та серйозні інвестиції в розвиток персоналу. Підписані угоди з технічними університетами відкривають нові можливості для підготовки

молодих спеціалістів, а запроваджені програми стажування, такі як UKRNAFTA CAREER CHANCE, дають змогу залучати молодь ще на етапі навчання. Компанія також працює над розширенням гендерного складу колективу, надає жінкам більше можливостей обіймати технічні посади.

ПАТ «Укрнафта» приділяє увагу збереженню досвідчених кадрів. Для цього компанія створює умови, за яких навіть працівники пенсійного віку можуть продовжувати роботу та передавати свої знання молодшим колегам. Сучасні HR-технології, які впроваджуються на підприємстві, допомагають підвищувати ефективність роботи кадрових служб.

Важливим напрямом є підтримка працівників, які повертаються з фронту: їм надають фінансову, юридичну та психологічну допомогу. Паралельно компанія дбає про соціальний захист співробітників: запроваджуються програми медичного страхування, матеріальної допомоги в разі хвороби, оздоровлення після року роботи. З метою стимулювання високих результатів роботи «Укрнафта» впровадила систему оцінки ефективності за ключовими показниками. Дана система надає змогу об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника й ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення. Водночас діє програма матеріального та нематеріального заохочення, зокрема преміювання та внутрішня програма лояльності.

Додатковим чинником розвитку кадрового потенціалу є залучення міжнародних експертів до складу наглядової ради. Співпраця з міжнародними компаніями, а також застосування стандартів API висувають підвищені вимоги до кваліфікації персоналу й стимулюють до постійного навчання. З цією метою організовується навчання як на внутрішніх майданчиках, так і за кордоном. Будівництво виробничих майданчиків та технопарків у партнерстві з освітніми закладами, зокрема Дрогобицьким коледжем нафти й газу, забезпечує студентам можливість здобувати практичні навички та знайомитися з виробництвом ще до початку кар'єри. Співпраця з університетами стимулює впровадження новітніх технологій на підприємстві та формує базу для підготовки висококваліфікованих кадрів.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта» базується на підході, який враховує як зовнішні виклики, так і внутрішні ресурси.

У контексті цифрової трансформації стає очевидним, що традиційні підходи до підбору, навчання і розвитку персоналу потребують переосмислення. Інвестиції в перекваліфікацію, розвиток soft skills, емоційного інтелекту та креативного мислення вже не є розкішшю - це необхідність. Не менш важливою проблемою є дисбаланс між потребами ринку праці та тим, що пропонує система професійної освіти. Часто випускники не мають базових практичних навичок, яких очікують роботодавці. Усе це вимагає переосмислення підходів до формування кадрового потенціалу як на рівні підприємств, так і на рівні державної політики.

Передумовами до вирішення цих проблем можуть стати: розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінність особистості; відкритість до змін; постійне навчання та взаємопідтримка. Сучасне підприємство повинно адаптувати працівника до умов та сформувати середовище, де він може розкривати свій потенціал.

У ході аналізу кадрової політики ПАТ «Укрнафта» виявлені ключові проблемні аспекти та основні передумови, що впливають на розвиток кадрового потенціалу (табл. 2.11). Компанія наразі перебуває на етапі трансформації, реструктуризації та перегляду багатьох внутрішніх процесів, включаючи оплату праці, управління персоналом і підвищення ефективності роботи персоналу. Проте, поруч із прогресивними змінами спостерігаються і суттєві проблеми.

Таблиця 2.11 – Проблемні аспекти та передумови розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «Укрнафта»

№	Категорія	Проблемний аспект	Опис ситуації
1	Оплата праці	Низький рівень зарплат у порівнянні з ринком	Компанія визнала відставання від середньогалузових показників з оплати праці та почала поетапне підвищення зарплат
2	Структура персоналу	Потреба у скороченні апарату управління	У 2016 році відбулося скорочення штату центрального апарату для оптимізації бізнес-процесів, у 2024 р. ситуація повторилась

Закінчення таблиці 2.11

3	Мотивація працівників	Нестача системних механізмів нематеріального стимулювання	Компанія робить акцент переважно на зарплату, але не згадується про системні бонуси чи програми визнання
4	Кар'єрне зростання	Відсутність прозорої моделі кар'єрного просування	Немає чіткої системи вертикального зростання у компанії
5	Навчання і розвиток	Обмежений доступ до підвищення кваліфікації	Не зазначено регулярних програм навчання або сертифікації працівників
6	Молоді кадри	Недостатня інтеграція молодих спеціалістів	Хоча компанія декларує відкритість до молоді, механізми їх адаптації не деталізовані
7	Організаційна культура	Недостатня увага до командної роботи та внутрішніх комунікацій	Немає згадок про внутрішні комунікаційні платформи, корпоративні заходи
8	Управління змінами	Опір змінам серед персоналу	Реструктуризація викликає побоювання в працівників через невизначеність
9	Соціальний пакет	Обмежений соціальний пакет	Відсутня детальна інформація про медстрахування, програми підтримки тощо
10	HR-цифровізація	Відсутність сучасної HR-інфраструктури	Немає даних про використання сучасних цифрових HR-систем (HRM, LMS тощо)
11	Гендерна політика	Відсутність гендерної рівності в кадровій стратегії	У публікаціях компанії не відображено політику рівності та інклюзивності

Джерело: складено автором на основі [30-32]

Підприємство стикається з низкою серйозних викликів у сфері управління персоналом. Низький рівень оплати праці, відсутність прозорих моделей кар'єрного зростання, обмежений доступ до підвищення кваліфікації та неефективні системи мотивації - це основні питання, які вимагають негайного вирішення. Недостатня увага до організаційної культури, внутрішніх комунікацій та інтеграції молодих кадрів також є важливими факторами, що обмежують розвиток кадрового потенціалу. Ці проблеми формують базу для стратегічних рішень у сфері розвитку персоналу. Вони одночасно і гальмують розвиток, і створюють підґрунтя для змін.

Компанія вже почала робити певні кроки для вирішення цих проблем, однак для досягнення стійкого розвитку кадрового потенціалу необхідно впроваджувати більш комплексні та системні підходи. Зрозуміло, що ці зміни вимагають

інвестицій та часу, але вони є необхідними для досягнення конкурентоспроможності на ринку праці. Якщо ПАТ «Укрнафта» прагне до справжньої модернізації, їй слід реформувати структуру та інвестувати в людей – створювати зрозумілі кар’єрні треки, мотивувати не лише фінансово, впроваджувати сучасні HR-технології та будувати довіру в колективі.

Шляхи та методи вирішення проблем у кадровій політиці ПАТ «Укрнафта» проаналізовані у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Шляхи та методи вирішення проблем у кадровій політиці ПАТ «Укрнафта»

Проблемний аспект	Шляхи вирішення
Низький рівень зарплат у порівнянні з ринком	Провести зарплатне бенчмаркінгове дослідження. Впровадити гнучку систему преміювання за результатами діяльності, надбавки за компетентність і ефективність.
Потреба у скороченні апарату управління	Провести аудит управлінських функцій, автоматизувати дублюючі процеси, впровадити моделі lean-менеджменту.
Нестача механізмів нематеріального стимулювання	Впровадити системи нематеріальної мотивації: гнучкий графік, визнання досягнень, корпоративні заходи, розвиток внутрішньої культури підтримки.
Відсутність прозорої моделі кар’єрного просування	Створити чіткі кар’єрні траєкторії, розробити карту компетенцій, провести регулярну оцінку персоналу з прив’язкою до просування.
Обмежений доступ до підвищення кваліфікації	Впровадити внутрішню систему навчання (корпоративний університет, онлайн-курси), укласти партнерства з освітніми платформами.
Недостатня інтеграція молодих спеціалістів	Створити програми менторства, адаптаційні тренінги, спеціальні інтернатури для випускників ВНЗ.
Недостатня увага до внутрішніх комунікацій	Впровадити внутрішній портал або корпоративний месенджер, регулярні збори з керівництвом.
Опір змінам серед персоналу	Залучати працівників до обговорення нововведень, надавати підтримку під час адаптації.
Обмежений соціальний пакет	Розширити соцпакет: додаткові дні відпустки, медичне страхування, корпоративна психологічна підтримка.
Відсутність сучасної HR-інфраструктури	Впровадити HRM-систему (наприклад, SAP SuccessFactors, BambooHR), створити електронні особові справи, цифрові анкети співбесід.

Відсутність гендерної політики	Розробити політику рівних можливостей, ввести антидискримінаційні тренінги, встановити квоти для залучення жінок у керівні посади.
--------------------------------	--

Джерело: розробка автора

Виділено три найсерйозніші проблеми кадрової політики ПАТ «Укрнафта», які мають системний характер і гальмують розвиток як кадрового потенціалу, так і підприємства в цілому:

1. Низький рівень заробітної плати у порівнянні з ринком - одна з ключових проблем, яка прямо впливає на мотивацію працівників, плинність кадрів та здатність компанії залучати нових фахівців. Станом на останні роки, за інформацією самої компанії, в Укрнафті відбувалися зміни в системі оплати праці, проте вона досі не є конкурентною у порівнянні з приватним сектором, особливо у сфері ІТ, інженерії та управління. Як наслідок, працівники йдуть до інших роботодавців, які пропонують кращі умови. Компанія втрачає досвідчені кадри, а нових складно залучити без перегляду системи винагород.

2. Відсутність прозорої моделі кар'єрного просування. Багато працівників стикаються з тим, що в компанії відсутні чіткі правила побудови кар'єри. Немає індивідуальних планів розвитку, прозорих критеріїв підвищення або системи внутрішнього конкурсу на нові посади. Це створює відчуття «глухого кута», знижує мотивацію до саморозвитку і підвищує ризики емоційного вигорання. Без чітких перспектив розвитку персонал починає шукати ці перспективи поза межами підприємства.

3. Обмежений доступ до підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Розвиток персоналу - одна з основ сучасної кадрової стратегії, однак у ПАТ «Укрнафта» освітні ініціативи залишаються фрагментарними. Хоча в компанії існує внутрішня система адаптації та навчання працівників, вона не є досконалою, не охоплює всіх потреб персоналу й не забезпечує комплексного підходу до професійного розвитку. Навчальні ініціативи, які впроваджуються, часто є точковими та неформалізованими. Співпраця з провідними освітніми платформами

або вищими навчальними закладами, яка могла б надати доступ до актуальних знань і навичок, залишається обмеженою. Через це працівники не мають системного доступу до сучасних курсів, сертифікованих програм чи навчальних матеріалів. Не вистачає також інструментів самонавчання, які стали б невід'ємною частиною щоденної роботи персоналу. Кадровий розвиток має бути не епізодичним, а частиною цілісної HR-стратегії. ПАТ «Укрнафта» має всі передумови для вдосконалення цієї сфери, але потрібно перетворити добрі наміри на конкретні дії, підкріплені ресурсами та відповідальністю.

Ці три проблеми кадрової політики ПАТ «Укрнафта» є найважливішими, оскільки вони мають системний і взаємопов'язаний характер, безпосередньо впливають на ефективність роботи компанії та її розвиток у довгостроковій перспективі. Низький рівень заробітної плати є серйозною проблемою, адже саме оплата праці визначає здатність підприємства утримати працівників і залучати нових талановитих фахівців. Недостатня конкурентність зарплати ставить компанію в не вигідне становище, спричиняє високу плинність кадрів і втрату досвіду.

Другою, не менш важливою проблемою, є відсутність прозорої моделі кар'єрного просування, адже коли працівники не бачать зрозумілих шляхів розвитку і підвищення, у них формується відчуття застою та несправедливості. Без чітких критеріїв підвищення складно заохотити ініціативних співробітників залишатися в компанії, адже вони змушені шукати можливості для росту в інших організаціях.

Третьою проблемою є обмежений доступ до підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Постійне навчання є запорукою збереження конкурентоспроможності компанії. Відсутність системної, масштабної програми навчання не дозволяє співробітникам розвивати нові навички.

Дані три проблеми є фундаментальними, оскільки вони торкаються базових елементів кадрової політики: фінансової мотивації, кар'єрних перспектив і професійного розвитку. Їхнє ігнорування створює ризики для утримання персоналу та для здатності компанії ефективно конкурувати на ринку. Без належного рівня

зарплати, чітких шляхів просування та можливостей розвитку підприємство втрачає цінних працівників. Саме тому ці проблеми потрібно розглядати не як окремі явища, а як єдиний комплекс викликів.

Перш за все, передбачено проведення порівняльного аналізу зарплат у галузі для виявлення відставання від ринку. На основі цього аналізу планується розробити нову модель оплати праці, яка враховуватиме як базові ставки, так і систему преміювання за досягнення ключових показників ефективності. Додатково планується впровадження системи диференційованих надбавок залежно від складності роботи, кваліфікації та результатів діяльності. Передбачається також реалізація пілотного проекту підвищення зарплат у цих департаментах з подальшим поширенням моделі на інші підрозділи.

Щоб забезпечити фінансову стійкість процесу, компанія планує оптимізувати витрати за рахунок скорочення неефективних статей бюджету, а також частково використати економію від автоматизації бізнес-процесів. Очікується, що підвищення рівня заробітної плати зменшить плинність кадрів та підвищить мотивацію працівників, їхню лояльність і продуктивність.

Насамперед передбачено формування чіткої системи кар'єрних сходінок із описом вимог і компетенцій, необхідних для переходу на вищу посаду. Окрім цього, планується запровадження індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника. Плани будуть складені із врахуванням цілей, необхідних кроків для досягнення вищої посади, а також системи наставництва. Для підтримки розвитку працівників компанія створить механізм внутрішнього конкурсу на вакантні посади. У межах цього підходу планується також запуск внутрішньої платформи для навчання та розвитку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз стану кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта». Аналіз дозволив дослідити поточний рівень розвитку персоналу підприємства та окреслити перспективи вдосконалення управлінських рішень у сфері HR. Дослідження розпочато з характеристики економічної

діяльності підприємства, яка створила ґрунт для глибшого розуміння специфіки функціонування компанії. Виявлено, що ПАТ «Укрнафта» є стратегічно важливим гравцем на ринку енергоресурсів України, з великою чисельністю працівників, значною мережею філій та складною структурою управління.

У підрозділі 2.2 розглянуто кадрову політику підприємства, виявлено її сильні сторони, такі як: стабільна структура, наявність досвідчених працівників, а також слабкі місця - зокрема, недостатня гнучкість системи мотивації, слабе залучення молодих фахівців і дефіцит сучасних методів оцінювання персоналу. Деталізовано підходи до управління людськими ресурсами, які нині використовуються.

Підрозділ 2.3 присвячений виявленню ключових проблем у сфері розвитку кадрового потенціалу. Серед них найсерйознішими визначено: низький рівень заробітної плати у порівнянні з ринком; відсутність прозорої моделі кар'єрного просування; обмежений доступ до підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

Запропоновано конкретні плани дій - від модернізації системи оплати праці до запуску навчальних програм і впровадження інновацій в HR-політику.

Аналіз показав, що багато проблем мають глибоко вкорінені причини, серед яких як зовнішні економічні фактори, так і внутрішні недоліки в управлінні персоналом.

Таким чином, в даному розділі обґрунтовано необхідність розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта» як не лише потребу часу, а й стратегічну умову довгострокового зростання компанії.

З ЗАХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Шляхи удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта»

У попередньому розділі дослідження всебічно проаналізовано сучасний стан управління персоналом ПАТ «Укрнафта» та виявлено ключові проблемні аспекти, які стримують ефективний розвиток кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, виокремлено три основні проблеми: низький рівень заробітної плати порівняно з ринковими показниками, відсутність прозорої моделі кар'єрного просування, а також обмежений доступ до підвищення кваліфікації. Всі ці проблеми ускладнюють утримання кваліфікованих кадрів, знижують мотивацію працівників і перешкоджають залученню молодих фахівців. Водночас підприємство функціонує в умовах значних зовнішніх викликів, зокрема, дефіциту кадрів через мобілізацію працівників, застарілої матеріально-технічної бази та потреби у цифровій трансформації.

Попередній аналіз засвідчив, що на підприємстві сформувалися певні передумови для покращення ситуації. Йдеться про співпрацю з технічними університетами, впровадження стажувальних програм, оновлення обладнання, модернізацію HR-систем і залучення міжнародних експертів до формування кадрової політики. Однак ці кроки поки що не мають системного характеру і потребують стратегічного переосмислення. З урахуванням виявлених проблем, у даному розділі буде визначено шляхи удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «Укрнафта». Розвиток людського капіталу має стати одним із головних стратегічних пріоритетів компанії.

У фокусі уваги буде формування комплексної системи мотивації, перегляд підходів до професійного навчання та безперервного розвитку працівників. У межах розділу буде запропоновано конкретні заходи щодо оптимізації кадрової структури, впровадження сучасних HR-технологій та підвищення управлінської культури на підприємстві. Розглядатимуться можливості цифрової трансформації

в управлінні персоналом, розвиток корпоративної культури та зміцнення внутрішньої комунікації.

Сучасні методи управління кадровим потенціалом є вирішальним елементом у забезпеченні ефективності та стійкості організації. Упровадження новітніх методик дозволить організації ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечити постійний розвиток на ринку [34].

Сучасний ринок праці вимагає від організацій забезпечення балансу між професійним розвитком працівників та створенням умов для їхнього добробуту і задоволеності роботою. У зв'язку з цим постає питання пошуку нових підходів до розвитку корпоративної культури, підвищення мотивації, збереження кадрового потенціалу та оптимізації процесів оцінювання і управління продуктивністю [34].

Розвиток кадрового потенціалу давно перестав бути другорядним напрямом управління. У сучасних умовах трансформації підприємства він перетворюється на одну із стратегічних складових, від якої безпосередньо залежить життєздатність бізнесу. Зміни в економіці, суспільстві та технологіях висувують нові вимоги до персоналу, і компанія, яка не інвестує в людей, приречена втратити конкурентоспроможність. Людський капітал - не просто сукупність працівників, це носії ідей, навичок, рішень, які формують майбутнє організації.

Коли підприємство змінює свою бізнес-модель, перебудовує внутрішні процеси або виходить на нові ринки, саме команда стає рушієм цих перетворень. Саме тому управління талантами має відбуватись не за інерцією, а через глибоко продуману стратегію. Кадрові рішення більше не можуть бути реактивними, вони мають бути проактивними, заснованими на аналізі тенденцій, ризиків і потенціалу зростання.

Сьогодні український бізнес функціонує в середовищі високої нестабільності: воєнний стан, постійні хвилі мобілізації, вимушена міграція, дефіцит фахівців. Підприємства часто втрачають кваліфікованих працівників буквально за одну ніч. Плинність кадрів перетворюється з HR-показника на фактор, який загрожую операційній безперервності. Додатково ситуацію ускладнює те, що багато компаній досі мислять у межах короткострокових рішень. Вони закривають

кадрові діри ситуативно - перекривають вакансії, перерозподіляють обов'язки, але не бачать ширшої картини.

У сучасному контексті стратегічне управління людськими ресурсами - це про гнучкість, стійкість і здатність організації швидко адаптуватися, не втрачаючи якість процесів і продуктивність. Компанії мають оцінювати своїх працівників не лише з погляду наявних функцій, а й з позиції їхнього потенціалу в майбутньому.

Кадрова стратегія має передбачати системну роботу з розвитком навичок, які ще вчора здавались необов'язковими, а завтра стануть критично важливими. Варто не просто утримувати співробітників, а потрібно створювати середовище, у якому вони хочуть залишатися, навіть попри загрози зовні. Підприємства, які не мають кадрового резерву, змушені платити за експертів на ринку надвисоку ціну або втрачати проекти через брак ресурсу. А в умовах війни, де ризики загострені до межі, стратегічна слабкість у роботі з персоналом перетворюється на системну загрозу всьому бізнесу. Водночас компанії, які вже сьогодні інвестують у перепідготовку кадрів, розвиток лідерських якостей і побудову гнучких команд, демонструють вищу адаптивність. Їхня ефективність не тримається на окремих зірках, а базується на системній роботі з людьми.

Оскільки на ПАТ «Укнафта» існують деякі проблеми кадрової політики, то необхідно знайти шляхи їх вирішення. Для подолання трьох найсерйозніших проблем у кадровій політиці ПАТ «Укрнафта» розроблено детальні плани їх подолання у найближчі терміни.

Необхідність реформування системи оплати праці у ПАТ «Укрнафта» зумовлена як внутрішніми викликами, так і зовнішніми умовами, в яких функціонує компанія. Поточна система не стимулює продуктивність на всіх рівнях організації та не відображає реального внеску працівників у результат. Заробітна плата часто базується на посаді, а не на ефективності чи досягненнях. Саме ці аспекти демотивують персонал і не сприяють формуванню високої культури результативності. У контексті реформування та оновлення бізнес-моделі компанії, потрібен перехід до прозорої, гнучкої та справедливої системи винагороди. Ситуація ускладнюється воєнним станом, нестабільністю ринку праці та зміною

очікувань працівників. Компанія стикається з конкуренцією за кваліфіковані кадри, а отже, має пропонувати конкурентні умови оплати. Крім того, нафтогазовий сектор є капіталомістким і ризикованим, який потребує чіткого зв'язку між оплатою та ефективністю. Варто впровадити KPI-орієнтовану модель оплати, де змінна частина винагороди прямо залежатиме від досягнення конкретних результатів. Важливо забезпечити більшу диференціацію заробітної плати залежно від регіону, кваліфікації та складності умов праці.

Реформування оплати праці має супроводжуватись комунікаційною кампанією, яка пояснюватиме працівникам нові принципи оцінки та винагороди. Без цього зміни можуть викликати спротив і втрату довіри. У середньостроковій перспективі це дозволить «Укрнафті» підвищити залученість персоналу, зменшити неефективні витрати на оплату праці та сформувати корпоративну культуру, орієнтовану на результат. У довгостроковій - сприятиме стабілізації бізнесу та зростанню його вартості.

У табл. 3.1 наведений план вирішення проблеми низького рівня заробітної плати.

Запропоновані кроки ґрунтуються на сучасних HR-практиках та адаптовані до специфіки українського ринку праці. Однак, реалізація таких заходів є досить витратною, що може стати серйозним викликом для компанії в умовах обмежених фінансових можливостей, особливо з урахуванням нинішньої ситуації в Україні - періоду воєнного стану. Тим паче зараз ПАТ «Укрнафта» змушено оптимізовує витрати, скорочує штат та утримується від масштабних інвестицій у розвиток персоналу. У таких умовах важливо дотримуватись принципу пріоритетності: у першу чергу слід зосередитись на малозатратних, але ефективних інструментах, наприклад, впровадженні внутрішніх систем розвитку, партнерстві з онлайн-платформами, створенні прозорих процедур внутрішнього конкурсу на посади тощо.

Таблиця 3.1 – Вирішення проблеми №1 (низький рівень заробітної плати у порівнянні з ринком)

Етап	План дій	Деталі/Інструменти	Відповідальні	Потрібні ресурси	Орієнтовний бюджет	Очікуваний результат
1	Проведення ринкового аналізу заробітних плат	Збір аналітики по галузі	HR, зовнішні консультанти	Оплата послуг аналітичних агенцій	220 тис. грн (разово)	Об'єктивна оцінка ринку
2	Формування нової моделі оплати праці	KPI, бонуси, доплати	HR, фінансовий відділ	Аналітика, консультації	Без витрат (внутрішні ресурси)	Побудова справедливої системи
3	Пілотний запуск нової моделі	На департаментах IT, інженерії	HR, керівники	Підвищення зарплат у тестових відділах	+15–25% фонду оплати праці для пілоту	Випробування моделі
4	Внутрішня комунікаційна кампанія	Брошури, внутрішній сайт, Q&A	PR, HR	Дизайн, друк, відео	50 тис. грн (разово)	Підтримка змін з боку персоналу
5	Постійний моніторинг ефективності	Опитування, аналітика плинності	HR-аналітики	Програмне забезпечення	20 тис. грн/міс.	Корекція політики в реальному часі

Джерело: розроблено автором на основі аналізу звітності ПАТ «Укрнафта»

Війна змусила бізнес діяти швидко і гнучко, і це стосується не лише виробництва чи фінансів, а й людського капіталу. Система кар'єрного просування, яка й раніше була розмитою, у кризових умовах майже зникла з фокусу уваги. Проте саме зараз працівникам потрібно бачити не лише, що буде завтра, а й що може бути з ними через пів року або рік. У ПАТ «Укрнафта» питання кар'єрного розвитку залишилось на другому плані, хоча воно прямо впливає на мотивацію, залученість і, зрештою, ефективність. Звісно, підприємство обмежене в ресурсах. Але це не означає, що потрібно повністю відмовитися від заходів, пов'язаних із кар'єрним ростом. Навпаки - їх треба адаптувати.

Повноцінні програми розвитку - це дорого. Але можна почати з малого: наприклад, запровадити систему внутрішніх конкурсів на підвищення. Прозору, з чіткими критеріями. Або ж створити просту матрицю компетенцій - хто і що має знати, щоб перейти на наступну сходинку. Також варто більше комунікувати з

людьми. Пояснювати, що поки що не час для масштабних підвищень, але є реальні можливості для професійного зростання. Можна дати людям тимчасові ролі в межах проєктів, залучити їх до рішень, дати шанс показати себе.

Ризики завжди будуть. Мобілізація, ротації, навіть раптові втрати ключових людей - усе це слід враховувати. Тому адаптація - це не разова дія, а постійний процес. І головне - щоб працівник бачив: навіть у важкі часи компанія намагається підтримувати порядок і справедливість у питаннях кар'єри. Наразі цілком реально створити базову, але зрозумілу модель руху вперед. Це сигнал, що людина важлива, що її шлях у компанії - не випадковий.

План вирішення проблеми відсутності прозорої моделі кар'єрного просування наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Вирішення проблеми №2 (відсутність прозорої моделі кар'єрного просування)

Етап	План дій	Деталі/Інструменти	Відповідальні	Потрібні ресурси	Орієнтовний бюджет	Очікуваний результат
1	Побудова моделі кар'єри	Мапа росту, критерії	HR, топ-менеджмент	Аналітика, консалтинг	150 тис. грн (разово)	Зрозумілий кар'єрний шлях
2	Індивідуальні плани розвитку (IDP)	Формування планів з керівниками	HR, менеджери	Методологічні матеріали	50 тис. грн (на створення шаблонів)	Персоніфікований розвиток
3	Внутрішній конкурс на посади	Прозорі оголошення, портал	HR, IT	CRM або HR-портал	200 тис. грн (разова розробка)	Демократичне просування
4	Навчання керівників	Менторство, тренінги	HR, тренери	Навчальні програми	100 тис. грн (разово)	Розвиток лідерського потенціалу
5	Моніторинг задоволеності	Опитування, аналіз очікувань	HR	Онлайн-інструменти	15 тис. грн/міс.	Своєчасне реагування на проблеми

Джерело: розроблено автором на основі аналізу звітності ПАТ «Укрнафта»

Запропонований план вирішення проблеми спрямований на створення системного підходу до професійного зростання працівників. Основна мета - підвищити мотивацію персоналу, забезпечити справедливість у просуванні по службі та сформувати культуру внутрішньої мобільності. Втім, реалізація цього плану передбачає значне фінансове навантаження на компанію. За попередніми оцінками, загальний бюджет на впровадження ключових ініціатив може перевищити 500 тис. грн, не враховуючи регулярних витрат на підтримку процесів моніторингу та навчання. В умовах воєнного стану, коли бізнес-середовище є нестабільним, а підприємство вже оголосило про скорочення штату, реалізація таких рішень може здатися надто витратною. У такій ситуації доцільним є поетапне впровадження заходів із фокусом на найбільш ефективні, але менш затратні ініціативи.

Проблема обмеженого доступу до підвищення кваліфікації в ПАТ «Укрнафта» є не лише актуальною, а й вкрай важливою для компанії. У цей час, коли підприємство стикається з обмеженими ресурсами, питання навчання і розвитку персоналу часто відходить на другий план. Проте, саме ці інвестиції в людський капітал можуть стати тим самим поштовхом, який дозволить компанії адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможною.

Один із перших кроків до вирішення цієї проблеми – це оцінка освітніх потреб співробітників. Адже перед тим, як інвестувати в навчання, важливо зрозуміти, в яких саме областях працівники потребують розвитку. Проведення опитувань, аналізу внутрішніх процесів та визначення ключових напрямків для навчання дозволить сконцентрувати ресурси на найбільш важливих аспектах. Наступним важливим кроком є партнерство з освітніми платформами, такими як Coursera, Prometheus, а також з університетами. Враховуючи, що платформи пропонують курси з різних напрямків, це дасть змогу кожному співробітнику вибирати програму, яка найбільше відповідає його потребам і бажанням.

Одним із інструментів у вирішенні цієї проблеми є впровадження LMS–системи управління навчанням. Вона дозволить автоматизувати процес навчання та забезпечити доступ до навчальних матеріалів без прив'язки до місця і часу.

Водночас, такі системи знижують витрати на організацію офлайн-курсів і забезпечують зручний доступ до навчання для кожного співробітника. Враховуючи, що в умовах воєнного стану обмежений бюджет і ресурси, важливо залучити співробітників до процесу самостійного розвитку. Запровадження 10% часу для навчання дозволить працівникам інтегрувати навчання в їхню повсякденну роботу без значних затрат часу та зусиль.

Всі ці заходи є важливою складовою частиною розвитку кадрового потенціалу компанії. Вони допоможуть вирішити проблему обмеженого доступу до підвищення кваліфікації та сприятимуть зростанню інноваційності всередині підприємства. Хоча для реалізації цих заходів потрібні фінансові та організаційні ресурси, інвестиції в навчання персоналу виявляються важливими і виправданими. Саме вони дозволяють забезпечити стабільність компанії в умовах невизначеності, підвищити її здатність до адаптації та зберегти конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

У табл. 3.3 наведений план вирішення проблеми обмеженого доступу до підвищення кваліфікації у ПАТ «Укрнафта».

Таблиця 3.3 – Вирішення проблеми №3 (обмежений доступ до підвищення кваліфікації)

Етап	План дій	Деталі/Інструменти	Відповідальні	Потрібні ресурси	Орієнтовний бюджет	Очікуваний результат
1	Оцінка освітніх потреб	Опитування, аналіз	HR	Онлайн-платформи	20 тис. грн (разово)	Виявлення потреб персоналу
2	Партнерство з ВНЗ/EdTech	Coursera, Prometheus, ВНЗ	HR, юридичний відділ	Контракти, сертифікати	350 тис. грн/рік	Доступ до якісного навчання
3	Впровадження LMS	Управління курсами	IT, HR	Розробка або покупка LMS	280 тис. грн (разово)	Автоматизація освіти
4	Програма самонавчання	10% часу на навчання, база знань	HR	Інструменти самонавчання	100 тис. грн/рік	Культура постійного розвитку
5	Внутрішня академія Укрнафти	Тренінги від досвідчених фахівців	HR, експерти	Методичні матеріали, локація	150 тис. грн/рік	Підвищення внутрішньої експертизи

Джерело: розроблено автором на основі аналізу звітності ПАТ «Укрнафта»

Таблиця 3.3 демонструє, що процес вирішення проблеми обмеженого доступу до підвищення кваліфікації передбачає як зовнішню співпрацю з освітніми платформами та ВНЗ, так і розвиток внутрішнього навчального середовища. Особливу роль відіграє створення LMS-системи та внутрішньої академії. На рис. 3.1 наведено систему покращення та оптимізації роботи у відділах ПАТ «Укрнафта».

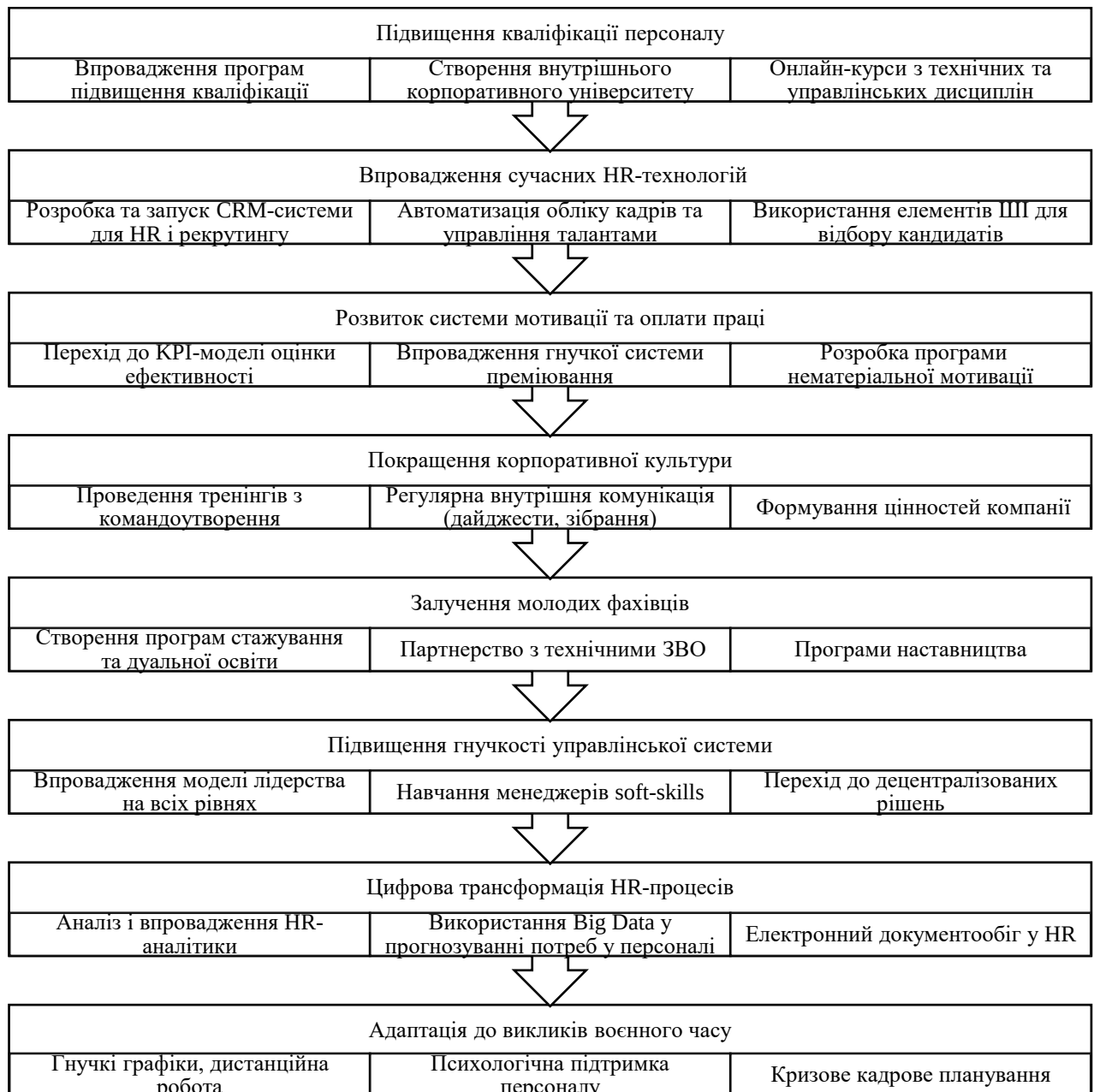


Рисунок 3.1 – Система покращення та оптимізації роботи у відділах ПАТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором на основі аналізу звітності ПАТ «Укрнафта»

Для впровадження системи заходів з покращення та оптимізації роботи у відділах ПАТ «Укрнафта», зображеної на рис. 3.1, складено детальний план реалізації. У таблиці 3.4 наведено ключові заходи, короткий опис кожного з них, відповідальних осіб, орієнтовні терміни впровадження та приблизний кошторис, необхідний для їх реалізації.

Таблиця 3.4 – План заходів з удосконалення та оптимізації роботи у відділах ПАТ «Укрнафта»

№	Назва заходу	Опис заходу	Відповідальні виконавці	Термін виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн
1	Впровадження програм підвищення кваліфікації	Проведення онлайн-курсів, тренінгів, створення корпоративного університету	HR-відділ, зовнішні тренери	3 місяці	300
2	Впровадження сучасних HR-технологій	Запуск CRM-системи, автоматизація обліку кадрів, застосування ШІ при підборі персоналу	ІТ-відділ, HR-відділ, постачальники ПЗ	5 місяців	500
3	Розвиток системи мотивації та оплати праці	Перехід на KPI-модель, гнучка система преміювання, нематеріальна мотивація	HR-відділ, керівники підрозділів	4 місяці	150
4	Покращення корпоративної культури	Тренінги з командування, щотижневі дайджести, формування цінностей компанії	PR-відділ, HR, керівництво	2 місяці	50
5	Залучення молодих фахівців	Розробка програм стажування та наставництва, співпраця з технічними ЗВО	HR-відділ, партнерські університети	6 місяців	200
6	Підвищення гнучкості управлінської системи	Навчання менеджерів soft skills, запровадження моделі лідерства, перехід до децентралізації	HR-відділ, топ-менеджмент	5 місяців	100
7	Цифрова трансформація HR-процесів	Впровадження HR-аналітики, електронного документообігу	ІТ-відділ, HR-аналітики	6 місяців	500
8	Адаптація до умов воєнного часу	Гнучкі графіки, дистанційна робота, психологічна підтримка, кризове кадрове планування	HR, психолог, служба безпеки	Постійно	

Джерело: складено автором самостійно

Загальний кошторис витрат становить 1 900 тис. грн.

Отже, у результаті проведеного аналізу кадрової політики ПАТ «Укрнафта» визначені ключові проблеми, які стримують розвиток кадрового потенціалу підприємства. Проблеми мають системний характер і безпосередньо впливають на ефективність діяльності компанії, її конкурентоспроможність і стійкість до змін. Розроблені плани дій передбачають комплексні заходи, які складаються із аналізу внутрішніх процесів, вдосконалення систем мотивації, впровадження сучасних інструментів управління персоналом і розвитку корпоративної культури.

Плани вирішення найсерйозніших проблем сформовані з урахуванням реальних тенденцій в кадровій політиці ПАТ «Укрнафта», зокрема оптимізаційних процесів, які вже частково реалізуються в компанії. Наприклад, згідно з офіційними заявами, компанія припинила масовий набір персоналу, зробила акцент лише на стратегічно важливі позиції, а також розглядає пропозиції від рекрутингових агентств для ефективного добору кадрів. Водночас, «Укрнафта» акцентує увагу на залученні талановитих фахівців і створенні умов для розвитку молодих спеціалістів [33].

Запропоновані рішення вимагають як фінансових, так і організаційних ресурсів, однак вони є виправданими з точки зору довгострокових стратегічних цілей. Компанії важливо вирішити наявні проблеми та сформувати проактивну кадрову політику, орієнтовану на майбутнє. Саме інвестиції у людський капітал можуть стати тим фактором, який забезпечить «Укрнафті» стабільний розвиток в умовах сучасного ринку.

3.2. Економічне обґрунтування щодо заходів забезпечення розвитку кадрового потенціалу на підприємстві

На основі наданих витрат і плану дій для вирішення проблеми низького рівня заробітної плати, можна здійснити більш детальне економічне обґрунтування з прогнозуванням вигоди від кожного етапу.

Витрати на цей етап складають 220 тис. грн (разово). Аналітичні агентства надають детальну інформацію про поточний рівень зарплат у галузі, який дозволяє створити об'єктивну основу для коригування політики оплати праці на

підприємстві. Прогнозуємо, що після проведення аналізу, компанія зможе здійснити корекцію рівня зарплат для ключових позицій, а це допоможе знизити плинність кадрів на 10%. При цьому економія на витратах на рекрутинг та навчання нових працівників буде становити 300 тис. грн на рік.

Етап формування нової моделі оплати праці не потребує додаткових витрат, оскільки використовується внутрішній ресурс компанії для розробки нової системи оплати праці. Прогнозується, що застосування KPI, бонусів та доплат дозволить підвищити мотивацію працівників на 12%, що в свою чергу збільшить продуктивність праці на 8%. Оцінюється, що додаткові доходи для компанії можуть скласти близько 5 млн грн у рік, завдяки підвищенню ефективності та зменшенню плинності кадрів.

У табл. 3.5 проведено додаткове економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення оплати праці.

Таблиця 3.5 – Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення оплати праці

№	Проблема, яку вирішує підприємство	Заходи для вирішення	Відповідальні особи	Часові межі	Витрати, тис. грн	Прогнозовані результати
1	2	3	4	5	6	7
1	Низький рівень заробітної плати у порівнянні з ринком	Проведення аналізу ринку заробітних плат; коригування тарифної сітки; впровадження конкурентоспроможної системи оплати праці	HR-відділ, фінансовий відділ	1-2 квартал 2026 року	220	Зниження плинності кадрів на 10%; економія на рекрутингу - 300 тис. грн на рік
2	Відсутність справедливої моделі оплати праці	Розробка та впровадження грейдингової системи; проведення тренінгів для керівників щодо нової системи	HR-відділ, керівник і підрозділів	2-3 квартал 2026 року	0	Підвищення мотивації на 12%; зростання продуктивності на 8%; додаткові доходи: 5 млн грн/рік

Закінчення таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
3	Низька ефективність старої системи оплати	Впровадження сучасної ERP-системи для автоматизації обліку заробітної плати; тестування в пілотних відділах	ІТ-відділ, фінансовий відділ	3-4 квартал 2026 року	1500–2000	Зростання продуктивності в тестових відділах на 10%; отримання практичних даних для масштабування
4	Слабка поінформованість працівників про зміни	Проведення інформаційних сесій та тренінгів; створення внутрішнього порталу з інформацією про зміни	HR-відділ, PR-відділ	1-2 квартал 2026 року	50	Покращення лояльності; зниження плинності на 7%; економія на рекрутингу - 200 тис. грн/рік
5	Відсутність постійного контролю ефективності системи	Створення системи моніторингу та оцінки ефективності оплати праці; регулярні аудити	HR-відділ, внутрішній аудит	Постійно	240	Гнучка система; додаткове зниження плинності на 5%; економія - 150 тис. грн/рік

Джерело: складено автором на основі власного аналізу

Показник зниження плинності кадрів на 10% базується на аналізі середнього рівня плинності кадрів у галузі та очікуваному впливі підвищення заробітної плати на утримання працівників. За даними досліджень, підвищення конкурентоспроможності заробітної плати може зменшити плинність кадрів на 10–15% [35]. Зменшення плинності кадрів призводить до зниження витрат на пошук та адаптацію нових працівників. За середньоринковими оцінками, середні витрати на заміну одного працівника складають близько 30 тис. грн, тому зменшення плинності на 10% дозволить зекономити близько 300 тис. грн на рік.

Впровадження справедливої системи оплати праці, зокрема грейдингової системи, сприятиме підвищенню мотивації працівників. За даними досліджень, прозора та справедлива система оплати праці може підвищити мотивацію на 10–15% та продуктивність на 5–10% [36]. Зростання продуктивності працівників на 8% призведе до збільшення обсягів виробництва та, відповідно, доходів підприємства. За попередніми розрахунками, це може забезпечити додаткові доходи в розмірі близько 5 млн грн на рік.

Впровадження сучасної ERP-системи для автоматизації обліку заробітної плати дозволить оптимізувати процеси та зменшити навантаження на працівників [37]. Отже, зважаючи на досвід інших підприємств та аналіз досліджень, які стосуються ефекту від впровадження заходів щодо удосконалення оплати праці, запропоновані заходи є не лише доцільними, але й ефективними. Їх реалізація дозволить підприємству: підвищити конкурентоспроможність на ринку праці; зменшити плинність персоналу; покращити залученість та мотивацію працівників; збільшити загальну продуктивність; оптимізувати витрати на рекрутинг та адаптацію персоналу.

Для пілотного запуску передбачається підвищення зарплат на 15-25% у тестових департаментах (ІТ, інженерія). Даний етап зумовить збільшення фонду оплати праці на 1,5-2 млн грн на рік, проте дозволить зібрати важливі дані про ефективність нової моделі, а також протестувати її на практиці. Підвищення зарплат в цих відділах має збільшити продуктивність на 10%.

Заплановані витрати на внутрішню кампанію складають 50 тис. грн. Ця сума покриває витрати на розробку брошур, відео, а також створення контенту для внутрішнього сайту та проведення Q&A сесій. Очікуваний результат від цього етапу – покращення взаємодії з працівниками і зниження рівня стресу та невдоволення. Прогнозується, що завдяки кращій комунікації зросте лояльність співробітників, що в свою чергу зменшить плинність кадрів на 7%. Економія від цього кроку на рекрутингових витратах складе близько 200 тис. грн.

Витрати на моніторинг становитимуть 20 тис. грн на місяць, що за рік дасть суму 240 тис. грн. Впровадження постійного моніторингу дозволить оперативно коригувати політику оплати праці залежно від результатів. Прогнозується, що завдяки своєчасним коригуванням зниження плинності кадрів складе ще 5%, а це принесе додаткову економію в 150 тис. грн на рік.

Загальні витрати: 220 тис. грн на ринковий аналіз, 50 тис. грн на комунікаційну кампанію та 240 тис. грн на моніторинг, що в сумі становить 510 тис. грн на рік.

Додаткові доходи від підвищення продуктивності, зниження плинності та коригування заробітних плат: близько 8,45 млн грн у рік (збільшення продуктивності на 12%, зниження плинності на 10%, економія на рекрутингу).

Чистий прибуток: 8,45 млн грн - 510 тис. грн = 7,94 млн грн.

Отже, економічне обґрунтування показує, що інвестиції в ці заходи є вигідними, оскільки вони принесуть значні додаткові доходи і забезпечать значну економію на рекрутменті та навчанні персоналу.

Враховуючи план щодо впровадження нової моделі оплати праці в ПАТ «Укрнафта», варто звернути увагу на успішний досвід компанії Gravity Payments. У 2015 році її генеральний директор, Ден Прайс, оголосив про підвищення мінімальної зарплати всім працівникам до \$70 000 на рік [38]. Це зумовило значне зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів та покращення загального морального клімату в компанії. Працівники стали більш залученими та лояльними, тобто рішення позитивно вплинуло на фінансові показники компанії.

Подібний підхід до перегляду системи оплати праці також застосували такі компанії, як Adobe та Microsoft [38]. Adobe, наприклад, відмовилася від щорічних оцінок ефективності на користь постійного зворотного зв'язку та впровадила нову систему компенсацій, яка має частіші та менші бонуси.

Враховуючи ці приклади, впровадження нової моделі оплати праці в ПАТ «Укрнафта» може зумовити подібні позитивні результати: зниження плинності кадрів на 7%, підвищення продуктивності на 8% та загального покращення корпоративної культури.

У табл. 3.6 систематизовано витрати та прогнозовані вигоди від кожного етапу реалізації заходів щодо підвищення заробітної плати.

Таблиця 3.6 – Витрати та прогнозовані вигоди від реалізації заходів щодо підвищення заробітної плати

Етап	Витрати	Прогнозовані вигоди
1. Проведення ринкового аналізу заробітних плат	220 тис. грн (разово)	Зниження плинності кадрів на 10%.
2. Формування нової моделі оплати праці	Без витрат (використання внутрішніх ресурсів)	Підвищення продуктивності на 8%. Додаткові доходи для компанії - 5 млн грн на рік завдяки підвищенню ефективності та зменшенню плинності кадрів.
3. Пілотний запуск нової моделі оплати праці	1,5-2 млн грн на рік (збільшення фонду оплати праці)	Підвищення продуктивності в ІТ та інженерії на 10%. Додаткові доходи для компанії - 3 млн грн на рік.
4. Внутрішня комунікаційна кампанія	50 тис. грн	Покращення лояльності працівників, зниження плинності кадрів на 7%. Економія на рекрутингу - 200 тис. грн.
5. Постійний моніторинг ефективності	240 тис. грн на рік	Зниження плинності кадрів на 5%. Додаткові економії на рекрутменті - 150 тис. грн на рік.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу звітності ПАТ «Укрнафта»

Запропоновані заходи є економічно вигідними і забезпечать значні додаткові доходи, а також дозволять знизити витрати на рекрутинг і навчання персоналу.

Запропоноване вирішення проблеми відсутності прозорої моделі кар'єрного просування передбачає створення структурованої системи професійного зростання працівників. Вирішення проблеми складається із кількох етапів: побудови моделі кар'єри, створення індивідуальних планів розвитку, проведення внутрішніх конкурсів на посади, навчання керівників і моніторингу задоволеності працівників. Основною метою є підвищення мотивації працівників, сприяння справедливому просуванню по службі та формуванню культури внутрішньої мобільності.

Витрати на етап побудови моделі кар'єри складають 150 тис. грн (одноразово), включаючи аналітичні роботи та консалтингові послуги. Очікуваний результат - розробка зрозумілого кар'єрного шляху для працівників. Розробка дозволить покращити задоволеність працівників від прозорості кар'єрного розвитку. Прогнозовано, що це зменшить плинність кадрів на 10%, дасть економію на рекрутингових витратах, оцінювану на 150 тис. грн на рік.

Витрати на створення шаблонів для індивідуальних планів розвитку складають 50 тис. грн. Оцінюється, що підвищення мотивації на 10% сприятиме

збільшенню продуктивності праці на 3%. Додатковий дохід від підвищення продуктивності складе близько 1,5 млн грн на рік.

Витрати на створення порталу для проведення внутрішніх конкурсів на посади складають 200 тис. грн. Даний етап забезпечить демократичне просування та сприятиме покращенню мотивації працівників. Очікуваний результат - зниження плинності кадрів на 8%, яке дозволить зекономити 120 тис. грн на рік на рекрутингових витратах та витратах на навчання нових співробітників.

Для тренінгів і менторських програм для керівників передбачено витрати в сумі 100 тис. грн. Очікується, що підвищення ефективності команд на 5% дозволить збільшити доходи компанії на 2,4 млн грн на рік.

Для регулярного моніторингу задоволеності працівників буде витрачено 15 тис. грн на місяць, що в сумі складе 180 тис. грн на рік. Даний етап дозволить своєчасно реагувати на проблеми в колективі та коригувати політику компанії. Очікується, що своєчасне реагування на проблеми допоможе знизити плинність кадрів ще на 5%, що принесе економію близько 100 тис. грн на рік. Економічне обґрунтування заходів з розвитку персоналу наведене у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Економічне обґрунтування заходів з розвитку персоналу

№	Проблеми, які вирішує підприємство	Витрати на реалізацію етапу, тис грн	Прогнозовані результати
1	Відсутність чіткої моделі кар'єрного зростання	150	Формування кар'єрної траєкторії; підвищення залученості; зростання лояльності персоналу
2	Відсутність персоналізованих шляхів розвитку	50	Створення ІПР; підвищення продуктивності на 10%; зростання компетентностей
3	Обмежені можливості внутрішнього просування	200	Проведення внутрішнього конкурсу; зниження плинності; економія на зовнішньому наймі
4	Недостатній рівень управлінських компетенцій керівників	100	Підвищення ефективності команд; зростання продуктивності та якості управління
5	Відсутність системного моніторингу задоволеності працівників	180	Рання діагностика проблем; зниження плинності; підвищення рівня утримання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі аналізу звітності ПАТ «Укрнафта»

Табл. 3.7 демонструє економічне обґрунтування впровадження ключових заходів з розвитку персоналу на підприємстві. Насамперед, вирішується проблема відсутності чіткої моделі кар'єрного зростання, на що передбачено 150 тис. грн. Другим етапом є впровадження індивідуальних планів розвитку, які коштуватимуть 50 тис. грн. Важливою складовою є створення можливостей для внутрішнього просування, для чого планується провести внутрішні конкурси з бюджетом 200 тис. грн. Загальний бюджет заходів становить 680 тис. грн, що є виправданою інвестицією з урахуванням очікуваних якісних і кількісних змін у HR-сфері.

Усі передбачені кроки взаємопов'язані та формують комплексну систему розвитку персоналу. Впровадження таких заходів дозволить покращити внутрішню культуру, знизити плинність кадрів та сприяти створенню кадрового резерву.

Прогнозовану економічну віддачу від HR-проєкту розраховано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозована економічна віддача від HR-проєкту з розвитку персоналу

Показник	Сума, тис. грн
Загальні витрати на реалізацію заходів	680
Економія на рекрутингових витратах (завдяки зниженню плинності кадрів)	150
Додаткові доходи від підвищення продуктивності праці	1 500
Зниження витрат на навчання нових працівників	120
Додаткові доходи від підвищення ефективності команд	2 400
Економія завдяки моніторингу задоволеності	180
Сумарні прогнозовані вигоди	4 350
Чистий прибуток (доходи – витрати)	3 670

Джерело: розроблено автором на основі аналізу звітності ПАТ «Укрнафта»

Отже, інвестиції в розвиток персоналу забезпечують суттєві вигоди - понад 3,6 млн. грн щорічного чистого прибутку, завдяки підвищенню ефективності, лояльності та зниженню витрат на залучення та навчання нових працівників.

Результати вирішення проблеми відсутності прозорості моделі кар'єрного просування систематизовані у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати вирішення проблеми відсутності прозорості моделі кар'єрного просування

Етап №	План дій	Деталі/Інструменти	Витрати (грн)	Очікуваний результат	Очікувана вигода (грн)
1	Побудова моделі кар'єри	Мапа росту, критерії	150 000 (одноразово)	Зрозумілий кар'єрний шлях	Економія на рекрутингу: 150 000/рік
2	Індивідуальні плани розвитку (IDP)	Формування планів з керівниками	50 000 (одноразово)	Персоніфікований розвиток	Підвищення продуктивності: 1,5 млн/рік
3	Внутрішній конкурс на посади	Прозорі оголошення, портал	200 000 (одноразово)	Демократичне просування	Економія на рекрутингу: 120 000/рік
4	Навчання керівників	Менторство, тренінги	100 000 (одноразово)	Розвиток лідерського потенціалу	Збільшення доходів: 2,4 млн/рік
5	Моніторинг задоволеності	Опитування, аналіз очікувань	180 000/рік	Своєчасне реагування на проблеми	Економія на рекрутингу: 100 000/рік

Джерело: розроблено автором на основі аналізу звітності ПАТ «Укрнафта»

Прогнозований річний дохід від підвищення ефективності, зниження плинності та покращення мотивації складе 4,35 млн грн на рік. Враховуючи загальні витрати на реалізацію плану в розмірі 680 тис. грн, чистий прибуток для компанії складе 3,67 млн грн на рік.

Запропоноване рішення є економічно вигідним. Витрати на реалізацію заходів виправдані завдяки значному зростанню ефективності та мотивації працівників, а також зниженню витрат на рекрутинг і навчання нових співробітників. Очікувана річна вигода у розмірі 3,67 млн грн є досить значною, і реалізація цих заходів варта інвестицій.

Запропоноване вирішення проблеми відсутності прозорої моделі кар'єрного просування вже успішно реалізовано у низці провідних компаній.

У 2024 році компанія Salesforce запустила внутрішню AI-платформу Career Connect, яка аналізує профілі працівників і пропонує персоналізовані кар'єрні шляхи, відповідні навчальні курси та відкриті вакансії. Інтегрована з Slack як Career Agent, ця платформа також надає рекомендації в реальному часі. У першому кварталі 2025 року Salesforce заповнила 50% вакансій внутрішніми кандидатами [39].

Компанія InnovateTech, зіткнувшись з високою плинністю кадрів та низьким рівнем залученості, розробила чіткі кар'єрні шляхи, використала програмне забезпечення для кар'єрного мапінгу та сприяла культурі безперервного навчання [40]. Результати були значними: компанія зазнала помітного зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості та більш кваліфіковану та здатну робочу силу.

LAK Group співпрацювала з глобальною організацією для спрощення ролей у кар'єрній платформи та впровадження профілів кар'єрного успіху [41]. Організація зазнала наступних результатів у другому році після впровадження процесу профілю кар'єрного успіху: зсув до зосередження на розвитку внутрішнього резерву з понад 70% керівних посад, заповнених внутрішніми талантами; утримання високопродуктивних талантів покращилося майже на 10% протягом двох років поспіль.

Отже, впровадження прозорої моделі кар'єрного просування, як показано в наведених прикладах, значно підвищить мотивацію працівників, знизить плинність кадрів та сприятиме загальному успіху компанії.

Економічне обґрунтування вирішення проблеми обмеженого доступу до підвищення кваліфікації передбачає аналіз витрат на впровадження освітніх ініціатив, і прогнозування вигоди від покращення кваліфікації персоналу. Саме тому потрібно розглянути, чи буде економічно вигідно реалізувати запропоновані заходи.

Проект передбачає кілька етапів. Перший етап - оцінка освітніх потреб персоналу, який включає опитування та аналіз. Оцінка дозволить зрозуміти, які навички потребують покращення та які курси або платформи є найбільш ефективними для розвитку. Витрати на цей етап - 20 тис. грн (одноразово). Очікуваний результат - отримання точних даних про освітні потреби, що є основою для подальших рішень.

Другим етапом є партнерство з ВНЗ або EdTech платформами, такими як Coursera або Prometheus, для отримання працівниками доступу до онлайн-курсів та сертифікатів. Оскільки освіта через ці платформи є дуже гнучкою та доступною, а

також включає якісні курси, витрати на цей етап складають 350 тис. грн на рік. Прогнозується, що після цього працівники отримають доступ до навчальних матеріалів, які допоможуть підвищити їх кваліфікацію та конкурентоспроможність на ринку праці.

Третім етапом є впровадження системи управління навчанням, яка автоматизує процес освіти, включаючи реєстрацію, управління курсами та сертифікацію. Розробка LMS-системи коштує 280 тис. грн одноразово. Четвертий етап - програма самонавчання, яка передбачає виділення 10% робочого часу на навчання та створення бази знань. Щорічні витрати на підтримку цієї програми складають 100 тис. грн.

П'ятий етап - створення внутрішньої академії, де досвідчені фахівці проводять тренінги для своїх колег. Витрати на підтримку внутрішньої академії складають 150 тис. грн на рік.

Очікувана вигода від реалізації цих заходів полягає в тому, що підвищення кваліфікації персоналу зумовить:

- підвищення продуктивності праці завдяки кращій підготовці працівників. Заходи допоможуть знизити витрати на виконання завдань і покращити якість роботи. Прогнозована вигода від підвищення продуктивності складає приблизно 2,5 млн грн на рік, враховуючи підвищення ефективності працівників;

- зменшення плинності кадрів завдяки зростанню рівня задоволеності працівників через можливість постійного розвитку. Передбачається, що дасть економію у розмірі 1,2 млн грн на рік;

- підвищення внутрішньої експертизи та зниження залежності від зовнішніх консультантів та тренерів. Очікувана вигода від цього заходу складає 1 млн грн на рік.

Загальні витрати на реалізацію проекту складають:

- 20 тис. грн на оцінку освітніх потреб (одноразово);
- 350 тис. грн на рік на партнерство з освітніми платформами;
- 280 тис. грн на розробку або покупку LMS-системи (одноразово);
- 100 тис. грн на рік на програму самонавчання;

- 150 тис. грн на рік на внутрішню академію.

Отже, загальні витрати на рік складають: $350 + 100 + 150 = 600$ тис. грн на рік (постійні витрати). Водночас одноразові витрати на впровадження оцінки потреб та LMS-системи - 300 тис. грн.

Вигоди, отримані від підвищення кваліфікації та зниження витрат на навчання та рекрутинг, складають: 2,5 млн грн (продуктивність) + 1,2 млн грн (зменшення плинності) + 1 млн грн (внутрішня експертиза) = 4,7 млн грн на рік.

Таким чином, чистий прибуток від реалізації проекту складе:

$4,7 \text{ млн грн} - 600 \text{ тис. грн} - 300 \text{ тис. грн} = 3,8 \text{ млн грн на рік.}$

Успішний досвід впровадження корпоративних навчальних програм демонструє компанія Salesforce, яка у 2024 році запустила платформу Career Connect - інструмент для внутрішнього розвитку кар'єри, який використовує штучний інтелект для аналізу профілів працівників, пропонує персоналізовані шляхи розвитку, відповідні тренінги та можливості працевлаштування [39]. Інтеграція з Slack через Career Agent забезпечує реальний час підтримки та рекомендацій ресурсів. Під час тримісячного пілотного запуску 74% користувачів активно брали участь, майже 40% зареєструвалися на рекомендовані курси, а понад 90% внутрішніх вакансій були заповнені через Career Connect.

Даний приклад свідчить про те, що інвестиції в цифрові освітні ініціативи можуть значно підвищити ефективність управління персоналом. Враховуючи це, ПАТ «Укрнафта» може розглянути можливість впровадження подібної системи для підвищення кваліфікації своїх працівників. Запропонований проект, який включає оцінку освітніх потреб, партнерство з освітніми платформами, впровадження системи управління навчанням, програму самонавчання та створення внутрішньої академії, має потенціал забезпечити значні економічні вигоди. Очікується, що підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та зниження залежності від зовнішніх консультантів призведе до чистого прибутку в розмірі 3,8 млн грн на рік.

Таким чином, досвід Salesforce підтверджує ефективність впровадження цифрових освітніх ініціатив. Він може бути корисним для ПАТ «Укрнафта» у реалізації власних стратегій розвитку персоналу.

Отже, у результаті проведеного аналізу виявлено три ключові проблеми у системі управління персоналом підприємства: низький рівень заробітної плати у порівнянні з ринком, непрозорість кар'єрного просування та обмежений доступ до підвищення кваліфікації. Для кожної з цих проблем розроблені комплексні заходи з конкретними етапами впровадження, ресурсним забезпеченням та прогнозом очікуваних результатів. Розрахунки засвідчили, що хоча реалізація запропонованих заходів потребує суттєвих інвестицій, очікувані результати значно перевищують понесені витрати. Формування прозорої моделі кар'єрного зростання сприятиме утриманню ключових фахівців, формуванню довіри до керівництва та зниженню ризиків демотивації. Забезпечення доступу до якісного навчання через співпрацю з освітніми платформами, створення LMS-системи та внутрішньої академії дозволить підвищити рівень кваліфікації персоналу та створити умови для розвитку внутрішнього кадрового резерву.

Кожен запропонований захід ґрунтується на реалістичних даних та практиках, які відповідають сучасним підходам до управління людськими ресурсами. Запропоновані стратегії можуть бути впроваджені поступово, з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Очікувані економічні вигоди передбачають зростання фінансових показників та довгострокові переваги у вигляді стабільності колективу та посилення корпоративної культури.

Загалом впровадження рекомендованих заходів є економічно доцільним і стратегічно важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони дозволять вирішити існуючі проблеми та створити підґрунтя для подальшого сталого розвитку ПАТ «Укрнафта» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Порівняльний аналіз основних показників до і після впровадження проєкту з розвитку кадрового потенціалу у ПАТ «Укрнафта»

Показник	До впровадження проєкту	Після впровадження проєкту	Зміна
Проблема низького рівня заробітної плати			
Середній рівень заробітної плати	У середньому на 15–25% нижчий за ринок	Підвищено до ринкового рівня (на 15–25%)	Зарплата приведена до ринкового рівня
Плинність кадрів	Висока (понад 20% на рік)	10%	Зниження на 10%
Фонд оплати праці	10 млн грн/рік	12 млн грн/рік	20%
Відсутність прозорої моделі кар'єрного просування			
Чіткість та наявність кар'єрного шляху	Відсутній	Впроваджено модель професійного зростання	Працівники розуміють механізм кар'єрного просування
Мотивація працівників (опитування задоволеності)	Середній рівень (55%)	Підвищено до 70%	Підвищення мотивації на 15%
Обмежений доступ до підвищення кваліфікації			
Частка працівників, які проходять навчання щороку	10%	35%	Підвищено доступ до навчання
Витрати на навчання	Мінімальні (до 50 тис. грн на рік)	100 тис. грн	Збільшились на 100%
Лояльність працівників до компанії (за опитуванням)	Низька (30%)	Середня (55%)	Покращення атмосфери, зниження плинності

Джерело: розроблено автором на основі власного аналізу

Результати аналізу свідчать про позитивний вплив впроваджених проєктів на управління персоналом підприємства. Завдяки підвищенню рівня заробітної плати до ринкового значення та впровадженню прозорої моделі кар'єрного зростання стане можливим зниження плинності кадрів - з понад 20% до 10% на рік. Покращиться мотивація працівників (з 55% до 70%), зросте їхня лояльність до компанії (з 30% до 55%) та рівень задоволеності умовами праці. Хоча витрати на оплату праці та навчання зростуть, загальні результати свідчатимуть про підвищення ефективності системи управління персоналом і покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

У 2026–2029 роках прогнозується зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 1%. Загальний фонд оплати праці збільшиться на 5% у 2026 році та на 3% щороку у 2027–2029 роках. Виручка від реалізації зростатиме на 5% протягом 2026–2028 років, а у 2029 році — на 4%. Кількість звільнених за особистим бажанням скоротиться на 61% у 2026 році, з подальшим поступовим зменшенням або стабілізацією цього показника у наступні роки. Кількість прийнятих працівників у 2026 році зменшиться на 80% завдяки укомплектованому штату. Оскільки звільнення також зменшаться, то й потреба в нових працівниках буде нижчою. Кількість вимушено звільнених працівників скоротиться на 83% у 2026 році завдяки ефективній адаптації, підвищенню кваліфікації та мотивації працівників. У 2027–2028 роках планується підтримувати цей рівень, а у 2029 році - зменшити ще на 25%. Підприємство робитиме акцент на утриманні ключових кадрів та підвищенні їх професійної майстерності. Також передбачається посилення мотиваційної політики з метою зниження плинності кадрів. Очікується, що це забезпечить підприємству конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.11 – Прогнозована кількість працівників та фонд оплати праці на ПАТ «Укрнафта» у 2026-2029 рр.

Показник	Рік				Віднос не зростан ня 2029/20 26, %	Абсолютне зростан ня 2029/20 26
	2026	2027	2028	2029		
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	21300	21040	20820	20600	-3,29	-700
Зміна, порівняно з попереднім роком, осіб	-9	-260	-220	-220	2344,44	-211
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	4706672,88	4942006,52	5090266,72	5242974,7	11,39	536301,8
Виручка від реалізації, тис. грн	37311558,9	39177136,8	41135993,7	42781433	14,66	5469875
Кількість звільнених за особистим бажанням, осіб	380	350	350	300	-21,05	-80
Кількість прийнятих працівників, осіб	140	150	150	140	0	0
Кількість вимушено звільнених працівників, осіб	20	20	20	15	-25	-5

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Середньооблікова чисельність персоналу поступово знижуватиметься з 21 300 осіб у 2026 році до 20 600 осіб у 2029 році. Попри це, загальний фонд оплати праці зросте на 11,39% (понад 536 млн грн). Виручка від реалізації продукції стабільно зростатиме, і за період з 2026 по 2029 рік вона збільшилася на 14,66%, це підтверджує ефективність управлінських рішень і впроваджених змін. Кількість працівників, які звільнилися добровільно або вийшли на пенсію, зменшиться з 380 до 300 осіб, тобто на 21%. Водночас кількість вимушено звільнених працівників прогнозовано зменшиться з 20 до 15.

Прийом нових працівників залишиться стабільним протягом аналізованого періоду - 140–150 осіб на рік. Загалом спостерігається чітка тенденція до зменшення чисельності працівників при одночасному зростанні фінансових показників, що є результатом зростання продуктивності праці.

У табл. 3.12 проведено розрахунок показників продуктивності праці та руху персоналу на ПАТ «Укрнафта» у 2026-2029 рр.

Таблиця 3.12 – Розрахунок показників продуктивності праці та руху персоналу на ПАТ «Укрнафта» у 2026-2029 рр.

Показник	Рік				Відносне зростання 2029/2026, %	Абсолютне зростання 2029/2026
	2026	2027	2028	2029		
Продуктивність праці, тис. грн	1751,7 2	1862,0 3	1975,7 9	2076,7 7	18,56	325,05
Коефіцієнт обороту кадрів	2,54	2,47	2,50	2,21	-12,88	-0,33
Коефіцієнт плинності кадрів	1,78	1,66	1,68	1,46	-18,37	-0,33
Середня ЗП, тис. грн	220,97	234,89	244,49	254,51	15,18	33,54

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

На основі аналізу динаміки показників ефективності використання персоналу ПАТ «Укрнафта» після впровадження проєктів спостерігатимуться позитивні тенденції. Продуктивність праці у 2029 році зросте на 18,56% у порівнянні з 2026 роком. Зниження коефіцієнта обороту кадрів на 12,88% вказує на стабілізацію кадрового складу та зменшення частоти змін персоналу. Також позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта плинності кадрів на 18,37%. Дані зміни є наслідком як реалізації соціально орієнтованих управлінських заходів, так і підвищення заробітної плати. Середня заробітна плата працівників зросте на

15,18%. Загалом можна стверджувати, що реалізація проєктів позитивно вплине на показники ефективності управління трудовими ресурсами підприємства.

Порівняння продуктивності персоналу та темпів зростання заробітної плати до і після впровадження проєктів свідчить про суттєві зміни в кадровому потенціалі ПАТ «Укрнафта». У 2018–2020 рр. спостерігалось коливання показників продуктивності праці: зниження у 2019 році на 19,48% та зростання у 2020-му на 26,5%. Нестабільність вказувала на нерівномірну ефективність праці до впровадження змін. Середня заробітна плата протягом цього періоду зростала стабільно: у 2019 році - на 23,82%, а у 2020-му - на 14,61%, проте співвідношення темпів зростання зарплати і продуктивності у 2019 році було негативним (продуктивність впала, тоді як зарплата зросла).

Показники плинності та обороту кадрів у ці роки були нестабільними. Коефіцієнт обороту кадрів різко зріс у 2019 році до 13,11, після чого знизився до 9,75 у 2020 році. Плинність кадрів також зросла на 96,25% у 2019 році. Після впровадження проєктів продуктивність праці буде мати позитивну динаміку. У 2026–2029 роках вона прогнозовано зросте 18,56%. У цей же час середня зарплата зросте на 15,18%. Плинність кадрів у 2026–2029 рр. зменшиться з 1,78 до 1,46, а коефіцієнт обороту кадрів знизиться на 12,88%.

Таким чином, після впровадження проєктів спостерігається стабільне зростання показників продуктивності, помірне збільшення зарплат, зниження плинності кадрів та стабілізація кадрової структури. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці до заробітної плати стане більш узгодженим. Після впровадження проекту кадрова політика підприємства стане більш ефективною, спрямованою на утримання працівників і підвищення результативності. Загалом, реалізація проєктів позитивно вплине на якість трудового потенціалу та кадрову стабільність.

Проаналізувавши основні проблеми у сфері управління персоналом на підприємстві, а також заходи щодо їх подолання, було виявлено позитивні зрушення в організаційній структурі та мотиваційній політиці. Запропоновані зміни спрямовані на підвищення рівня заробітної плати, зменшення плинності

кадрів, удосконалення системи навчання та розвитку. У зв'язку з цим складено прогноз динаміки фінансово-економічних показників ПАТ «Укрнафта» на 2026–2029 роки (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Укрнафта» після впровадження проєкту, тис. грн., 2026-2029 рр.

№	Показник	2026	2027	2028	2029	Відносне зростання 2029/2026, %	Абсолютне зростання 2029/2026, грн
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	115 360 000	125 480 000	136 820 000	149 990 000	30,02	34 630 000
2	Інші операційні доходи	3 094 000	3 421 000	3 803 000	4 298 000	38,91	1 204 000
3	Інші доходи (фінансові, інші)	3 010 000	3 287 000	3 688 000	4 198 000	39,47	1 188 000
4	Разом доходи	121 464 000	132 188 000	144 311 000	158 486 000	30,48	37 022 000
5	Собівартість реалізованої продукції	70 340 000	76 140 000	82 780 000	90 010 000	27,96	19 670 000
6	Інші операційні витрати (адмін. витрати, збут, інші)	27 125 000	28 430 000	30 110 000	31 486 000	16,08	4 361 000
7	Разом витрати	97 465 000	104 570 000	112 890 000	121 496 000	24,66	24 031 000
8	Фінансовий результат до оподаткування	23 999 000	27 618 000	31 421 000	36 990 000	54,13	12 991 000
9	Податок на прибуток (18%)	3 643 728	4 071 710	4 632 131	5 863 535	60,92	2 219 807
10	Чистий прибуток (збиток)	4 056 475	5 342 290	6 442 870	8 065 465	98,83	4 008 990

Джерело: розроблено автором на основі аналізу звітності ПАТ «Укрнафта»

Впровадження проєктів позитивно вплине на фінансово-економічні результати діяльності ПАТ «Укрнафта», особливо на показник чистого прибутку. Упродовж 2026–2029 років спостерігатиметься стабільне зростання доходів. Чистий дохід від реалізації продукції зросте на 30,02%. Одночасно з цим суттєво зростуть й інші доходи: операційні – на 38,91%, фінансові та інші – на 39,47%.

Чистий прибуток підприємства збільшиться на 98,83%. Таким чином, впровадження проєктів забезпечить зростання доходів та покращення фінансового результату.

Графічну інтерпретацію динаміки фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Укрнафта» до та після впровадження проєктів наведено на рис. 3.2.

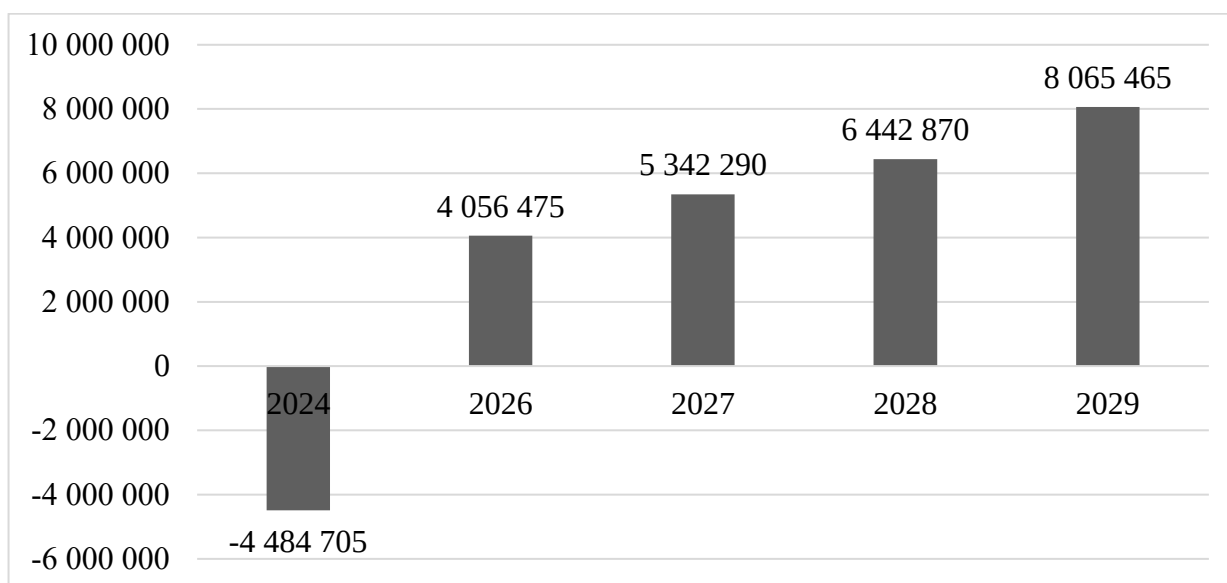


Рисунок 3.2 – Тенденція зростання чистого прибутку до та після реалізації проєкту для удосконалення кадрового потенціалу у ПАТ «Укрнафта»

Джерело: розроблено автором на основі власного аналізу

Проаналізована динаміка фінансово-економічних показників підприємства свідчить про позитивні тенденції у розвитку після впровадження проєкту. Чистий дохід від реалізації продукції поступово зростатиме з 115,36 млн грн у 2026 році до майже 150 млн грн у 2029 році. Інші операційні доходи та фінансові надходження також демонструватимуть стабільне зростання. Загальні доходи збільшаться на 43,6% у 2028 р., порівняно з базовим 2026 р.

У 2026-2029 рр. собівартість реалізованої продукції зростатиме пропорційно збільшенню обсягів виробництва, операційні витрати також матимуть помірний ріст. Загальні витрати у 2026 р. збільшаться до 97 465 млн грн, а в 2029 р. ще на 25% до 121496 млн грн, проте їх зростання є меншим за темпи росту

доходів. Фінансовий результат до оподаткування матиме стійку тенденцію до зростання - від 24 млн грн у 2026 році до майже 37 млн грн у 2029 році.

Підприємство поступово збільшуватиме чистий прибуток, починаючи з 4,06 млн грн у 2026 році і досягаючи 8,07 млн грн у 2029 році. Таке зростання прибутку підтверджує ефективність проєкту та його позитивний вплив на фінансово-економічний стан.

У ПАТ «Укнафта» прогнозується зменшення витрат на найм та адаптацію нових працівників завдяки зменшенню кількості звільнень і підвищенню рівня утримання персоналу. Планується зменшення витрат на 10%. Підприємство планує зосередитися на зміцненні кадрового потенціалу. За допомогою цього підприємство зможе:

- зменшити потребу у витратах на пошук і підбір нових співробітників;
- скоротити витрати на навчання та адаптацію нових працівників на 15%, оскільки вже працюючі фахівці володіють необхідними навичками та знаннями.

Зменшення плинності кадрів сприятиме підвищенню стабільності виробничих процесів та якості продукції. Підвищення мотивації персоналу та поліпшення умов праці дозволить зберегти ключових працівників і посилити командний дух.

Економія витрат на підбір і навчання нових співробітників у розмірі 15% дасть можливість перенаправити ці ресурси на розвиток підприємства. Зокрема, кошти можуть бути використані на модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та покращення умов праці. Утримання персоналу знизить стресову напругу серед співробітників, покращить їхню лояльність та задоволеність роботою.

У ПАТ «Укнафта» прогнозується суттєве підвищення кваліфікаційного рівня персоналу протягом наступних років. Кількісно планується, що до кінця 2029 року близько 85% працівників пройдуть підвищення кваліфікації за спеціальними програмами. Зокрема, у 2026 році очікується підвищення кваліфікації у 25% працівників, у 2027 році – у 20%, у 2028 році – у 20%, та у 2029 році – ще у 20% працівників. Прогнозується поява нових компетенцій серед працівників,

пов'язаних із цифровими технологіями, управлінням ризиками, охороною праці та екологічною безпекою. Багато співробітників планують отримати міжнародні сертифікати та ліцензії. Завдяки підвищенню кваліфікації зросте рівень мотивації та лояльності персоналу. Підприємство також зможе скоротити витрати на залучення зовнішніх фахівців, оскільки підготовлені власні кадри зможуть виконувати складні завдання.

Враховуючи ці результати, можна прогнозувати подальше зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства у перспективі. Запропоновані заходи є ефективними і сприяють покращенню економічних показників. Результати дозволяють розраховувати на стабільний розвиток і розширення діяльності підприємства в наступні роки. Таким чином, проведений аналіз підтверджує доцільність впровадження проєкту та позитивний вплив на фінансовий стан підприємства.

Отримані результати підтверджують ефективність кадрових перетворень. Зростання прибутковості підприємства дозволить збільшити інвестиції в розвиток, підвищити мотивацію персоналу та забезпечити стійке конкурентне становище на ринку. У довгостроковій перспективі очікується стабільне зростання економічної ефективності підприємства. Таким чином, висновки прогнозу свідчать про доцільність обраного стратегічного напрямку розвитку та важливість інвестування в людський капітал.

Висновки до розділу 3

Таким чином, запропоновано комплексні шляхи удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу ПАТ «Укрнафта». Визначено, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором підвищення стійкості та конкурентоспроможності компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Акцент зроблено на формуванні внутрішніх резервів, професійному розвитку та створенні сприятливого середовища для зростання співробітників. Обґрунтовано потребу в розвитку корпоративної культури та налагодженні внутрішньої комунікації.

Прогнозований річний виграш від підвищення ефективності, зниження плинності та покращення мотивації складе 4,35 млн грн на рік. Враховуючи загальні витрати на реалізацію плану в розмірі 680 тис. грн, чистий прибуток для компанії складе 3,67 млн грн на рік. Запропоноване рішення є економічно вигідним. Витрати на реалізацію заходів виправдані завдяки значному зростанню ефективності та мотивації працівників, а також зниженню витрат на рекрутинг і навчання нових співробітників. Очікувана річна вигода у розмірі 3,67 млн грн є досить значною, і реалізація цих заходів варта інвестицій.

Багато провідних компаній вже реалізували подібні ініціативи. Наприклад, Siemens активно інвестує в створення корпоративних академій та використання онлайн-освітніх платформ для підвищення кваліфікації своїх працівників. В результаті компанія досягла підвищення ефективності праці на 15% та знизила витрати на залучення зовнішніх консультантів на 30%. Компанія Unilever також успішно реалізувала програму Flex Experiences, яка дозволяє працівникам обирати короткострокові проєкти у різних підрозділах компанії. Таким чином, впровадження запропонованих заходів із розвитку кваліфікації працівників на підприємстві дозволить досягти наступних стратегічних переваг:

- підвищення конкурентоспроможності компанії завдяки розвитку компетенцій персоналу;
- зниження витрат на навчання та рекрутинг;
- зменшення плинності кадрів і формування внутрішнього кадрового резерву;
- підвищення продуктивності праці та загальної ефективності бізнес-процесів.

Проведене економічне обґрунтування заходів щодо розвитку кадрового потенціалу на підприємстві свідчить про високу доцільність запропонованих рішень як з точки зору інвестицій, так і з позицій очікуваних результатів. Всі заходи орієнтовані на вирішення ключових проблем у сфері управління персоналом - низької заробітної плати, відсутності прозорої системи оплати праці та обмежених можливостей для кар'єрного зростання. Пілотний запуск змін у ключових департаментах дозволить виявити сильні та слабкі сторони нової системи без

масштабних фінансових ризиків. Внутрішня комунікаційна кампанія, хоч і потребує лише 50 тис. грн, матиме значний вплив на формування довіри серед працівників та зниження напруги. Витрати на кар'єрний розвиток також виглядають економічно виправданими, адже забезпечують стабільність персоналу та підвищення його залученості. Сукупна реалізація заходів дозволить створити ефективну систему управління людськими ресурсами, яка базується на сучасних принципах мотивації, гнучкості та персоналізованого розвитку.

Оцінка змін фінансово-економічних показників підприємства після реалізації проєкту засвідчує наявність позитивної динаміки розвитку. Зокрема, очікується поступове збільшення чистого доходу від реалізації продукції: з 115,36 млн грн у 2026 році до майже 150 млн грн у 2029 році. Поряд із цим стабільне зростання демонструватимуть також інші операційні та фінансові надходження. У 2028 році загальний обсяг доходів зросте на 43,6% порівняно з базовим 2026 роком.

У період з 2026 по 2029 рік відбуватиметься планомірне збільшення собівартості реалізованої продукції, яке пов'язане з розширенням виробничих масштабів. Операційні витрати зростатимуть у помірному темпі. Так, у 2026 році сукупні витрати становитимуть 97 465 млн грн, а до 2029 року збільшаться ще на 25% і сягнуть 121 496 млн грн. Фінансовий результат до оподаткування продемонструє стабільну позитивну тенденцію – від 24 млн грн у 2026 році до майже 37 млн грн у 2029 році. Показник чистого прибутку також зростатиме: з 4,06 млн грн у 2026 році до 8,07 млн грн у 2029 році.

Таким чином, інвестиції у розвиток кадрового потенціалу не лише повертаються у вигляді економії, а й створюють додану вартість для всього підприємства. Підвищення продуктивності, зміцнення корпоративної культури та зниження витрат на плинність персоналу - це ті вигоди, які свідчать про стратегічну ефективність запропонованих рішень. Усі розрахунки підтверджують раціональність обраного підходу до модернізації системи роботи з персоналом.

ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних основ, практичного стану кадрового потенціалу на прикладі ПАТ «Укрнафта» та розроблено конкретні заходи щодо його вдосконалення.

Кадровий потенціал є фундаментальною основою ефективного функціонування будь-якого підприємства. Його розвиток забезпечує організації стабільність та ріст у конкурентному середовищі. На основі теоретичного обґрунтування та аналізу діяльності ПАТ «Укрнафта» можна зробити такі висновки:

1. Досліджено, що кадровий потенціал розглядається як сукупність знань, навичок, компетенцій, мотиваційних характеристик і здібностей персоналу до розвитку. Ключовими ознаками ефективного кадрового потенціалу є: гнучкість, інноваційність, навчальна здатність і мобільність працівників. Встановлено, що підприємства, які інвестують у розвиток людського капіталу, демонструють на 25–30% вищу продуктивність праці, згідно з результатами міжнародних досліджень.

2. Визначено, що оцінювання кадрового потенціалу є основою формування ефективної політики управління персоналом. У роботі доведено, що комплексна оцінка повинна складатись як із кількісних (освіта, стаж, продуктивність), так і з якісних (мотивація, рівень лояльності, здатність до навчання) показників. Рекомендується застосування методів 360-градусного зворотного зв'язку, тестування компетенцій, карт розвитку співробітників.

3. Досліджено, що ПАТ «Укрнафта» – одна з найбільших енергетичних компаній України, яка здійснює видобуток нафти, газу, газового конденсату. Станом на 2020 рік чисельність персоналу компанії перевищує 20 тисяч осіб, а кількість виробничих об'єктів – понад 500. Чистий прибуток компанії у 2024 р. склав 16 428,63 млн грн. Організаційна структура є багаторівневою.

Незважаючи на стратегічну важливість компанії, наявні виклики у сфері кадрів вказують на необхідність вдосконалення кадрової політики відповідно до сучасних стандартів управління. Завдяки багаторічному досвіду на ринку нафтогазової галузі та значному обсягу видобутку природних ресурсів,

«Укрнафта» зарекомендувала себе як стабільний постачальник енергетичних ресурсів в Україні. Підприємство впроваджує новітні технології видобутку та переробки нафти, однак, враховуючи зовнішні економічні фактори, такі як коливання цін на нафту та зміни в регуляторному середовищі, компанія стикається з певними викликами, які потребують гнучких стратегічних рішень.

4. Аналіз кадрової політики ПАТ «Укрнафта» виявив позитивні сторони – високий рівень кваліфікації працівників, досвідчений склад, збереження традицій. Разом з тим, виявлено низку проблем: відсутність системи безперервного навчання, слабка мотивація до підвищення кваліфікації, неефективні внутрішні комунікації.

5. Проблемним залишається процес залучення молодих фахівців – частка працівників до 30 років становить менше 10%. Потребує вдосконалення і система внутрішнього ротаційного просування кадрів. Найсерйознішими проблемами визначено: низький рівень заробітної плати у порівнянні з ринком; відсутність прозорої моделі кар'єрного просування; обмежений доступ до підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Компанія вже почала робити певні кроки для вирішення цих проблем, однак для досягнення стійкого розвитку кадрового потенціалу необхідно впроваджувати більш комплексні та системні підходи. Без перегляду мотиваційної та адаптаційної політики підприємство ризикує втратити кадровий баланс у середньостроковій перспективі.

6. Запропоновано перелік конкретних заходів для покращення розвитку кадрового потенціалу: розробку програми безперервного навчання, впровадження електронної системи управління розвитком працівників, створення кадрового резерву. Акцент зроблено на формуванні внутрішніх резервів, професійному розвитку та створенні сприятливого середовища для зростання співробітників.

7. Обґрунтовано потребу в розвитку корпоративної культури та налагодженні внутрішньої комунікації. Прогнозований річний вигрaш від підвищення ефективності, зниження плинності та покращення мотивації складе 4,35 млн грн на рік. Враховуючи загальні витрати на реалізацію плану в розмірі 680 тис. грн, чистий прибуток для компанії складе 3,67 млн грн на рік. Запропоноване рішення є

економічно вигідним. Висновки свідчать, що інвестиції в розвиток кадрового потенціалу мають позитивну окупність у середньостроковій перспективі.

Проаналізована динаміка фінансово-економічних показників підприємства свідчить про позитивні тенденції у розвитку після впровадження проєкту. Чистий дохід від реалізації продукції поступово зростатиме з 115,36 млн грн у 2026 році до майже 150 млн грн у 2029 році. Інші операційні доходи та фінансові надходження також будуть мати стабільне зростання. Загальні доходи збільшаться на 43,6% у 2028 р., порівняно з базовим 2024 р.

Дослідження підтвердило, що кадровий потенціал є вирішальним чинником довгострокового успіху компанії. Розвиток людського капіталу повинен стати пріоритетом керівництва, а всі заходи з оцінювання, навчання, мотивації та утримання персоналу мають бути частиною єдиної HR-стратегії. Успішне застосування запропонованих заходів дозволить ПАТ «Укрнафта» стати лідером за виробничими показниками та за рівнем корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козлова І. М., Давидов С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій*. С. 322 - 325. 2017р. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28639/1/Козлова_І._М.%2C_Давидов_С._І._Кадровий_потенціал_поняття%2C_сутність_%2C_основні_характеристики._.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
2. Пучкова С. І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 економіка, організація і управління підприємствами. Одеса : ОДЕУ. 2002. 21 с.
3. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
4. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. № 1. 2017. С. 65–68.
5. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 2020. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong,+M.+\(2020\).+%22Armstrong%27s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice%22.+Kogan+Page.&ots=wMVklAiWqY&sig=6Pv_fzig8O7cs14G_t1Ten8X4Ck&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong%2C%20M.%20\(2020\).%20%22Armstrong's%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%22.%20Kogan%20Page.&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong,+M.+(2020).+%22Armstrong%27s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice%22.+Kogan+Page.&ots=wMVklAiWqY&sig=6Pv_fzig8O7cs14G_t1Ten8X4Ck&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong%2C%20M.%20(2020).%20%22Armstrong's%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%22.%20Kogan%20Page.&f=false) (дата звернення: 14.03.2025).
6. Ковальська Любов Леонідівна. Потенціал і розвиток підприємства / Ковальська Любов Леонідівна, Оксенюк Катерина Ігорівна. 2019 URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page14.html (дата звернення: 14.03.2025).

7. Балабанова Л.Б., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.:Професіонал. 2006. 512 с.
8. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 350 с.
9. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2010. 232 с.
10. В. І. Дибленко, О. О. Шевченко, С. О. Ракова. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. 2012. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3268/1/V68_P277-281.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
11. Ковальова О. М., Скрипка Д. О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет. Випуск 5(10). 2018. С. 218-222. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
12. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Економіка та управління підприємствами. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. Випуск 15. 2023. С. 231-236. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28> (дата звернення: 14.03.2025).
13. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнесінформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг*. № 6. 2024. С.382-388. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-382_388.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
14. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. Випуск № 56. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення: 17.03.2025).
15. Закінян Р. А., Каховська О. В., Стенічева І. Б. Кадровий потенціал підприємства: сутність та особливості управління. *Придніпровська Державна*

Академія Будівництва та Архітектури. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/21.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).

16. Філімонова Н. О. Аналіз кадрового потенціалу як елемент управління персоналом. 2012. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28422/1/Filimonova.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).

17. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. №68. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119> (дата звернення: 17.03.2025).

18. Писаревська Г.І. Аналіз кадрового потенціалу підприємства. *Харківська національна академія міського господарства*. 2023 URL: <https://eprints.kname.edu.ua/30697/1/51.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).

19. І. Ю. Лебедєва, В. О. Томашевская. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 12. 2018. С.75-81. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf (дата звернення: 17.03.2025).

20. Про компанію. *Офіційний сайт ПАТ «Укрнафта»*. URL: <https://www.ukrnafta.com/pro-kompaniyu> (дата звернення: 04.04.2025).

21. ПАТ «УКНАФТА». *Youcontrol*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8430622#express-universal-file> (дата звернення: 04.04.2025).

22. ПАТ «УКРНАФТА». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/00135390> (дата звернення: 04.04.2025).

23. ПАТ «УКРНАФТА». *Clarity project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/00135390> (дата звернення: 04.04.2025).

24. Місія та цінності. *Офіційний сайт ПАТ «Укрнафта»*. URL: <https://www.ukrnafta.com/misiya-ta-czinnosti> (дата звернення: 04.04.2025).

25. Соціальна відповідальність. *Офіційний сайт ПАТ «Укрнафта»*. URL: <https://www.ukrnafta.com/soczialna-vidpovidalnist> (дата звернення: 04.04.2025).

26. Управління нафтопромислового сервісу. *Офіційний сайт ПАТ «Укрнафта»*. URL: <https://www.ukrnafta.com/upravlinnya-naftopromislovogo-servisu> (дата звернення: 04.04.2025).

27. Фінансова звітність ПАТ «Укрнафта» за 2022 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2022&id=8430622&tb=financial-statements> (дата звернення: 04.04.2025).

28. Фінансова звітність ПАТ «Укрнафта» за 2023 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=8430622&tb=financial-statements> (дата звернення: 07.04.2025).

29. Фінансова звітність ПАТ «Укрнафта» за 2024 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id=8430622&tb=financial-statements> (дата звернення: 07.04.2025).

30. Розвиток технологій та кадровий потенціал: виклики над якими працює «Укрнафта». *НГУ*. 2023. URL: <https://oil-gas.com.ua/novyny/Rozvitok-tehnologiy-ta-kadrovyy-potencial-vyklyky-nad-yakymi-pracuye-Ukrnafta> (дата звернення: 07.04.2025).

31. Звіт про управління ПАТ «Укрнафта». URL: https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/30.04.2021/Zvit_pro_upravlinnya2020.pdf (дата звернення: 07.04.2025).

32. В «Укрнафті» почали реформу кадрової політики. *День*. 2024. URL: <https://day.kyiv.ua/news/271221-v-ukrnafti-pochaly-reformu-kadrovoyi-polityky> (дата звернення: 07.04.2025).

33. Кар'єра в компанії. *Офіційний сайт ПАТ «Укрнафта»*. URL: <https://www.ukrnafta.com/kariera-v-kompanii> (дата звернення: 07.04.2025).

34. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. (68). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19> (дата звернення: 10.05.2025).

35. Маркіна А. О. Основні напрямки вдосконалення оплати праці. *ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-40.html> (дата звернення: 17.05.2025).

36. Що таке грейдинг: типи, переваги та як працює грейдова система оплати праці. 2024. URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczyuye/> (дата звернення: 17.05.2025).

37. Автоматизація обліку Заробітної плати: успішний кейс впровадження ISpro в Болградській РДА. 2025. URL: <https://intelserv.net.ua/blog/material/id/593> (дата звернення: 17.05.2025).

38. Case Studies: Successful Compensation Change Initiatives. URL: <https://youaccel.com/lesson/case-studies-successful-compensation-change-initiatives/premium> (дата звернення: 10.05.2025).

39. Altckek A. How Salesforce is using AI career coaches to hire employees internally. 2025. URL: <https://www.businessinsider.com/salesforce-internal-ai-career-coaches-upskill-employees-2025-5> (дата звернення: 10.05.2025).

40. The Importance of Career Mapping for Employee Retention. 2024. URL: <https://golattitude.com/the-importance-of-career-mapping-for-employee-retention/> (дата звернення: 10.05.2025).

41. Grubich M. Case Study: Developing Career Profiles to Develop and Retain Talent. 2024. URL: <https://www.transformingcareers.com/case-study-developing-career-profiles-to-develop-and-retain-talent/> (дата звернення: 10.05.2025).

42. Звіт правління ПАТ «Укрнафта» за 2020 рік. 34 С. URL: https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/25.05.2021/Zvit%20Pravlinnya%202020.pdf (дата звернення: 24.05.2025).

43. Звіт правління ПАТ «Укрнафта» за 2019 рік. 44 С. URL: https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/25.05.2021/Zvit%20Pravlinnya%202019.pdf (дата звернення: 24.05.2025).

44. Звіт правління ПАТ «Укрнафта» за 2018 рік. 46 С. URL: https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/Zvit%20Pravlinnya_2018.pdf (дата звернення: 24.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Необоротні активи	Код	На початок 2022 року, тис.грн.	На кінець 2022 року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	268 599	229 376
Первісна вартість	1001	510 952	528 582
Накопичена амортизація	1002	-242 353	-299 206
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 677 273	1 506 950
Основні засоби	1010	19 717 125	16 183 779
Первісна вартість	1011	21 970 329	17 496 242
Знос	1012	-2 253 204	-1 312 463

Додаток Б

Необоротні активи	Код	На початок 2023 року, тис.грн.	На кінець 2023 року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	229 376	274 242
Первісна вартість	1001	528 582	627 655
Накопичена амортизація	1002	-299 206	-353 413
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 506 950	2 078 477
Основні засоби	1010	16 183 779	17 795 291
Первісна вартість	1011	17 496 242	19 262 211
Знос	1012	-1 312 463	-1 466 920

Додаток В

Необоротні активи	Код	На початок 2024 року, тис.грн.	На кінець 2024 року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	274 242	564 318
Первісна вартість	1001	627 655	999 971
Накопичена амортизація	1002	-353 413	-435 653
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 078 477	6 660 501
Основні засоби	1010	17 795 291	26 109 235
Первісна вартість	1011	19 262 211	27 770 206
Знос	1012	-1 466 920	-1 660 971