

**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 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

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

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства»

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-22
МОЗЖУХІНА Антоніна Олегівна

(підпис)

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

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц. ОБЕЛЕЦЬ Тетяна Володимирівна

(підпис)

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

Київ – 2026 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
«__» _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
МОЗЖУХІНІ Антоніні Олегівні**

1. Тема роботи: « Удосконалення системи управління персоналом підприємства»

керівник роботи: к.е.н., доц. Коцко Тарас Аркадійович,

затверджені наказом по університету від «29» травня 2026р. № 2003-с

2. Термін подання студентом роботи: 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства АТ «Укрнафта» у сфері управління персоналом, інформація про історію створення та розвиток підприємства АТ «Укрнафта», фінансова звітність (Звіт про фінансові результати за 2021-2025 рр.); звіти про діяльність компанії за 2021-2025 рр.; Примітки до річної фінансової звітності; звіти про виробництво продукції за 2021-2025 рр.; статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина

- Дослідити сутність та структуру системи управління персоналом підприємства
- Розглянути методологічні принципи та інструментарій удосконалення системи управління персоналом

б) аналітична частина

- Надати характеристику підприємства та провести аналіз особливостей розвитку АТ «Укрнафта» і його ринкових позицій
- Зробити діагностику системи управління персоналом.
- Оцінити ефективність управління персоналом

в) рекомендаційна частина

- Обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах програмного підходу
- Економічно оцінити шляхи удосконалення системи управління персоналом

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика підприємства АТ «Укрнафта»
2. Фінансово-економічна діяльність підприємства
3. Аналіз показників діяльності підприємства АТ «Укрнафта» в сфері управління персоналом підприємства
4. Основні показники ефективності управління персоналом АТ «Укрнафта»
5. Фактори впливу на ефективність управління персоналом АТ «Укрнафта»
6. Модулі усунення конкретних проблем системи управління персоналом (проект)
7. Модуль 1 - Програма залучення та адаптації молодих спеціалістів
8. Модуль 2 - Програма розвитку кадрового резерву та управлінських компетенцій
9. Модуль 3 - Програма цифровізації HR-процесів та впровадження HR-аналітики
10. Модуль 4 - Програма удосконалення системи мотивації на основі KPI
11. Економічний ефект від реалізації програмних модулів вдосконалення АТ «Укрнафта»

6. Дата видачі завдання: 11.03.2026

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Позначки керівника про виконання завдань
1	Збір необхідної інформації щодо сутності, та структури системи управління персоналом підприємства	15.03.2026 - 20.04.2026	
2	Розгляд методологічних принципів та інструментарію удосконалення системи управління персоналом	21.04.2026 - 28.04.2026	
3	Аналіз особливостей розвитку підприємства АТ «Укрнафта» та його ринкових позицій	29.04.2026 - 30.05.2026	
4	Діагностика системи управління персоналом підприємства	01.05.2026 - 02.05.2026	
5	Оцінка ефективності управління персоналом підприємства АТ «Укрнафта»	03.05.2026 - 05.05.2026	
6	Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства АТ «Укрнафта» на засадах програмного підходу	06.05.2026 - 09.05.2026	
7	Економічна оцінка напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства АТ «Укрнафта»	10.05.2026 - 14.05.2026	
8	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	15.05.2026 – 20.05.2026	

Студент:

(підпис)

Антоніна МОЗЖУХІНА

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи:

(підпис)

Тарас КОЦКО

(ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства» містить 98 сторінок, 30 таблиць, 13 рисунки, 0 додатків. Перелік посилань нараховує 33 найменувань.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства, предметом — процеси та інструменти її удосконалення в сучасних умовах.

Базою дослідження виступає АТ «Укрнафта».

У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, економіко-статистичного та фінансового аналізу, SWOT-аналіз, а також економічного моделювання.

У результаті досліджено теоретичні засади управління персоналом та проаналізовано систему управління персоналом АТ «Укрнафта». Виявлено ключові проблеми та розроблено напрями її удосконалення, зокрема цифровізацію HR-процесів, розвиток кадрового резерву та впровадження KPI. Ефективність запропонованих заходів економічно обґрунтована.

Рекомендовано використовувати результати роботи для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації витрат, розвитку кадрового потенціалу та впровадження сучасних HR-підходів на підприємстві.

Результати впровадження свідчать про зростання продуктивності праці, підвищення ефективності використання персоналу, зниження витрат на управління кадрами та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, HR-система, кадровий резерв, мотивація персоналу, KPI, цифровізація HR, продуктивність праці, кадровий потенціал.

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 98 pages, 30 tables, 13 drawings, 0 attachments. The bibliography list consists of 33 items.

The purpose of the work is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the personnel management system of the enterprise. The object of the research is the personnel management system of the enterprise, while the subject is the processes and tools for its improvement. The research is based on JSC "Ukrnafta".

The research methods include analysis and synthesis, comparison, financial and economic-statistical analysis, SWOT analysis, and economic modeling.

The results of the work include the study of theoretical foundations of personnel management and analysis of the HR system of JSC "Ukrnafta". Key problems were identified, and directions for improvement were developed, including HR digitalization, development of personnel reserve, and implementation of KPI-based motivation. The effectiveness of the proposed measures is economically substantiated.

The results can be used to improve personnel management efficiency, optimize costs, develop human resources potential, and implement modern HR approaches at the enterprise.

The implementation results indicate an increase in labor productivity, improved efficiency of personnel utilization, reduction of HR management costs, and strengthening of the enterprise's competitiveness.

Keywords: personnel management, HR system, personnel reserve, employee motivation, KPI, HR digitalization, labor productivity, human resource potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Система управління персоналом підприємства: сутність та структура	9
1.2 Методологічні принципи та інструментарій удосконалення системи управління персоналом	21
Висновки до розділу 1	31
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «УКРНАФТА»	33
2.1 Аналіз особливостей розвитку підприємства та його ринкових позицій	33
2.2 Діагностика системи управління персоналом підприємства	44
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом підприємства	56
Висновки до розділу 2	68
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «УКРНАФТА»	70
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах програмного підходу	70
3.2 Економічна оцінка напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства	80
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

В теперішніх умовах розвитку економіки України ефективне управління персоналом набуває особливого значення тому, що саме людські ресурси визначають конкурентоспроможність компанії, її інноваційний потенціал, продуктивність діяльності та здатність адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Посилення глобальної конкуренції, цифрова трансформація бізнес-процесів, зміни на ринку праці та зростання вимог до професійних компетенцій працівників створюють потребу постійного покращення системи управління персоналом на підприємствах всіх галузей економіки. Внаслідок нестабільності економічного середовища, міграційних процесів та дефіцитом кваліфікованих кадрів в стратегічно важливих секторах, ще більше підсилюють значення ефективної кадрової політики як інструменту забезпечення сталого розвитку організацій.

Актуальність теми даної дипломної роботи пояснюється тим, що традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність внаслідок динамічного та висококонкурентного середовища. Сучасні підприємства потребують впровадження комплексних і гнучких HR-систем, котрі поєднують стратегічне планування персоналу, компетентнісний підхід до оцінювання працівників, цифровізацію кадрових процесів, розвиток кадрового резерву та ефективні мотиваційні механізми. Особливої важливості це набуває для великих промислових компаній, таких як АТ «Укрнафта», діяльність яких характеризується масштабністю, складною організаційною структурою, високою соціальною відповідальністю та значною залежністю результатів від якості управління персоналом.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних напрямів вдосконалення системи управління персоналом компанії на прикладі АТ «Укрнафта».

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені такі завдання: розглянути теоретичні засади системи управління персоналом підприємства; дослідити методологічні принципи та інструменти її вдосконалення; проаналізувати організаційно-економічні передумови функціонування системи управління персоналом АТ «Укрнафта»; здійснити діагностику та оцінку ефективності діючої системи управління персоналом; обґрунтувати напрями її вдосконалення на засадах програмного підходу та провести економічну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління персоналом АТ «Укрнафта». Під час виконання роботи використано наукові та спеціальні методи дослідження, а саме системний підхід, аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, а також методи економічного обґрунтування ефективності управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління персоналом, матеріали періодичних видань, фінансова та статистична звітність АТ «Укрнафта», внутрішні аналітичні дані компанії, а також нормативно-правові акти України, котрі регулюють трудові відносини та кадрову політику.

Структурно дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління персоналом та методологічні підходи до його вдосконалення. В другому розділі здійснено аналіз діяльності підприємства, його ринкових позицій та проведено діагностику системи управління персоналом АТ «Укрнафта». У третьому розділі обґрунтовано напрями покращення системи управління персоналом на основі програмного підходу та здійснено економічну оцінку запропонованих заходів, що дозволило підтвердити їх практичну доцільність та ефективність.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Система управління персоналом підприємства: сутність та структура

Внаслідок того, що продуктивне використання людських ресурсів сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей організації, то система управління персоналом підприємства займає дуже важливе місце в загальній системі менеджменту. В теперішніх умовах господарювання потрібно розглядати персонал не лише у форматі ресурса, а і як стратегічний актив бізнесу, котрий зможе формувати та виділяти його конкурентні переваги. Управління персоналом є цілеспрямованим впливом на працівників задля формування такої поведінки, яка відповідатиме цілям організації та підвищить ефективність її діяльності. Це говорить про важливість комплексності та системності в організації роботи з кадрами тому, що ефективне управління персоналом неможливе без чіткого розуміння його сутності, функцій і структури.

Сутністю управління персоналом є забезпечення потрібною кількістю працівників відповідної кваліфікації та створення умов для максимальної реалізації їхнього потенціалу. Сюди відносяться багато завдань, від планування потреби в персоналі до організації його розвитку та мотивації, при цьому важливою особливістю саме сучасного підходу є орієнтація не лише на економічні результати, а й також на такі соціальні моменти як, задоволеність умовами праці, рівень залученості та лояльності до організації. Тобто, така система виконує інтеграційну функцію і поєднує інтереси підприємства та його працівників.

Дана система реалізується шляхом сукупності взаємопов'язаних елементів, наприклад: кадрова політика, організаційна структура, методи та інструменти роботи з персоналом. Також, вона має бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища, адже в теперішніх умовах потужного розвитку економіки та посилення конкуренції це досить актуально. Ще потрібно створити

узгодженість кадрової стратегії із загальною стратегією підприємства, внаслідок чого відбудеться синергія між різними напрямками діяльності [1].

Системою управління персоналом підприємства є цілісна, ієрархічна організована сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, процесів та інструментів, які займаються формуванням, розвитком, мотивацією та ефективним використанням людського потенціалу. На відміну від загального поняття управління персоналом, система підкреслює наявність структурованих елементів, взаємозв'язки між ними та орієнтацію на цілісний результат, а не окремі функції. Отже вона виступає підсистемою загальної системи менеджменту компанії, котра забезпечує узгодження інтересів працівників і організації. Зазначимо, що управління персоналом виконує чимало функцій, серед яких планування, організація, мотивація, контроль та розвиток персоналу, і кожна з них має змістове наповнення і посідає важливе місце при забезпеченні ефективної роботи підприємства, рисунок 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура системи управління персоналом підприємства
Складено автором на основі [2].

Зображена на рисунку система управління персоналом являє собою цілісну багатокомпонентну структуру, в центрі якої знаходиться сама система управління персоналом як інтегруюча ланка між елементами роботи з кадрами. Саме вона координує процеси формування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства [2].

Основними складовими виступають кадрова політика та стратегія, вони визначають загальні принципи, напрями та довгострокові орієнтири роботи з персоналом. Формуються з урахуванням загальної стратегії підприємства та забезпечують узгодженість управлінських рішень. Важливу роль відіграє організаційна структура управління персоналом, вона формує оптимальну структуру управління персоналом, розподіляючи обов'язки між працівниками та створює умови для ефективної взаємодії між ними. Важливим ще є розробка посадових інструкцій, котрі визначають права, обов'язки та відповідальність кожного працівника, це підвищує прозорість управлінських процесів і зменшує ризик конфліктів у колективі [2].

Методи та інструменти управління персоналом включають сукупність підходів, технологій і практичних засобів впливу на працівників. До них відносяться сучасні HR-технології, системи оцінювання ефективності, мотиваційні механізми та інструменти аналізу та планування кадрових процесів. Функціональне наповнення системи представлено низкою взаємопов'язаних процесів. Метою кадрового планування є визначення потреби в персоналі, враховуючи цілі компанії та прогнозування змін у кадровому складі, що дозволяє уникнути дефіциту і надлишку працівників, а це матиме позитивний вплив на економічні результати діяльності. Підбір і відбір персоналу спрямовані на залучення найбільш кваліфікованих кандидатів, здатних ефективно виконувати поставлені завдання.

Важливим етапом є адаптація персоналу. Вона сприяє швидкому включенню нових працівників в діяльність підприємства, знижує рівень стресу та формує їхню продуктивну поведінку. Оцінювання діяльності персоналу визначає рівень результативності працівників, при цьому виявляє їх сильні та слабкі сторони і

формує основу для прийняття рішень щодо розвитку або стимулювання. Навчання та розвиток персоналу покращують кваліфікацію працівників, формує нові компетенції та спонукає до адаптації внаслідок змін зовнішнього середовища. Мотивація спрямована на зацікавленість працівників при досягненні високих результатів праці, та на використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, а саме заробітної плати, премії, можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень і тому подібне. Вона здатна підвищити продуктивність праці робітників, знизити плинність кадрів і сформувати позитивне психологічне середовище у колективі.

Всі зазначені елементи системи є взаємопов'язаними та функціонують як єдиний механізм, що забезпечує досягнення кінцевого результату — ефективного використання людського потенціалу та реалізації стратегічних цілей підприємства. Наявність прямих і зворотних зв'язків між складовими системи дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищуючи гнучкість і адаптивність управління персоналом.

Отже, надана схема демонструє, що система управління персоналом є не лише сукупністю окремих функцій, а інтегрованою системою, ефективність якої визначається узгодженістю її елементів, їх взаємодією та орієнтацією на досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

Важливим у розвитку наукових уявлень про систему управління персоналом стає формування різноманітних підходів до її розуміння та реалізації, що показує еволюцію поглядів на роль людини в компанії. Управління персоналом можна розглянути як позиції системного, процесного, ситуаційного та компетентнісного підходів, де кожен з них звертає увагу на окремі аспекти взаємодії між працівником і підприємством. Системний підхід розглядає управління персоналом як цілісну сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, які функціонують для досягнення спільної мети, і важливим є не лише окремий елемент, а й характер зв'язків між ними, бо це визначає ефективність усієї системи.

Процесний підхід, акцентує увагу на безперервності управлінських дій, які виконуються шляхом послідовних функцій, таких як планування, організації, мотивації та контролю. Завдяки цьому можна чіткіше структурувати діяльність в сфері управління персоналом і забезпечити її узгодженість із загальною системою менеджменту підприємства. Водночас ситуаційний підхід показує, що слід враховувати конкретні умови функціонування підприємства, а саме особливостей зовнішнього середовища, організаційної культури та індивідуальних характеристик працівників. Тобто, універсальних рішень в сфері управління персоналом не існує, і кожен має адаптувати свої управлінські практики до конкретних умов [3].

Перейдемо до компетентнісного підходу, який передбачає орієнтацію на формування та розвиток головних компетенцій працівників, котрі забезпечують їхню здатність ефективно виконувати професійні завдання. В цьому випадку управління персоналом направлене як і на використання наявних знань і навичок, так і на їх постійне вдосконалення відповідно до вимог ринку праці та стратегічних цілей бізнесу. Можна сказати, що такі підходи формують підґрунтя для створення гнучких та адаптивних систем, які допомагають ефективно функціонувати в умовах невизначеності та змін [3].

Важливе значення ще має чітке формулювання основних понять, котрі пов'язані з управлінням персоналом та розкриття його структурних елементів. До складових системи управління персоналом належить кадрове планування, підбір і відбір персоналу, адаптація, оцінювання, навчання, розвиток, мотивація та управління трудовими відносинами. Кожен елемент виконує окрему функцію, але ефективність залежить від узгодженості та взаємодії між собою.

Кадрове планування постає вихідним етапом при формуванні системи тому, що воно визначає потребу організації в трудових ресурсах як у кількісному, так і в якісному вимірі. Завдяки результатам планування можна здійснювати підбір і відбір персоналу, куди входять пошук кандидатів, оцінювання їхніх професійних та особистісних характеристик і рішення щодо працевлаштування. Важливим є і

адаптація нових працівників, адже вона сприяє їх швидкому включенню в робочий процес і зменшує ризик плинності кадрів.

Завдяки оцінці персоналу можна визначитися з рівнем професійної підготовки працівників та потенціал для подальшого розвитку, додатково формуються програми навчання та розвитку, котрі направляються на підвищення кваліфікації працівників і розвиток компетенцій. Система мотивації сприяє досягненню високих результатів праці, при цьому користуючись матеріальними і нематеріальні методами впливу [4].

Ще одним важливим моментом є управління трудовими відносинами. Воно займається питанням регулювання взаємодії між працівниками та роботодавцем, забезпеченням дотримання трудового законодавства, та формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату. Все це дозволяє знизити конфліктність та збільшити рівень задоволеності працівників своєю роботою, адже це позитивно впливає на діяльність підприємства.

Для кращого розуміння підходів управління персоналом зобразимо їх характеристику в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до управління персоналом підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основний акцент	Переваги застосування
Системний	Розглядає управління персоналом як цілісну систему взаємопов'язаних елементів	Взаємозв'язки між елементами системи	Забезпечує комплексність управління та узгодженість дій
Процесний	Управління персоналом як сукупність безперервних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль)	Послідовність управлінських процесів	Чітка структуризація діяльності HR-служби
Ситуаційний	Орієнтація на конкретні умови функціонування підприємства	Гнучкість та адаптивність рішень	Дозволяє враховувати зовнішні та внутрішні фактори

Продовження табл. 1.1

Компетентнісний	Управління на основі розвитку компетенцій працівників	Знання, навички, поведінкові характеристики	Сприяє підвищенню професійного рівня персоналу
Стратегічний	Орієнтація управління персоналом на довгострокові цілі підприємства	Узгодження HR-стратегії із загальною стратегією	Підвищує конкурентоспроможність підприємства

Створено автором на основі [4]

Отже, підходи до управління персоналом та чітке розуміння його структури дозволяють сформувати ефективну систему роботи з кадрами, котра допоможе у досягненні економічних результатів, та розвитку людського потенціалу. Додатково це утворює потрібні умови для майбутнього вдосконалення системи управління персоналом [4].

Щоб поглибити знання в управлінні персоналом, можна розглянути уточнення змісту понять і категорій які використовуються в цій сфері. В нинішній науковій літературі можна знайти безліч визначень поняття «управління персоналом», яке відображає багатогранність цього явища та різноманітність підходів до трактування. Доречно зауважити, що управління персоналом є як і функціональною підсистемою менеджменту, так й соціально-економічним процесом, котрий спрямований на узгодження інтересів працівників і роботодавця. Він звертає увагу на важливості людського фактору в діяльності підприємства тому, що саме від ефективності взаємодії між працівниками та керівництвом залежить досягнення поставлених цілей.

Управління персоналом можна розглянути як комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток та правильне використання трудового потенціалу. Сюди відносяться організаційні, економічні, психологічні, соціальні та культурні чинники. Вони впливають на поведінку працівників, тому така система має враховувати індивідуальні особливості працівників, а саме їхні потреби, мотивацію та ціннісні орієнтири [5].

Розвиток такої системи пройшов великий шлях трансформації підходів до ролі працівника в організації, еволюція управління персоналом проходила від адміністративного управління кадрами, орієнтованого на контроль і дисципліну, до сучасного стратегічного управління людськими ресурсами, яке передбачає активну участь персоналу в досягненні цілей підприємства. Причинами цього є зміни в економічному середовищі, розвиток технологій і зростанням ролі знань та інновацій у діяльності організацій. Наразі управління персоналом інтегрується в загальну систему стратегічного управління підприємством. Це передбачає тісний зв'язок між кадровою політикою та бізнес-стратегією, тобто рішення в цій сфері мають прийматися з урахуванням довгострокових цілей організації, її конкурентної позиції на ринку та перспектив розвитку. Відповідно, значення стратегічного планування персоналу зростає, а разом і з ним формується кадровий резерв та розвитку компетенцій працівників [6].

Теоретичні чинники управління персоналом неможливі без аналізу його функціонального наповнення, тобто без ролі сучасних підходів до роботи з персоналом. Важливими є результати наукових досліджень, які присвячені аналізу сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту, інноваційні методи управління персоналом, використання інформаційних технологій та розвиток гнучких форм зайнятості. Підходами є активне використання цифрових технологій, оскільки завдяки ним можна автоматизувати велику частину HR-процесів, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити оперативний доступ до інформації про персонал. Це стосується систем електронного обліку кадрів, онлайн-платформ для навчання та розвитку працівників та інструментів аналітики, котрі оцінюють ефективність управління персоналом на основі об'єктивних даних.

Додатково можна зазначити, що розвиток пов'язаний з посиленням уваги до корпоративної культури, лідерства, командної роботи та управління змінами. Потрібно приділяти увагу формуванню сприятливого організаційного середовища в бізнесі тому, що воно спонукатиме до розвитку творчого потенціалу робтників. Як наслідок покращиться не тільки результати діяльності, а й сформує стійкий

розвиток організації в довгостроковій перспективі, зобразимо це схематично на рисунку 1.2 [7].

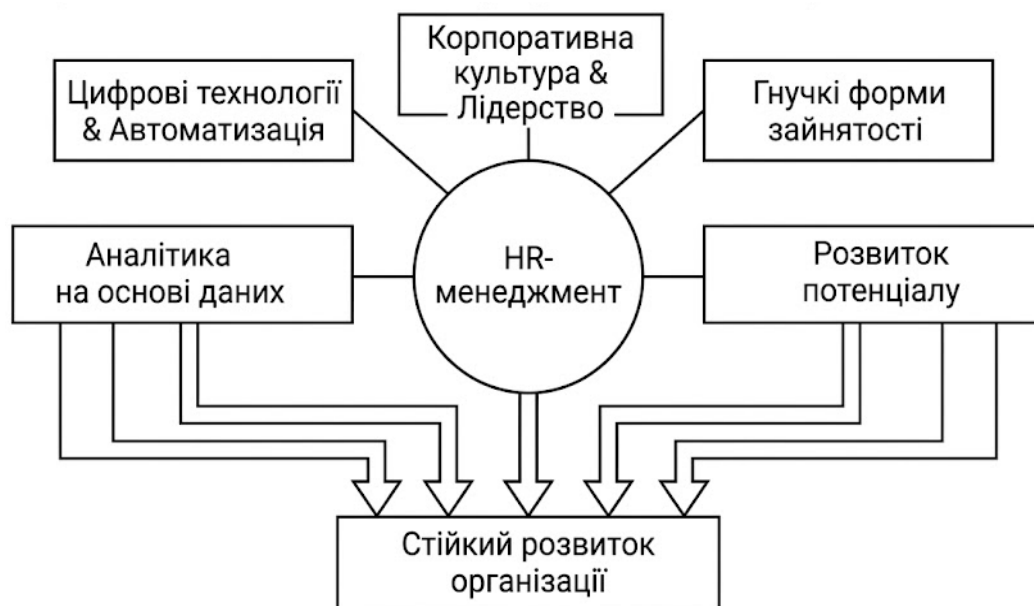


Рисунок 1.2 – Сучасні підходи до управління персоналом

Складено автором на основі [7]

Систему управління персоналом доречно розглядати не ізольовано, а як інтегровану складову загальної системи управління підприємством, бо це забезпечить взаєморозуміння між людськими ресурсами та стратегічними цілями організації. Також вона охоплює взаємопов'язані підсистеми, наприклад кадрове планування, підбір і адаптація персоналу, оцінювання результатів діяльності, розвиток і навчання працівників. Кожна з цих підсистем має функціонувати як єдина система через те, що це забезпечує безперервність процесів управління персоналом. Також вони виконують специфічні функції, але їх ефективність залежить від узгодженості між собою та відповідності загальній стратегії [8].

Використовуючи автоматизовані системи можна підвищити ефективність роботи HR-служб, скоротити витрати часу на обробку інформації та забезпечити точне прийняття управлінських рішень. Такі системи дозволяють акумулювати дані про персонал, аналізувати їх та використовувати для прогнозування потреб в кадрах, оцінювання ефективності працівників і формують кадрову політику підприємства.

Системи управління персоналом починають все більше використовувати аналітичні інструменти, завдяки яким можна приймати обґрунтовані рішення на основі даних. HR-аналітика також стає важливою частиною в управлінні персоналом тому, що дозволяє оцінювати вплив кадрових рішень на результати діяльності бізнесу. Наслідком цього є прозорість управлінських процесів та більш ефективне використання людського потенціалу [9].

Слід користуватися не лише технологічними інструментами, а й розвивати нові управлінські практики, котрі збільшать ефективність взаємодії між працівниками та організацією. Доцільно звернути увагу на формування якісної системи адаптації персоналу, адже завдяки ній, нові працівники зможуть швидко інтегруватися в організаційне середовище та досягати високих результатів у роботі. Даний процес є важливим елементом, оскільки впливає на рівень продуктивності, задоволеність роботою та готовність до подальшого розвитку. Це передбачає як і ознайомлення робітника з його посадовими обов'язками, так і формує розуміння корпоративної культури, цінностей та норм поведінки, прийнятих у колективі. Результатом є зниження рівня стресу, який пов'язаний з початком роботи.

Для прискорення процесу адаптації і передачі знань та досвіду, потрібно впроваджувати використання наставництва, коучингу та інших форм підтримки працівників на початкових етапах їхньої роботи. У результаті формується згуртований колектив, котрий здатний ефективно взаємодіяти для досягнення спільних цілей [10].

Розглянемо аналіз практичних моментів її функціонування, а саме процесів інтеграції працівників у діяльність бізнесу та забезпечення їх ефективної взаємодії в межах організації. Онбординг персоналу є комплексним процесом включення нового працівника в організаційне середовище, адаптації до умов праці та формування його продуктивної поведінки. Додатково він сприяє інтеграції робітника в корпоративну культуру підприємства, що формує в нього розуміння цінностей, норм і правил поведінки та забезпечує готовність до ефективної взаємодії з іншими членами колективу. Для організації онбордингу потрібно

використовувати програми, котрі включатимуть попередню підготовку робітника до початку роботи, доречним є проведення вступного інструктажу, ознайомлення з корпоративними стандартами, а також організацію наставництва та зворотного зв'язку.

Важливою характеристикою сучасного онбордингу є його орієнтація на індивідуальні потреби працівників. Тобто, потрібно враховувати їхній професійний досвід, рівень підготовки та особистісних особливостей, завдяки чому створюються більш комфортні умови для адаптації та сприяє формуванню позитивного ставлення працівника до організації. Крім того, використання онлайн-платформи та електронних курсів робить процес онбордингу більш гнучким і доступним. Не менш важливим є зворотній зв'язок між працівником і керівництвом у процесі адаптації, що своєчасно виявляє проблеми та вживати заходів для їх усунення. Це збільшує довіру та формує основу для подальшого розвитку трудових відносин. Отже, узагальнення теоретичних і практичних моментів при управлінні персоналом дозволяє зробити висновок, що сучасна система управління персоналом є складною, багаторівневою та динамічною структурою, котра займає широкий спектр процесів — від планування та підбору кадрів до їх адаптації, розвитку та мотивації. Особливе значення в цій системі мають процеси інтеграції персоналу, а саме онбординг, який забезпечує ефективне включення працівників у роботу та формує продуктивну поведінку [11].

Необхідно розмежування поняття «управління персоналом» та «HR-менеджмент», оскільки вони відображають різні етапи розвитку підходів до роботи з кадрами та мають відмінну функціональну спрямованість, для цього створимо таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика управління персоналом та HR-менеджменту

Критерій	Управління персоналом	HR-менеджмент
Теорія	Базується на класичних адміністративних та бюрократичних підходах до управління, де персонал розглядається як елемент виробничої системи	Ґрунтується на сучасних концепціях стратегічного менеджменту, теорії людського капіталу та поведінкових наук

Продовження табл. 1.2

Сутність підходу	Функціонально-адміністративна діяльність, спрямована на облік, контроль та забезпечення трудової дисципліни	Комплексна стратегічна діяльність, орієнтована на розвиток, залучення та ефективне використання людського капіталу
Роль персоналу	Розглядається як трудовий ресурс, необхідний для виконання виробничих функцій	Визнається ключовим активом підприємства, який формує конкурентні переваги та інноваційний потенціал
Мета управління	Забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників та підтримання стабільності кадрового складу	Розвиток потенціалу працівників, підвищення їх продуктивності, залученості та створення довгострокової цінності для бізнесу
Характер управління	Реактивний: управлінські рішення приймаються у відповідь на вже існуючі проблеми	Проактивний: передбачає прогнозування потреб у персоналі, попередження ризиків та стратегічне планування
Горизонт планування	Короткостроковий, орієнтований на поточні потреби підприємства	Довгостроковий, пов'язаний зі стратегічними цілями розвитку організації
Основні функції	Кадровий облік, ведення документації, контроль за дотриманням трудового законодавства, оформлення прийому та звільнення	Підбір і розвиток талантів, управління ефективністю, навчання і розвиток, формування корпоративної культури, HR-аналітика
Інструменти управління	Інструкції, нормативи, посадові обов'язки, адміністративні розпорядження	KPI, HR-аналітика, competency-based підхід, системи оцінювання (360°), digital HR-технології
Роль у системі управління	Допоміжна функція, що забезпечує діяльність підприємства	Інтегрована частина стратегічного управління, що впливає на досягнення бізнес-цілей
Тип взаємодії з персоналом	Формалізований, ієрархічний, заснований на підпорядкуванні	Партнерський, орієнтований на залученість, розвиток і зворотний зв'язок
Мотивація працівників	Переважно матеріальна (заробітна плата, премії)	Комплексна: поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (розвиток, визнання, кар'єрне зростання)
Орієнтація оцінювання	Оцінка виконання посадових обов'язків та дотримання стандартів	Оцінка результативності, компетенцій, потенціалу розвитку та внеску у стратегічні цілі
Гнучкість системи	Низька, важко адаптується до змін зовнішнього середовища	Висока, здатна швидко реагувати на зміни ринку праці та бізнес-середовища
Використання технологій	Обмежене використання інформаційних систем (кадровий облік)	Активне впровадження HRIS, автоматизації процесів, Big Data та аналітики
Очікуваний результат	Стабільне функціонування підприємства та забезпечення кадрової дисципліни	Зростання конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності діяльності підприємства

Сформовано автором на основі [8, 9, 11]

Таким чином, HR-менеджмент є більш сучасною та комплексною концепцією управління персоналом, яка передбачає інтеграцію кадрової політики у загальну стратегію підприємства та орієнтацію на розвиток людського капіталу. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого розгляду методологічних принципів та інструментарію удосконалення системи управління персоналом.

Традиційне управління персоналом орієнтоване переважно на адміністративні функції, забезпечення кадрового обліку та контроль за виконанням трудових обов'язків. Натомість HR-менеджмент є більш сучасною концепцією, яка розглядає працівників як стратегічний ресурс підприємства та спрямована на розвиток їхнього потенціалу, підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг організації.

1.2 Методологічні принципи та інструментарій удосконалення системи управління персоналом

Перейдемо до методологічних засад удосконалення системи управління персоналом, які утворюють наукову основу для побудови ефективних механізмів роботи з кадрами. Підходи до вдосконалення HR-систем враховують внутрішні та зовнішні особливості підприємства. Покращення такої системи потрібно розглядати у вигляді безперервного процесу і направляти його на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, оптимізацію кадрових процесів та забезпечення відповідності між цілями підприємства і можливостями працівників.

Потрібно визначати принципи, на яких ґрунтується система управління персоналом, до них відноситься системність, комплексність, наукова обґрунтованість, гнучкість, адаптивність та орієнтація на результат. Принцип системності має на увазі розгляд управління персоналом у вигляді цілісного процесу з взаємопов'язаними елементами та підсистемами. Комплексність – це, врахування економічних, соціальних, психологічних та організаційних частин роботи з персоналом. Наукова обґрунтованість забезпечує використання

інноваційних теорій і методів управління, що значно підвищує ефективність прийнятих рішень [12].

Приділимо увагу принципам гнучкості та адаптивності. Вони передбачають здатність системи управління персоналом швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, наприклад на коливання ринку праці, технологічні інновації чи зміну стратегічних орієнтирів бізнесу. Орієнтація на результат це необхідність оцінювання ефективності HR-процесів на основі досягнутих результатів. За допомогою цього, можна сприяти їхній відповідності цілям організації.

Для покращення даної системи слід використовувати сучасні методи і підходи до організації роботи з кадрами, де важливе місце займає процесний підхід, який дозволяє розглядати HR-діяльність у вигляді сукупності взаємопов'язаних процесів. В результаті покращується прозорість управління, контроль за виконанням завдань стає більш легким і помітні «вузькі місця» у системі управління персоналом. Доцільним є впровадження інноваційних підходів, таких як цифрові технології та інструменти аналітики. Внаслідок цього збільшується точність управлінських рішень, оптимізуються витрати та використання людських ресурсів [12].

Для кращого розуміння та систематизації описаних принципів удосконалення системи управління персоналом, сформуємо таблицю 1.3, в якій зображені основні елементи методології управління персоналом, їх характеристика та роль у забезпеченні результативності кадрових процесів.

Таблиця 1.3 – Принципи та підходи до вдосконалення HR-системи

Елемент методології	Сутність	Практичне значення для HR-системи
Системність	Розгляд управління персоналом як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами	Забезпечує узгодженість усіх HR-процесів і підсистем
Комплексність	Врахування економічних, соціальних, психологічних та організаційних аспектів	Дозволяє більш повно оцінювати і розвивати персонал

Продовження табл. 1.3

Наукова обґрунтованість	Використання сучасних теорій, методів і інструментів управління	Підвищує якість управлінських рішень
Гнучкість	Здатність швидко змінювати підходи до управління	Дає можливість оперативно реагувати на зміни
Адаптивність	Пристосування до зовнішнього середовища (ринок праці, технології тощо)	Підвищує стійкість організації в умовах змін
Орієнтація на результат	Оцінювання HR-процесів за досягнутими результатами	Забезпечує відповідність діяльності цілям підприємства
Процесний підхід	Розгляд HR як системи взаємопов'язаних процесів	Підвищує прозорість управління та контроль
Інноваційність	Використання цифрових технологій і HR-аналітики	Оптимізує витрати та покращує використання ресурсів
Безперервність удосконалення	Постійний розвиток і вдосконалення HR-системи	Забезпечує довгострокову ефективність
Інтеграція підходів	Поєднання традиційних і сучасних методів управління	Формує конкурентоспроможну систему управління персоналом

Сформовано автором на основі [12]

Таким чином, дана методологія спрямована на інтеграцію традиційних і новітніх підходів, що формує конкурентоспроможність системи управління персоналом [12].

Перейдемо до розгляду методів оцінювання її ефективності, адже воно дозволяє визначити рівень відповідності працівників вимогам посади, оцінити їхній внесок у результати діяльності підприємства та виявити потенціал для подальшого розвитку. Дані методи характеризуються різноманітністю та можливістю адаптації до специфіки діяльності підприємства, найбільш поширеними є атестації, тестування, інтерв'ювання, та більш сучасні підходи, наприклад оцінювання за компетенціями чи метод «360 градусів». Останній має на увазі отримання зворотного зв'язку про діяльність працівника від керівників, колег,

підлеглих і навіть клієнтів, завдяки чому формується об'єктивне уявлення про його професійні та особистісні якості.

Потрібно проводити оцінювання за показниками ефективності (KPI), це пов'яже результати діяльності працівників з цілями бізнесу. Використання KPI спонукає до чесного оцінювання, забезпечує об'єктивність прийняття рішень та утворює передумови для ефективної мотивації персоналу.

Ще однією характеристикою є орієнтація і на фіксацію вже досягнутих результатів, так і на визначення потенціалу працівників, завдяки чому можна сформувати індивідуальні програми розвитку. Це відповідає сучасним нормам, котрі мають на меті перехід від контролю до розвитку, від оцінювання минулих результатів до формування майбутніх можливостей. Тобто, методологічні принципи та інструментарії містять загальні підходи до організації HR-процесів, а також конкретні методи оцінювання ефективності діяльності працівників. Завдяки ним, покращується продуктивність в управлінні персоналом, розвиває трудовий потенціал та створює умови для досягнення його стратегічних цілей [13].

Надалі для розвитку методологічних засад удосконалення системи управління персоналом доречно використовувати підходи, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Він передбачає врегулювання кадрової політики з загальною стратегією компанії. Для того, щоб така система була ефективною, вона має бути інтегрованою частиною стратегічного менеджменту, а не існувати як окрема функціональна підсистема. В результаті всі HR-процеси направлені на досягнення довгострокових цілей організації, підвищення її конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Кадрова стратегія має визначати основні напрями розвитку персоналу, принципи його залучення, утримання та мотивації. Тут важливим є прогнозування потреб у персоналі, з його допомогою компанія зможе вчасно реагувати на зміни в обсягах діяльності та структурі ринку. Крім того, існує ще кадровий резерв, він знижує ризики, котрі пов'язані з втратою ключових працівників та забезпечує безперервність управлінських процесів.

Додатковий розвиток компетентнісного підходу зробить кадрові рішення більш обґрунтованими, формуватиме ефективні команди та розвине персонал згідно вимог підприємства. Його суть полягає у визначенні головних компетенцій, котрі містять професійні знання та навички, особистісні характеристики, такі як комунікабельність, лідерські якості, здатність до навчання та адаптації. Вони необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків, та оцінюванні працівників за рівнем їх сформованості [14].

Системи управління ефективністю є важливими тому, що вони забезпечують постійний моніторинг результатів діяльності працівників та їх відповідність встановленим цілям. Також відбуватиметься регулярне встановлення цілей, оцінювання результатів, надання зворотного зв'язку та коригування індивідуальних планів розвитку. Наслідком стане краща продуктивність праці та більш тісний зв'язок між результатами працівників і винагородою.

Зворотний зв'язок постає інструментом комунікації між керівництвом і персоналом. Регулярний та конструктивний зворотний зв'язок збільшує рівень залученості робітників, формує довіру до керівництва та стимулює професійний розвиток. Індивідуальне планування розвитку працівників базується на результатах оцінювання їхніх компетенцій та досягнень, сюди відноситься навчання, участь в тренінгах, наставництво, ротацію посад та інші заходи, спрямовані на підвищення професійного рівня працівників. Це розвиває робітників та збільшує рівень їх мотивації та лояльності до підприємства [15].

У таблиці 1.4, нижче, показані основні елементи системи управління ефективністю персоналу, їх зміст, ключові дії та очікувані результати впливу на діяльність працівників.

Таблиця 1.4 – Основні елементи системи управління ефективністю персоналу та їх характеристика

Елемент системи	Опис	Основні дії	Результат
Управління ефективністю	Забезпечує постійний моніторинг результатів діяльності працівників та їх відповідність цілям	Встановлення цілей, оцінювання результатів, коригування планів	Підвищення продуктивності, зв'язок між результатами і винагородою
Зворотний зв'язок	Важливий інструмент комунікації між керівництвом і персоналом	Регулярне надання конструктивного фідбеку, обговорення результатів	Підвищення залученості, довіри, стимулювання розвитку
Виявлення проблем	Дає можливість своєчасно знаходити недоліки в роботі персоналу	Аналіз результатів, обговорення труднощів, коригувальні дії	Швидке усунення проблем, покращення якості роботи
Індивідуальне планування розвитку	Базується на оцінюванні компетенцій і досягнень працівників	Створення планів розвитку, визначення потреб у навчанні	Професійне зростання, підвищення мотивації
Інструменти розвитку	Конкретні заходи для підвищення кваліфікації працівників	Навчання, тренінги, наставництво, ротація посад	Зростання компетенцій, підвищення лояльності до підприємства

Сформовано на основі [15]

Наведена інформація дозволяє узагальнити складові процесу управління ефективністю та демонструє їх значення задля підвищення продуктивності праці, розвитку персоналу і зміцнення зв'язку між досягнутими результатами та системою винагороди [15].

Для забезпечення об'єктивного оцінювання ефективності системи управління персоналом доцільно використовувати систему кількісних показників, тобто HR-метрик, котрі відображають результативність кадрових процесів, детальніше в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні показники оцінювання ефективності системи управління персоналом

Показник	Сутність	Формула розрахунку	Нормативне значення	Практичне значення
Рівень плинності кадрів (Turnover Rate)	Відображає частку звільнених працівників	$(\text{Кількість звільнених} / \text{Середньооблікова чисельність}) * 100\%$	5–10 %	Характеризує стабільність персоналу
Рівень утримання персоналу (Retention Rate)	Частка працівників, які залишились у компанії	$(\text{Кількість працівників, що залишились} / \text{Загальна кількість}) * 100\%$	85–90 % і більше	Показує ефективність мотивації та умов праці
Продуктивність праці (Revenue per Employee)	Дохід на одного працівника	$\text{Дохід} / \text{Середньооблікова чисельність}$	Зростаюча динаміка	Оцінює ефективність використання персоналу
Час закриття вакансії (Time to Fill)	Тривалість підбору персоналу	Кількість днів на закриття вакансії	20–40 днів	Відображає ефективність рекрутингу
Рівень залученості (Engagement Index)	Рівень мотивації та задоволеності	За результатами опитування (%)	>70 %	Впливає на продуктивність і лояльність
Коефіцієнт відсутності (Absenteeism Rate)	Частка невідпрацьованого часу	$(\text{Втрати робочого часу} / \text{Загальний фонд часу}) * 100\%$	3–5 %	Характеризує трудову дисципліну
Ефективність навчання (Training ROI)	Економічний ефект від навчання	$(\text{Ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100\%$	>0 %	Показує доцільність інвестицій у розвиток
Рівень досягнення KPI	Виконання цільових показників	$(\text{Виконані KPI} / \text{Загальна кількість KPI}) * 100\%$	80–100 %	Визначає результативність персоналу
Коефіцієнт внутрішнього просування	Частка закриття вакансій зсередини	$(\text{Внутрішні кандидати} / \text{Загальна кількість вакансій}) * 100\%$	>50 %	Показує розвиток кадрового резерву

Сформовано на основі [15, 16]

Потрібно реалізовувати гнучкі форми організації праці, куди відноситься дистанційна робота, гнучкий графік, проектні команди та інші форми, що оптимізує використання робочої сили та створить баланс між роботою та особистим життям. Додатково це спонукатиме до росту результативності праці, утворить позитивне ставлення до роботи, зменшить плинність кадрів.

Гнучкі графіки зайнятості залучають широкий діапазон працівників, у тому числі і висококваліфікованих спеціалістів, котрі не можуть працювати в звичайному стандартному форматі. Особливо це актуально в умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій, адже це створить нові можливості для організації праці [16].

Поглиблення методологічних засад можна пов'язати з динамічним впровадженням цифрових технологій та аналітичних інструментів в HR-практику. Цифровізація управління персоналом постає не лише технологічним оновленням, а й також якісною трансформацією підходів до роботи з людськими ресурсами. Вона передбачає використання інформаційних систем управління персоналом (HRIS), автоматизацію рутинних процесів, та Big Data. Застосування цифрових інструментів помітно покращує ефективність у сфері підбору персоналу, адаптації, навчання та оцінювання працівників. Наприклад, використовуючи онлайн-платформи забезпечує зручний та швидкий доступ до широкого кола кандидатів, а автоматизовані системи відбору зменшують час на первинний аналіз резюме.

Ваговим елементом цифровізації є використання HR-аналітики. Вона проводить глибокий аналіз даних про персонал і виявляє закономірності, котрі мають значний вплив на діяльність бізнесу. Для прогнозування плинності кадрів, оцінювання ефективності навчальних програм, визначення факторів впливу на продуктивність праці, та інших управлінських завдань доцільно використовувати аналітичні інструменти, що також зменшує рівень невизначеності.

При цифровій трансформації управлінні персоналом слід зважати на виклики, пов'язаних із захистом особистих даних, підвищенням цифрової грамотності та адаптацією організаційної культури до нових умов. В такому випадку, потрібно формувати загальну стратегію цифровізації HR, яка міститиме технологічні та соціально-психологічні частини впровадження змін [17].

Звернемо увагу на створення організаційної культури як важливого елемента системи управління робітниками, вона виділяє цінності, норми поведінки та принципи взаємодії між людьми. Завдяки сильній та розвиненій організаційній

культури, залученість персоналу покращується і виникає відчуття причетності до спільної справи, що стимулює досягнення високих результатів. Ефективна організаційна культура визначає основні цінності компанії, їх комунікацію між працівниками та інтеграцію у всі HR-процеси, тобто від підбору персоналу до системи мотивації та оцінювання. В цьому процесі важливу роль чинить саме керівництво, так як воно має бути носієм і провідником корпоративних цінностей.

Слід звернути увагу на створення узгодженості між задекларованими цінностями та реальною практикою управління, адже їх невідповідність може стати наслідком зниження довіри. Внаслідок швидких технологічних змін, тобто коли здатність до навчання є основною конкурентною перевагою працівників та підприємства в цілому, передбачається розвиток культури навчання та інновацій, який на постійній основі вдосконалюватиме знання та навички [18].

Наступним етапом є впровадження мотивації та розвитку працівників із загальною стратегією підприємства. Мотиваційні механізми мають спрямовуватися на фінансові, соціальні, психологічні та професійні стимули, адже це спонукає до внутрішньої зацікавленості працівників до поставленої мети. Корисним інструментом є система управління за компетенціями. Вона чітко визначає очікувані результати діяльності кожного працівника, його роль у досягненні стратегічних цілей та зони відповідальності, також робить оцінювання чесним, формує індивідуальні плани розвитку та більш коректно визначає потреби у навчанні, підвищуючи кваліфікацію персоналу [19].

Завдяки забезпечення безперервного професійного розвитку, об'єднавши навчання, наставництво, участь у тренінгах та проєктній діяльності, можна вдосконалити компетентність працівників, розвинути при цьому лідерські якості та сформувати корпоративну культуру навчання. Програми розвитку слід адаптовувати під потреби конкретного працівника та вимоги його посади, внаслідок цього використання ресурсів буде більш ефективним і мотивація до самовдосконалення збільшуватиметься. Використання мотиваційних схем має на увазі регулярний моніторинг ефективності HR-процесів, а саме оцінювання впливу

мотиваційних програм на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів та залученість працівників. Отримані дані зможуть коригувати програми мотивації, роблячи їх персоналізованими та відповідними до стратегічних завдань підприємства. Поєднавши фінансові та нефінансові стимули, знову ж таки покращиться робота персоналу, і сформується більш стійка мотиваційна система. Фінансовими мотиваційними механізмами є премії, бонуси, системи участі у прибутку, а нефінансові заходи охоплюють гнучкі умови праці, можливості професійного розвитку, визнання досягнень та корпоративні привілеї. Застосування кейс-методу або організаційних схем, котрі відображають конкретні ситуації управління персоналом, дозволяють відпрацьовувати ефективні рішення. Сюди входить моделювання робочих процесів, оцінка взаємодії підрозділів та аналіз конфліктних ситуацій [20].

Доречними ще є практичні схеми, котрі поєднують стратегію компанії, оцінювання ефективності та інструменти розвитку персоналу, саме інтеграція стратегічного, процесного та компетентнісного підходів забезпечує максимальну ефективність HR-системи і дозволяє досягати довгострокових цілей організації. Прикладом такої схеми є побудова HR-процесів на основі матриці взаємозв'язків між головними функціями управління персоналом: підбір, адаптація, оцінювання, розвиток, мотивація та утримання кадрів. Вона візуалізовує взаємозалежності між процесами, визначаючи пріоритети та «вузькі місця», а також оптимізовує розподіл ресурсів між підрозділами HR [21].

Потрібно впроваджувати такі кейси реальних ситуацій, які відображають ефективні практики управління персоналом. Наприклад, бізнеси вдало застосовують системи наставництва, коли досвідчені співробітники супроводжують нових людей в процесі адаптації та розвитку компетенцій. Наслідком виступає швидка інтеграція нових працівників у корпоративну культуру і сформована колективна відповідальність за власний результат діяльності. Наведемо ще один приклад, який пов'язаний з розробкою індивідуальних планів розвитку. Вони поєднують оцінювання компетенцій, цілі підрозділу та власні

бажання працівника, що персоналізує систему навчання з мотивацією, підвищує залученість та ефективність роботи персоналу та формує кадровий резерв для критично важливих позицій. Моніторинг і постійний аудит HR-процесів дає оцінку результатам застосованих методів, показує прогалини та своєчасно підкориговує стратегії управління персоналом. Отже, завдяки впровадженню наведених підходів компетентнісної оцінки і практичних схем розвитку та мотивації працівників, можна створити потужну систему управління персоналом, котра здатна швидко та чітко відповідати викликам активного ринку праці, забезпечуючи високий рівень продуктивності та підтримувати стійкий розвиток бізнесу [22].

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних підходів щодо управління персоналом дає розуміння того, що система HR є комплексною структурою, котра містить підбір, адаптацію, оцінювання, розвиток та мотивацію працівників. Основною умовою її ефективності є інтеграція кадрової політики разом із основною стратегією компанії та впровадження інноваційних підходів, що враховують не лише економічні і соціально-психологічні чинники.

Підхід до управління персоналом допомагає в прогнозуванні потреби в кадрах, формуванні резерву та безперервність управлінських моментів. Компетентнісний підхід підкреслює значення професійних та особистісних якостей працівників, а це збільшує точність в оцінюванні та ефективності командної роботи.

Важливим моментом є системи управління ефективністю, так як вони поєднують оцінку результатів, зворотний зв'язок та індивідуальне планування розвитку. Їх інтеграція з гнучкими формами організації праці підвищує продуктивність, мотивацію та активність робітників.

Цифровізація HR-процесів та використання аналітики створюють нові можливості для прогнозування, оцінювання і оптимізації кадрових рішень. Водночас ефективність цифрових інструментів залежить від готовності організації адаптувати культуру та процеси до нових технологій.

Практичні інструменти, такі як мотиваційні системи, наставництво, кейс-методи та матриці HR-процесів, вдосконалюють процеси керування персоналом, позитивно впливають на продуктивність та формування культури розвитку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що коректне управління персоналом потребує системного підходу, котрий об'єднує перспективне планування, компетентнісні та процесні підходи, цифрові інструменти і практичні схеми розвитку та мотивації, що забезпечує як і оперативне управління кадрами, так й підвищення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «УКРНАФТА»

2.1 Аналіз особливостей розвитку підприємства та його ринкових позицій

АТ «Укрнафта» є найбільшою нафтогазовидобувною компанією України, яка здійснює повний цикл операцій від геологорозвідувальних робіт і видобутку вуглеводнів до їхньої переробки та реалізації через власну розгалужену збутову мережу. Компанія забезпечує понад 86 % видобутку нафти, 28 % газового конденсату та 16 % природного газу від загального обсягу вуглеводнів в Україні. Вона здійснює розробку родовищ у межах двох нафтогазоносних регіонів країни, котрі займають Львівську, Івано-Франківську, Чернівецьку, Сумську, Чернігівську, Полтавську та Харківську області. Виробнича база налічує 2 571 нафтову та газову свердловину та мережу з 563 автозаправних станцій які знаходяться в 26 регіонах України, детальніше можна побачити на рис. 2.1 [23].

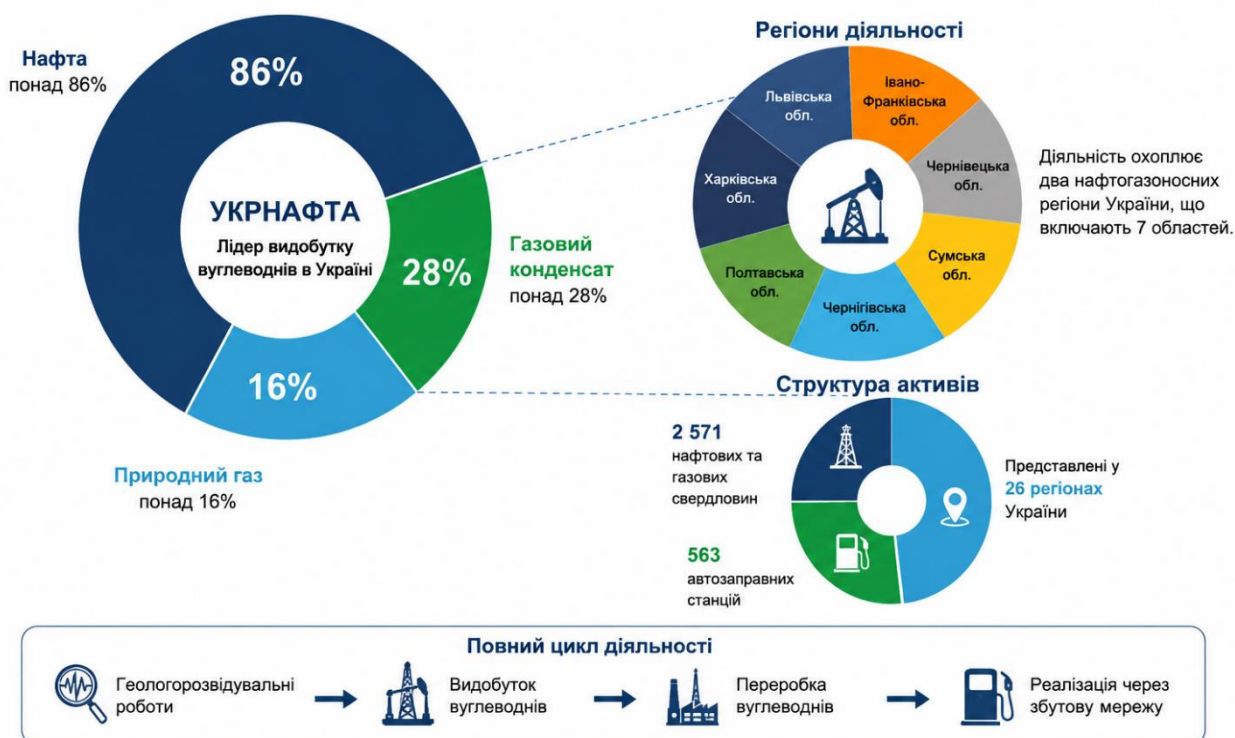


Рисунок 2.1 – Структура видобутку вуглеводнів АТ «Укрнафта» в Україні за 2024 р
Створено автором на основі [23]

Основна мета підприємства полягає у формуванні на базі наявного потенціалу ефективного національного лідера, яке відрізняється високим рівнем корпоративного управління та збільшує ринкову вартість для акціонерів. Відповідно до положень Кодексу корпоративної етики та політики доброчесності й етики, підприємство орієнтується на необхідність гармонійного поєднання економічних, соціальних і етичних складових бізнесу.

Бізнес-принципи є системою ціннісних орієнтирів, котрі визначають рівень відповідальності працівників незалежно від посади чи функціональних обов'язків. Цінності АТ «Укрнафта» спрямовані на високу якість всієї діяльності, від виробничих процесів, зокрема буріння свердловин, до обслуговування споживачів на автозаправних станціях згідно найвищих стандартів. Результативність функціонування збільшується завдяки постійної оптимізації бізнес-процесів і правильного розподілу ресурсів як у виробничій та фінансовій сфері. Компанія поступово трансформується у прозору та сучасну організацію, розглядаючи прозорість як змогу для підвищення ефективності та довіри з боку акціонерів, персоналу і суспільства [23].

Історія АТ «Укрнафта» почалася на початку 1945 року, коли на базі «Укрнафтокомбінату» було створено державне підприємство «Виробниче об'єднання «Укрнафта»». Мета полягала у забезпеченні видобутку нафти на території України, а це було досить важливо особливо для післявоєнного відновлення економіки. Відповідно до рішення Державного комітету України по нафті і газу від 23 лютого 1994 року № 57, підприємство було реорганізоване у відкрите акціонерне товариство завдяки корпоратизації. Впродовж 1997 та 1999 рр. здійснилися додаткові емісії акцій, і саме завдяки цьому її статутний фонд зріс в 21 раз, що зміцнило фінансову базу компанії та дало можливість для розширення та інвестування у виробничу діяльність. Станом на 2017 рік компанія забезпечувала 65,7 % загального видобутку нафти разом із газовим конденсатом в Україні, а також 5,3 % видобутку природного газу, тобто воно займало потужну роль в нафтогазовому секторі України. 1 січня 2018 року налічувалося 82 спеціальні

дозволи на користування надрами з метою промислової розробки родовищ вуглеводнів, а на її балансі перебувало 43 бурові установки і одна з найбільших в Україні мереж автозаправних станцій, котра містила 537 АЗС. 31 липня 2020 року головою правління було призначено Олега Геза, який понад рік до цього виконував обов’язки керівника, внаслідок чого створилась послідовність управлінських рішень та стабільність діяльності організації, рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Головні дати АТ «Укрнафта»

Сформовано автором на основі [24]

Також в квітні 2024 року проводились сейсмічні дослідження на технологічній площі 98 км², яке стало важливим кроком у напрямі уточнення

геологічної інформації та пошуку нових запасів вуглеводнів. 17 січня 2025 року пробурили першу за останні 13 років свердловину на одному з наймолодших і найперспективніших родовищ компанії, одночасно з цим в найближчі роки передбачаються спорудження ще 10 нових свердловин на цій ділянці. Це вказує на активізацію інвестицій у видобувний сегмент. 23 січня 2025 року Антимонопольний комітет України надав дозвіл на придбання компанією 51 % частки у ТОВ «Альянс Холдинг», котре володіє мережею з 118 автозаправних станцій під брендом Shell в Україні. Це відкриває можливості для розширення присутності компанії на ринку нафтопродуктів та посилює його конкурентні позиції. Окрім виробничої діяльності, додатково реалізуються соціальні ініціативи. наприклад, в червні 2025 року спільно з фондом «Повернись живим» було передано місту Стрий спеціально обладнаний автомобіль, який допомагає у перевезенні осіб з інвалідністю, що підкреслює участь у вирішенні суспільно важливих завдань [24].

Соціальна відповідальність АТ «Укрнафта» займає екологічні, соціальні, управлінські аспекти та спрямований на зменшення негативного впливу виробничої діяльності, збільшення безпеки праці та підтримку розвитку громад у регіонах присутності компанії. Значна увага приділена дотриманню високих стандартів промислової та екологічної безпеки в сфері охорони здоров'я, безпеки та навколишнього середовища компанія приділяє. Для цього використовують спеціальні програми, політики та процедури, котрі відповідають вимогам українського законодавства, а в окремих випадках навіть перевищують їх. Підприємство інформує працівників і підрядних організацій щодо правил безпечного виконання робіт, екологічних вимог та стандартів охорони праці, для цього діють внутрішні регламентні документи, а саме політика з охорони праці, екологічна політика, принципи промислової безпеки та так звані «золоті правила безпечного виконання робіт». Також, здійснюється моніторинг реалізованих виробничих проєктів, таких як реконструкція, технічне переоснащення та буріння свердловин, завдяки чому контролюються наслідки діяльності на довкілля та виникає змога вчасно надавати реакцію внаслідок потенційних ризиків.

Додатково компанія займається благодійною діяльністю, адже щорічно спрямовує ресурси на підтримку місцевих громад. Підтримка охоплює реалізацію інфраструктурних проєктів, допомогу соціальним закладам та участь у розвитку місцевих ініціатив, що сприяє підвищенню якості життя населення. Соціальний компонент діяльності займається підтримкою працівників, їхніх родин та місцевих громад. Як один із найбільших роботодавців в Україні, компанія утримує об'єкти соціальної інфраструктури, котрі використовують не лише працівники, а й мешканці регіонів. АТ «Укрнафта» організовує дитячі відпочинки, так як на балансі перебуває дитячий оздоровчий табір «Дружба» в Івано-Франківській області, де щороку організовується літній відпочинок для дітей працівників, а також дітей-сиріт і дітей із соціально вразливих категорій [23].

Основний вид діяльності - 06.10 Добування сирової нафти. Іншими видами діяльності слугують: Будівництво житлових і нежитлових будівель, Технічні випробування та дослідження, Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, Обслуговування напоями, Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, Роздрібна торгівля паливом, Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Неспеціалізована оптова торгівля, Оптова торгівля хімічними продуктами, Оптова торгівля металами та металевими рудами, Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, Виробництво добрив і азотних сполук, Виробництво продуктів нафтоперероблення, Добування природного газу, Виробництво електроенергії, Розподілення електроенергії, Торгівля електроенергією, Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря, Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах. Керівником є Кукура Богдан Михайлович. Статутний капітал складає 13557128 грн [24].

Загальну організаційно-правову та виробничу характеристику АТ «Укрнафта» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ «Укрнафта»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Акціонерне товариство «Укрнафта»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство (АТ)
Рік заснування	1945 р. (базовий нафтокомбінат), 1994 р. — акціонерне товариство
Місцезнаходження	м. Київ, Україна
Статутний капітал	13 557 127,50 грн (54 228,5 тис. простих акцій номіналом 0,25 грн)
Основний вид діяльності	Видобування сирої нафти та природного газу
Інші види діяльності	Геологорозвідувальні роботи; буріння свердловин; переробка нафти і газу; виробництво нафтопродуктів; роздрібна торгівля паливом; транспортування вуглеводнів; науково-дослідна діяльність
Структура бізнесу	Два бізнес-підрозділи: «Укрнафта-Захід» та «Укрнафта-Схід»; 6 нафтогазовидобувних управлінь; 3 газопереробні заводи; підрозділ буріння; сервісне управління; НДДКР
Акціонерний капітал	НАК «Нафтогаз України» — 50% + 1 акція; Міністерство оборони України (управляє частиною акцій); міноритарні акціонери
Виробнича база (2024–2025)	1 807–1 832 нафтових та 154–164 газових свердловини; 43 бурові установки; 86 спецдозволів на видобування; загальна площа надр — 8 540 км ²
Збутова мережа	Понад 545 автозаправних комплексів у всіх регіонах України (монобренд UKRNAFTA)
Керівництво	Директор компанії — Сергій Корецький (з листопада 2022 р.)

Складено автором на основі [23–24]

Важливим досягненням компанії є отримання сертифіката відповідності міжнародному стандарту ISO 29001, котрий є спеціалізованим стандартом для підприємств нафтогазової галузі. АТ «Укрнафта» стала першою компанією в Україні, яка пройшла цю сертифікацію, це говорить про високий рівень організації бізнес-процесів. Даний стандарт спрямований на забезпечення стабільної якості продукції та послуг, зниження операційних ризиків і вдосконалення системи управління на всіх етапах діяльності. Також компанія має стандарт ISO 9001. Він регламентує вимоги до системи менеджменту якості підприємства, а завданням є

контроль виробничих процесів, орієнтацію на потреби споживачів та постійне вдосконалення діяльності. Завдяки цьому можна підвищувати ефективність внутрішніх процесів, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільний рівень якості продукції. Стандарт ISO 14001:2015 регламентує систему екологічного менеджменту та спрямований на мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. ISO 45001:2018 визначає вимоги до системи управління охороною праці та безпекою персоналу. Він знижує рівень виробничого травматизму, покращує умови праці та підвищенню загального рівня безпеки на підприємстві. Наявний стандарту ISO 22000:2018 регулює безпечність харчових продуктів. Хоча діяльність АТ «Укрнафта» пов'язана з нафтогазовою сферою, то його наявність свідчить про високий рівень організації супутніх бізнес-процесів, а саме в сфері обслуговування клієнтів на автозаправних комплексах, де реалізуються продукти харчування. Впровадження стандартів Американського інституту нафти (API) є одним з найавторитетніших в світовій нафтогазовій галузі. Завдяки ним, підприємство взмозі відмовлятися від застарілих технічних норм і переходити до сучасних вимог щодо якості продукції, безпеки виробництва та ефективності технологічних процесів. Наявні сертифікати відповідності пального стандартам Євро-5, і офіційно декларується, що все пальне на її АЗК (бензин, дизель, скраплений газ) має паспорти та сертифікати відповідності українським технічним регламентам, які повністю гармонізовані з європейським екологічним стандартом Euro 5. ISO 50001 - Система енергетичного менеджменту, впроваджує цей стандарт для оптимізації споживання енергоресурсів на виробничих об'єктах та зниження викидів CO₂. Сертифікати калібрування та атестації лабораторій ISO/IEC 17025, де центральна лабораторія та регіональні лабораторії компанії перевіряють якість нафти і нафтопродуктів, мають обов'язкові сертифікати акредитації Національного агентства з акредитації України (НААУ) [23].

Підприємство імпортує пальне з країн Європейського Союзу та Близького Сходу, при цьому співпрацює з провідними міжнародними постачальниками, такими як Preem AB, Orlen S.A. та Hellenic Petroleum S.A. Це допомагає отримати

високу якість нафтопродуктів відповідно до європейських стандартів та задовольняти вимоги клієнтів. Одночасно масштабується модернізація автозаправних комплексів, котра охоплює оновлення зовнішнього вигляду, запровадження нових стандартів обслуговування, підвищення кваліфікації персоналу та посилення контролю якості пального [23].

Проаналізуємо фінансову діяльність, адже вона необхідна для оцінки поточного стану підприємства та потенціалу для вдосконалення системи управління персоналом. Основні фінансові показники компанії за 2021–2025 роки наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники АТ «Укрнафта»

	2025	2024	2023	2022	2021
Дохід, грн	99 586 714 00 0	105 199 240 00 0	95 169 397 00 0	40 873 012 00 0	36 943 481 00 0
Різниця з попереднім роком, %	-5.34	+10.54	+132.84	+10.64	+3.96
Чистий прибуток, грн	16 051 960 00 0	21 763 797 000	25 741 374 00 0	- 5 054 760 000	10 284 527 00 0
Рентабельність, %	16,12	20,69	27,05	-12,37	27,84
Активи, грн	99 029 431 00 0	84 192 539 000	65 415 843 00 0	41 486 372 00 0	46 959 057 00 0
Зобов'язання, грн	28 298 921 00 0	31 421 561 000	33 547 285 00 0	28 332 053 00 0	17 338 433 00 0
Середня зарплата до оподаткування, грн	37 420	32 390	24 125	16 283	18 623
Кількість працівників	19 583	18 926	18 332	19 160	20 796
Дохід на працівника, грн	5 085 366	5 558 451	5 191 436	2 133 247	1 776 471

Сформовано автором на основі [25]

В 2021 році дохід становив 36,94 млрд грн, після чого в наступному році він зріс до 40,87 млрд грн, що становить приріст на 10,64%. Найбільше збільшення спостерігається в 2023 році, коли дохід зріс більш ніж удвічі — на 132,84% і досяг

95,17 млрд грн. Це можна пояснити змінами кон'юнктури ринку енергоресурсів та внутрішніми трансформаціями діяльності компанії. Зростання продовжилось і в 2024 р., хоча й більш помірними темпами (+10,54%), завдяки чому компанія досягла максимального значення свого доходу. В 2025 році дохід спав на 5,34%, що може вказувати на стабілізацію після періоду активного зростання або ж вплив зовнішніх економічних чинників.

Аналіз чистого прибутку демонструє більш нестабільну динаміку, рис. 2.3.

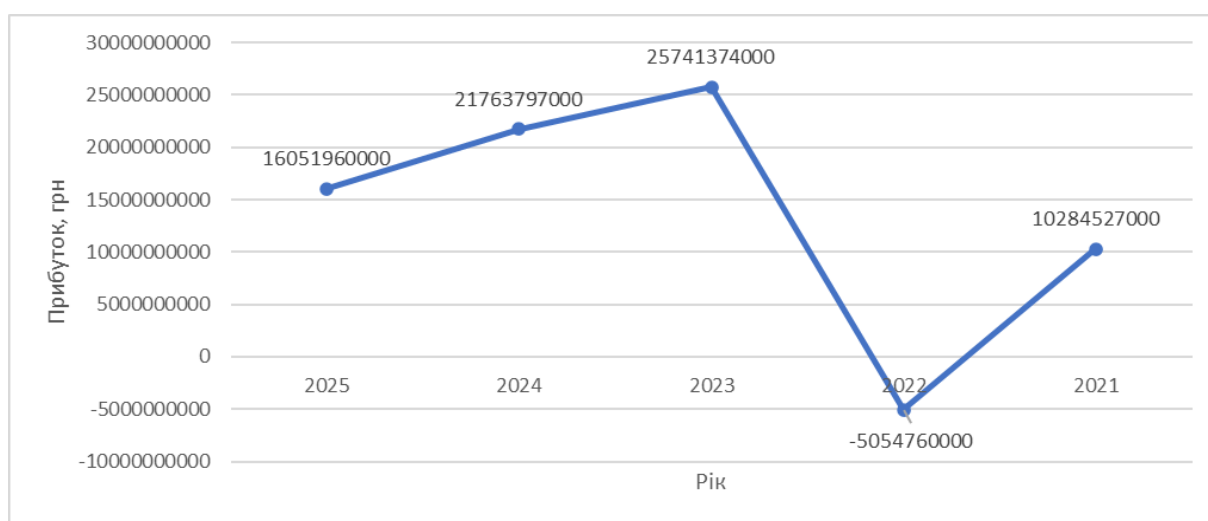


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку АТ «Укрнафта»

Створено на основі [25]

Спад прибутку в 2022 році став наслідком кризових умов функціонування, а саме впливу повномасштабної війни в Україні, руйнування частини виробничої та логістичної інфраструктури, перебоїв у постачанні нафтопродуктів, зростання операційних витрат та загальної економічної нестабільності. Проте вже за наступний рік фінансовий результат сильно зріс і склав 25,74 млрд грн, що є найвищим значенням за досліджуваний період. Це пояснюється стабілізацією операційної діяльності, адаптацією компанії до воєнних умов, відновленням логістичних ланцюгів та сприятливою кон'юктурою на ринку нафтопродуктів. У 2024 році прибуток дещо знизився до 21,76 млрд грн, внаслідок посилення конкуренції, коливанням світових цін на нафту, зростанням витрат на імпорتنі ресурси та необхідністю додаткових інвестицій у відновлення й модернізацію активів. Зниження до 16,05 млрд грн в 2025 р. є причиною макроекономічної

нестабільності, інфляційним тиском, валютними коливаннями та регуляторними змінами на ринку енергоресурсів. Незважаючи на ці коливання, АТ «Укрнафта» є прибутковим, отже здатне адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати фінансову стійкість у складних умовах.

Відповідно до змін чистого прибутку змінюється і рівень рентабельності. Після різкого погіршення в кризовий період, показник швидко відновився до попередніх високих значень, це свідчить про ефективну адаптацію бізнесу до змін зовнішнього середовища. В наступні роки він поступово зменшувався, причиною є зростання витрат, інфляційні тиски та зниження маржинальності операцій, однак загалом показник залишається на такому рівні, котрий підтверджує прибутковість та фінансову стійкість компанії.

Аналіз активів підприємства показує стійку тенденцію до їх зростання протягом усього періоду, і він збільшився більш ніж у два рази. Особливо інтенсивне зростання спостерігається за 2023–2025 роки, завдяки активній інвестиційній діяльності та розширення масштабів бізнесу. Зобов'язання є більш помірними та мають стабільну динаміку, хоча і відбувалось поступове зниження до 31,42 млрд грн та 28,30 млрд грн в 2024-2025 рр. Це є причиною помірною вдосконалення фінансової стійкості та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Важливим соціально-економічним показником є середня заробітна плата працівників. Протягом досліджуваного періоду вона має стійку тенденцію до зростання, адже з 18 623 грн у 2021 році він зріс в 2025 р. до 37 420 грн, а отже підвищувався рівень матеріального забезпечення працівників, котрий позитивно впливає на мотивацію і продуктивність праці робітників. Чисельність персоналу підприємства скорочується з 20 796 осіб у 2021 році до 19 583 осіб у 2025 році. Водночас у 2024–2025 роках спостерігається незначне зростання чисельності порівняно з 2023 роком. Тобто кадрова структура та доречність використання трудових ресурсів покращувалась. Показник доходу на одного працівника означає продуктивність праці. За 2021 та 2022 рр. він зростав, а в 2023–2024 роках

перевищив 5 млн грн. У 2025 році спостерігається незначне зниження до 5,09 млн грн, що корелює із загальним зменшенням доходу підприємства, але значне зростання показника збільшує ефективність використання трудових ресурсів.

Отже, підприємство має все, для збільшення масштабів діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення соціально-економічних показників. Незважаючи на кризові явища протягом 2022 року, компанія змогла відновити свої фінансові результати та забезпечити стабільну прибутковість у наступні роки. Це свідчить про достатній рівень адаптивності та ефективності управління та необхідних умов для подальшого розвитку та вдосконалення системи управління персоналом.

Для визначення стратегічних позицій АТ «Укрнафта» та оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність, проведемо SWOT-аналіз. Він дає можливість систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, та виявити можливості його розвитку і потенційні загрози зовнішнього середовища. Результати аналізу представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз АТ «Укрнафта»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Лідерські позиції на українському нафтогазовому ринку	Зношеність частини виробничої інфраструктури
Вертикальна інтеграція (видобуток–переробка–реалізація)	Часткова залежність від імпортних ресурсів
Розгалужена мережа АЗС по Україні	Недостатня цифровізація окремих бізнес-процесів
Впровадження міжнародних стандартів (ISO, API)	Бюрократичність управлінської системи
Співпраця з міжнародними постачальниками	Репутаційні ризики попередніх періодів
Власна ресурсна база та досвід видобутку	Потреба в модернізації технологічної бази
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення міжнародного партнерства (ЄС)	Висока конкуренція на паливному ринку
Модернізація АЗК та сервісів	Коливання світових цін на нафту
Цифровізація та автоматизація процесів	Макроекономічна нестабільність
Залучення інвестицій у видобуток	Інфляція та валютні ризики
Розвиток «зелених» технологій	Зміни державного регулювання
Підвищення якості сервісу та продуктів	Геополітичні ризики

Складено автором на основі [23, 25]

SWOT-аналіз показує, що компанія має значний ринковий потенціал завдяки сильним внутрішнім позиціям і водночас стикається з низкою структурних проблем та зовнішніх ризиків, які впливають на його розвиток. Компанія займає сильні позиції завдяки вертикально інтегрованій структурі, котрий охоплює весь цикл діяльності від видобутку до реалізації нафтопродуктів. Завдяки цьому створюється контроль над витратами та стабільністю операцій. Важливою конкурентною перевагою є розгалужена мережа АЗС, так як вона сприяє широкому покриттю ринку. А впровадження міжнародних стандартів якості збільшує довіру споживачів та партнерів. Додатково позитивно впливає досвід співпраці з міжнародними постачальниками та доступ до зовнішніх технологій, який розвиває виробничі бази. До слабких сторін відноситься зношеність частини виробничих потужностей, які потребують модернізації та впливають на ефективність роботи, а також недостатня цифровізація тому, що вона обмежує швидкість управлінських рішень і гнучкість компанії. Проблемним фактором є бюрократичність, часткова залежність від імпортних ресурсів і репутаційні ризики, які утворились в попередніх роках. Зовнішнє середовище відкриває значні можливості, а саме розширення міжнародного співробітництва, модернізацію автозаправної інфраструктури, цифровізацію бізнес-процесів та залучення інвестицій у видобувний сектор. Загрозами є висока конкуренція на ринку нафтопродуктів, коливання цін на нафту, макроекономічна нестабільність, інфляційні та валютні ризики та зміни державного регулювання галузі, які потрібно постійно адаптовувати. Загалом проведений аналіз свідчить, що АТ «Укрнафта» має сильну базу для розвитку, хоча вимагає модернізації внутрішніх процесів та вдосконалення керування ризиками зовнішнього середовища для повної реалізації потенціалу.

2.2 Діагностика системи управління персоналом підприємства

Почнемо з організаційної структури управління АТ «Укрнафта». Вона сформована за лінійно-функціональним принципом з елементами дивізійного підходу, що є логічним і пояснюється масштабом виробництва, широкою

географією присутності та різноманітністю напрямів бізнесу, схематично структуру можна побачити на рисунку 2.4.

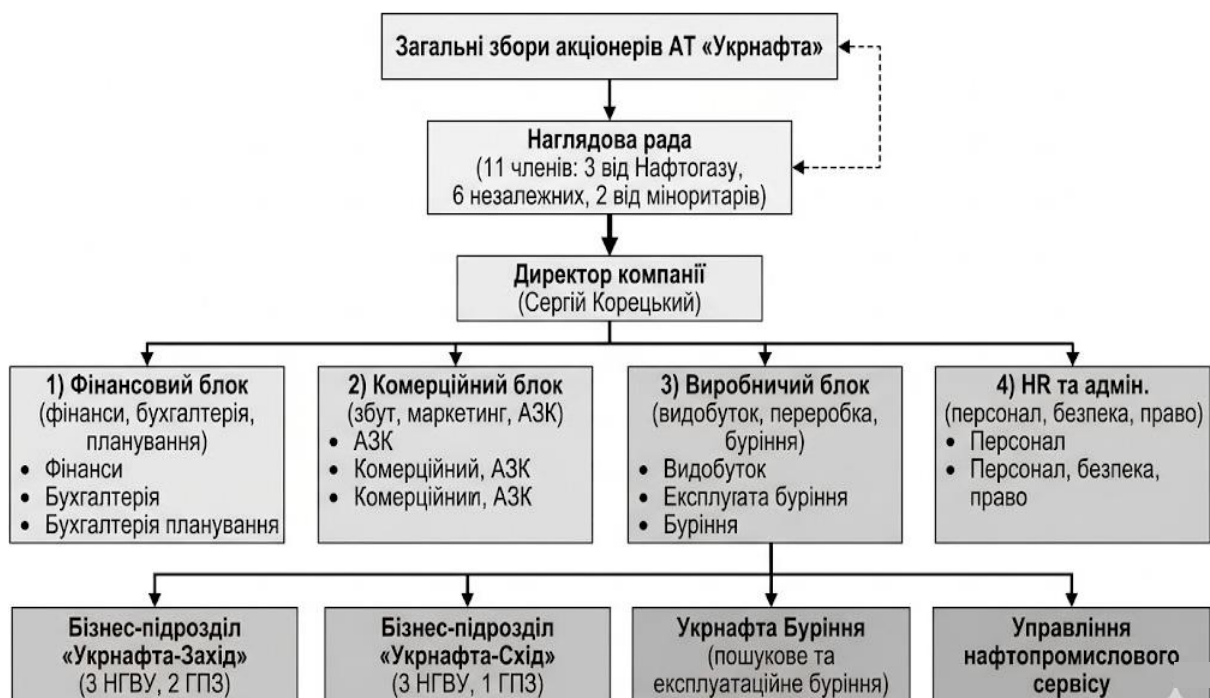


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління АТ «Укрнафта»

Сформовано автором на основі [23]

На найвищому рівні управління функціонує наглядова рада, до складу якої входять 11 членів: троє представників НАК «Нафтогаз України», шість незалежних директорів та двоє від міноритарних акціонерів (НАК «Нафтогаз України» та Міністерство оборони України). Структура збалансовує державні інтереси та вимоги корпоративного управління. Керівництвом операційної діяльності займається директор компанії, якому підпорядковані функціональні та виробничі підрозділи. Фінансовий блок містить фінанси, бухгалтерський облік та планування, формування фінансової стратегії, контроль за рухом грошових потоків, ведення бухгалтерської і управлінської звітності та бюджетування і фінансове планування діяльності підрозділів. Комерційний блок займається збутом, маркетингом та автозаправними комплексами, реалізацію продукції, розвитком ринків збуту, формуванням маркетингової політики, управлінням клієнтською базою та коректному функціонуванню роздрібної мережі АЗК, адже це є однією з найосновніших взаємодій з клієнтами. Завданням блоку HR та адміністративного

управління є ефективна кадрову політику, підбір і розвиток персоналу, вдосконалення системи мотивації, вирішення питання промислової безпеки та охорони праці, а також правове забезпечення. Даний блок сприяє стабільному функціонуванню організаційної системи через формування кадрової структури та дотримання нормативно-правових вимог. Виробничий блок створений за географічним принципом та поділяється на два бізнес-підрозділи, а саме «Укрнафта-Захід» (охоплює Львівську, Івано-Франківську та Чернівецьку області) та «Укрнафта-Схід» (Сумська, Полтавська, Чернігівська, Харківська та Дніпропетровська області). Кожен з них координує діяльність нафтогазовидобувних управлінь і газопереробних заводів. Буровий напрям виокремлено в самостійний підрозділ «Укрнафта Буріння», так як він займається пошуково-розвідувальним та експлуатаційним бурінням. Управління нафтопромислового сервісу надає повний набір технологічних послуг для нафтогазовидобувної галузі. Науково-дослідна та проєктна діяльність зосереджена у відповідному інституті та спеціалізованих центрах [23].

Аналіз облікової чисельності персоналу АТ станом на 30.04.2026 року, який сформував повне уявлення про структуру трудових ресурсів підприємства АТ «Укрнафта», їх демографічні характеристики та кадрову стабільність, таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура та чисельність персоналу АТ «Укрнафта»

Категорія	Кількість осіб	%
Облікова чисельність станом на 30.04.2026	20663	
Розподіл за категорією персоналу		
керівники	2041	9,88%
професіонали, фахівці, службовці	5657	27,38%
робітники	12965	62,75%
Розподіл за гендерною ознакою		
жінок	5387	26,07%
чоловіків	15276	73,93%
Розподіл за віковою групою		
вік до 35 років	2995	14,49%
35-50 років	10566	51,13%
51-64 років	6694	32,40%
більше 65 років	408	1,97%
Кількість мобілізованих	875	4,23%

Продовження табл. 2.4

Кількість працівників у відпустці по догляду за дитиною	184	0,89%
Кількість осіб з інвалідністю	2046	9,90%
Кількість пенсіонерів	1714	8,30%
Плинність персоналу		2,0%
Категорія персоналу	Середній вік	
керівники	46	
професіонали	46	
фахівці	45	
службовці	44	
робітники	47	
Середній вік по АТ	46	

Створено автором згідно наданих даних від підприємства

З таблиці видно, що облікова чисельність персоналу дає розуміння про масштабність діяльності компанії та його важливу роль роботодавця. В структурі персоналу переважають робітники, так як їх частка становить 62,75%, це є типовим для виробничо-орієнтованих підприємств і відображає високу питому вагу операційного персоналу. Професіонали, фахівці та службовці займають 27,38%, а керівники сягають 9,88%, тобто управлінська структура досить збалансована з достатнім рівнем адміністративного контролю. Аналіз гендерної структури показує перевагу чоловіків — 73,93% проти 26,07% жінок, така диспропорція є нормальною для підприємств промислового або енергетичного сектору, де переважають фізично або технічно складні види робіт.

Вікова структура є також стабільною, в якій переважають працівники середнього віку. Найбільшу частку АТ «Укрнафта» становить група 35–50 років (51,13%), що є досить позитивним фактором тому, що саме ця категорія поєднує достатній досвід і високу працездатність. Працівники віком 51–64 роки складають 32,40%, тобто потенціал підприємства надзвичайно досвідчений, хоча може вказувати на поступове старіння персоналу. Потрібно зайнятися залученням та утриманням молодих фахівців, адже молодь до 35 років становить лише 14,49%. Частка працівників пенсійного віку є мінімальною — 1,97%. На кадрову стабільність вплинув воєнний стан, внаслідок якого кількість мобілізованих працівників дорівнює 4,23%. Працівників, котрі знаходяться у відпустці по догляду за дитиною налічується всього 184, це відображає наявність соціально орієнтованої

політики зайнятості. Також, працює 2046 осіб з інвалідністю, що говорить про певний рівень інклюзивності персоналу. Частка пенсіонерів на рівні 8,30% підтверджує наявність досвідчених кадрів, які можуть виконувати консультативні або виробничі функції.

Про стабільність кадрового складу свідчить 2% плинності персоналу, а це означає що система утримання працівників є ефективною та умови праці є сприятливими. Аналіз середнього віку за категоріями персоналу показує, що керівники та професіонали мають найвищий середній вік — 46 років, фахівці — 45 років, службовці — 44 роки, а робітники — 47 років. АТ «Укрнафта» має достатньо професійного досвіду та зрілу вікову структуру персоналу, так як середній вік становить 46 років.

Отже, компанія має стабільну кадрову структуру з високою часткою досвідчених працівників та низькою плинністю персоналу. Виявляються певні нюанси через недостатню залученість молоді та поступовим старінням персоналу, на це слід звертати увагу, особливо для довгострокової перспективи.

Для оцінки якісних характеристик трудового потенціалу компанії, проаналізуємо вікову структуру персоналу та супутні соціально-демографічні показники. З їх допомогою можна виявити тенденції формування кадрового складу та потенційні ризики для системи управління персоналом, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 – Вікова структура та оцінка потенціалу персоналу АТ «Укрнафта» за 2026 р.

Показник / групування	Кількість осіб	Частка, %	Коментар
Вікові групи:			
До 35 років	2 995	14,49	Низька частка молодих працівників свідчить про недостатній рівень оновлення кадрового складу та обмежений приплив нових компетенцій, що може негативно впливати на інноваційний розвиток підприємства
35–50 років	10 566	51,13	Найбільша частка персоналу, що формує основу кадрового потенціалу підприємства; працівники цієї групи характеризуються поєднанням досвіду, продуктивності та здатності до адаптації

Продовження табл. 2.5

51–64 років	6 694	32,40	Значна частка працівників передпенсійного віку, що свідчить про старіння персоналу та потенційні ризики масового вибуття кваліфікованих кадрів у середньостроковій перспективі
Понад 65 років	408	1,97	Незначна частка, однак ці працівники володіють унікальними знаннями та досвідом, втрата яких без належної передачі компетенцій може негативно вплинути на виробничі процеси
Додаткові характеристики персоналу:			
Особи з інвалідністю	2 046	9,90	Високий рівень соціальної відповідальності підприємства; водночас потребує адаптації робочих місць та впровадження інклюзивних hr-практик
Пенсіонери	1 714	8,30	Свідчить про залучення досвідчених працівників до трудової діяльності, що позитивно впливає на стабільність, але може стримувати оновлення персоналу
Мобілізовані працівники	875	4,23	Суттєвий вплив зовнішніх факторів (воєнного стану) на кадровий потенціал, що призводить до тимчасового дефіциту персоналу та підвищення навантаження на інших працівників
У відпустці по догляду за дитиною	184	0,89	Тимчасове вибуття частини персоналу, що потребує заміщення або перерозподілу функціональних обов'язків
Якісні показники:			
Середній вік персоналу	46 років	–	Свідчить про сформований, зрілий кадровий склад із домінуванням працівників середнього та старшого віку
Плинність персоналу	–	2,0	Низький рівень плинності характеризує стабільність колективу, однак може свідчити про недостатню динаміку оновлення кадрів

Сформовано згідно наданих даних від підприємства

Аналіз даних дозволяє зробити висновок, що кадровий склад має високий рівень стабільності та велику часткою досвідчених працівників, це створює безперервність виробничих процесів та зберігає професійні компетенції. Домінування групи 35–50 років означає наявність потужного кадрового ядра, яке формує основу трудового потенціалу організації. Суттєва частка працівників віком 51–64 років вказує на тенденцію старіння персоналу, внаслідок якого може виникнути дефіцит кваліфікованих кадрів у разі масового виходу працівників на пенсію. Низька частка молоді (до 35 років) свідчить про недостатню ефективність політики залучення та адаптації молодих спеціалістів, що обмежує інноваційний розвиток підприємства та уповільнює процеси оновлення знань і навичок.

Додатково на кадрову ситуацію впливають зовнішні фактори, зокрема мобілізація працівників, яка створює тимчасовий дефіцит трудових ресурсів та підвищує навантаження на персонал, що залишився. АТ «Укрнафта» демонструє високий рівень соціальної відповідальності, і воно підтверджується великою кількістю осіб з інвалідністю та працівників пенсійного віку. Низький рівень плинності кадрів говорить про стабільність колективу, але в цей же час може означати недостатню ротацію персоналу та обмежений приплив нових кадрів. Краще зайнятися активізаціями заходів щодо омолодження кадрового складу, розвитку системи підготовки та адаптації молодих спеціалістів, і використовувати механізми передачі знань від досвідчених працівників до молодшого покоління, адже воно покращить ефективність самої системи управління персоналом.

Система підбору персоналу в досліджуваному підприємстві враховує галузеву специфіку, яка передбачає високі вимоги до кваліфікації працівників, особливо у виробничих підрозділах, таких як буріння, видобуток, транспортування нафти і газу. Основний акцент робиться на закритті вакансій робітничих професій та інженерно-технічного персоналу, які становлять понад 60% загальної чисельності працівників, що обумовлює використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел залучення персоналу. До внутрішніх джерел належать кадровий резерв, переведення працівників між структурними підрозділами, а також підвищення по службі. Внутрішній підбір є пріоритетним для управлінських посад і посад фахівців, оскільки підприємство зацікавлене у збереженні накопиченого досвіду та специфічних виробничих знань. Зовнішній підбір здійснюється через спеціалізовані сайти з пошуку роботи, співпрацю з профільними закладами освіти та галузевими навчальними центрами. Для робітничих професій характерне залучення кандидатів через рекомендації діючих працівників, а це зменшує ризики невідповідності кандидатів вимогам виробництва [26].

Процес відбору персоналу в АТ «Укрнафта» має багатоступеневий характер і залежить від категорії посади. Для робітників основними інструментами є перевірка документів про освіту та кваліфікацію, проходження медичного огляду

та інструктажу з охорони праці. Для фахівців і керівників застосовується більш складна процедура, вона містить первинну співбесіду з HR-фахівцем, професійну співбесіду з керівником підрозділу, а також оцінку практичних навичок. У ряді випадків використовується перевірка попереднього досвіду роботи та рекомендацій. Наслідком виступає зменшення помилок при наймі, але збільшує тривалість процесу закриття вакансій. На системи підбору впливають зовнішні фактори, особливо мобілізації, адже станом на 2026 р. вони займають понад 4% персоналу. Це створює потребу оперативного закриття вакансій та підвищує навантаження на HR-службу, тому компанія змушена частково спрощувати процедури відбору для робітничих професій, хоча це і негативно впливає на якість персоналу.

Процес адаптації персоналу в АТ «Укрнафта» має формалізований характер і передбачає проходження обов'язкового інструктажу з техніки безпеки, ознайомлення з виробничими процесами та внутрішніми регламентами. Для новоприйнятих працівників встановлюється випробувальний термін, протягом якого оцінюється їх професійна придатність та здатність працювати в умовах підвищеної відповідальності. У виробничих підрозділах вона зазвичай здійснюється шляхом наставництва, тобто коли досвідчені працівники передають практичні навички новачкам безпосередньо на робочому місці. Такий підхід є ефективним з точки зору передачі знань, однак не завжди супроводжується системною оцінкою результатів адаптації. Адаптація управлінського та офісного персоналу є менш структурованою та здебільшого обмежується ознайомленням із посадовими обов'язками без впровадження комплексних програм введення в посаду, а це подовжить період входження в роботу та знизить початкову ефективність робітників [23].

Для кращого розуміння процесу підбору, відбору та адаптації персоналу на підприємстві АТ «Укрнафта», наочно зобразимо його у вигляді схеми, рис.2.5.

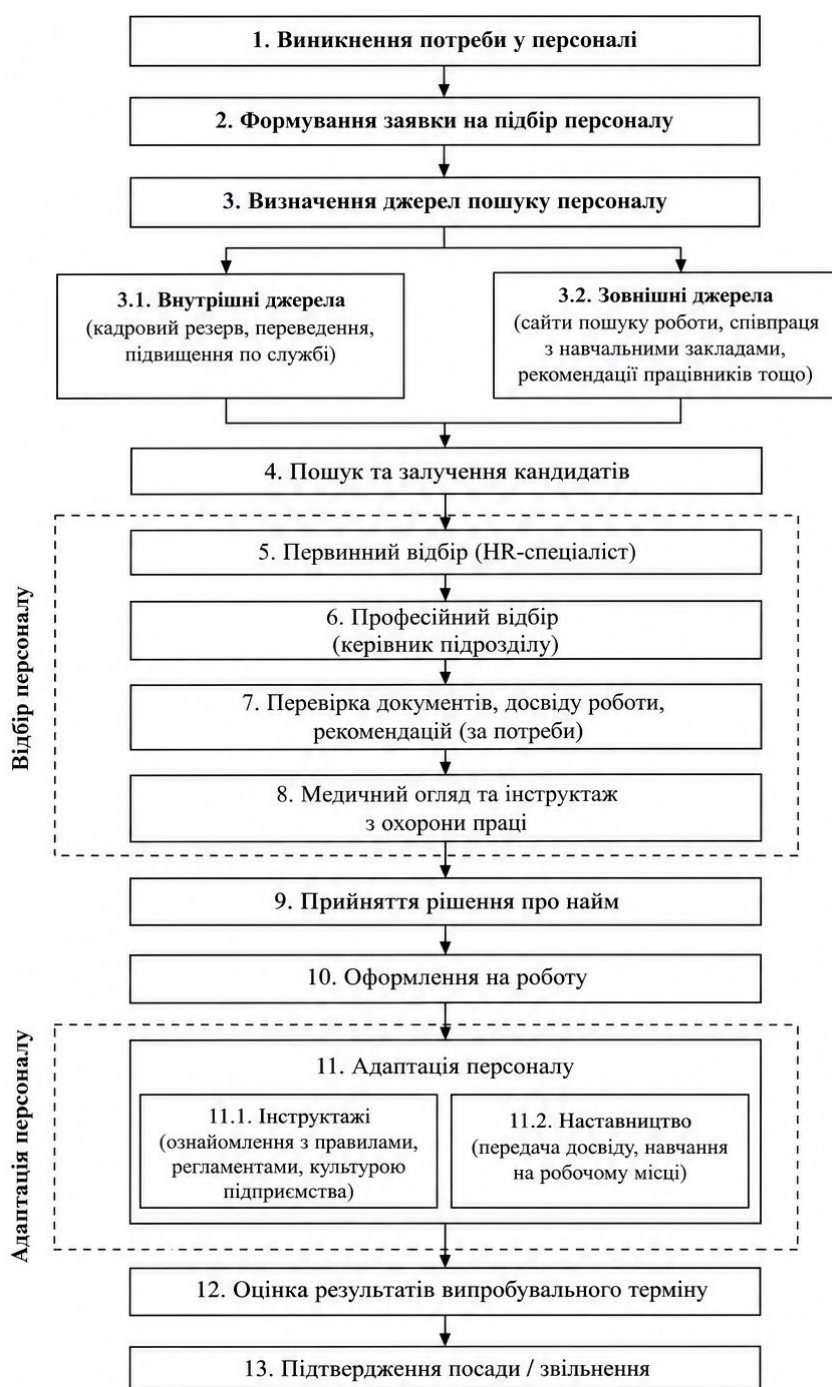


Рисунок 2.5 – Процес підбору, відбору та адаптації персоналу в АТ «Укрнафта»

Створено автором згідно наданих даних від підприємства

Отже, їхня система забезпечує виробничі потреби і характеризується наявністю формалізованих процедур. Водночас виявлено ряд проблемних аспектів, а саме тривалість процесу відбору для окремих категорій персоналу, недостатній рівень системності адаптації управлінських кадрів, а також вплив зовнішніх факторів на якість підбору персоналу. Слід вдосконалювати підходи до організації процесу найму та застосовувати більш гнучкі та сучасні HR-інструменти.

Система навчання та розвитку персоналу АТ «Укрнафта» враховує виробничу специфіку та потреби в підтриманні високого рівня кваліфікації працівників. З огляду на значну частку робітничого персоналу, а конкретніше понад 60%, основна увага приділяється професійній підготовці, підвищенні кваліфікації та дотриманні вимог охорони праці. Існує система обов'язкового навчання, вона містить первинні, повторні та позапланові інструктажі з техніки безпеки, а також спеціалізоване навчання для роботи з обладнанням підвищеної небезпеки. Таке навчання є регламентованим і проводиться на постійній основі, що дозволяє забезпечити відповідність персоналу встановленим нормам і стандартам. Водночас цей напрям має переважно підтримуючий характер і спрямований на збереження існуючого рівня знань, а не на їх розвиток. Підвищення кваліфікації працівників здійснюється як у внутрішньому форматі, через навчальні центри підприємства або наставництво, так і завдяки зовнішнім освітнім установам. Особливо це стосується інженерно-технічного персоналу, адже він проходить спеціалізовані курси та тренінги відповідно до змін у технологіях видобутку та обслуговування обладнання.

Участь в зовнішніх програмах навчання є обмеженою через високу вартість та необхідність відриву працівників від виробничого процесу. Передача досвіду внаслідок наставництва часто застосовується компанією у виробничих підрозділах. Працівники зі стажем роботи понад 20 років фактично виконують функцію неформальних тренерів, забезпечуючи практичне навчання нових співробітників. Це ефективно для передачі прикладних навичок, хоча не супроводжується формалізованою оцінкою результатів навчання та не інтегрований у єдину систему розвитку персоналу [23].

Розвиток та формування кадрового резерву є обмеженим через відсутність чітко структурованих програм розвитку лідерських компетенцій та планування кар'єри, завдяки якому ефективність підготовки майбутніх керівників стає меншою. Це критично з огляду на вікову структуру персоналу, так як в ній значна

кількість робітників наближається до пенсійного віку. В таблиці 2.6 підсумовані форми навчання на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Форми навчання та розвитку персоналу компанії АТ «Укрнафта»

Вид навчання / розвитку	Характеристика	Категорії персоналу	Практичний ефект
Інструктажі з охорони праці	Первинні, повторні, позапланові інструктажі відповідно до вимог безпеки	Всі категорії	Зниження виробничого травматизму, забезпечення відповідності нормам
Професійне навчання	Підготовка та перепідготовка для роботи з обладнанням	Робітники	Підтримання кваліфікації та допуск до виконання робіт
Підвищення кваліфікації	Спеціалізовані курси, тренінги	Фахівці, інженери	Оновлення знань відповідно до технологічних змін
Наставництво	Передача практичного досвіду безпосередньо на робочому місці	Нові працівники	Швидка адаптація та набуття практичних навичок
Зовнішнє навчання	Навчання у профільних закладах та центрах	Обмежене коло фахівців	Поглиблення професійних компетенцій
Самонавчання	Вивчення внутрішніх регламентів, документації	Всі категорії	Індивідуальний розвиток працівників

Сформовано на основі [23]

Проведений аналіз свідчить, що система навчання та розвитку персоналу АТ «Укрнафта» має переважно підтримуючий характер і спрямована на безперервність виробничого процесу та дотримання вимог безпеки. Основна увага приділяється робітничим професіям і технічному персоналу, що відповідає галузевій специфіці підприємства.

Водночас виявлено ряд проблемних моментів: відсутня загальна система розвитку персоналу, яка охоплювала б всі категорії працівників і забезпечувала

довгострокове планування їх професійного зростання. Обмежене використання сучасних методів навчання по типу цифрових платформ і тренінгових програм, знижує ефективність підготовки персоналу, а недостатній розвиток управлінських компетенцій і кадрового резерву створює ризики для забезпечення наступності управління. Для покращення ситуації необхідно перейти від фрагментарного навчання до системного підходу до розвитку персоналу, що передбачає інтеграцію процесів навчання, оцінки та кар'єрного планування та активніше використання інструментів підготовки кадрів.

Основу мотиваційного механізму становить матеріальне стимулювання, яке включає посадові оклади, доплати, надбавки та премії. Рівень оплати праці диференціюється залежно від категорії персоналу, складності виконуваних робіт, умов праці та відповідальності, детальніше в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Елементи системи мотивації робітників АТ «Укрнафта»

Елемент мотивації	Характеристика	Вплив на персонал
Заробітна плата	Тарифна система оплати праці залежно від посади та умов роботи	Забезпечує базову стабільність доходів
Преміювання	Залежить від виконання виробничих показників	Стимулює досягнення планових результатів
Надбавки та доплати	За стаж, умови праці, кваліфікацію	Підвищують зацікавленість у тривалій роботі
Соціальні гарантії	Офіційне працевлаштування, відпустки, виплати	Формують лояльність персоналу
Стабільність зайнятості	Низький рівень плинності	Забезпечує збереження кадрового складу
Кар'єрне зростання	Обмежені можливості просування	Знижує мотивацію до розвитку
Нематеріальні стимули	Використовуються частково	Мають слабкий вплив на ефективність

Сформовано автором на основі [23]

Таким чином, проведений аналіз системи мотивації персоналу АТ «Укрнафта» дає зробити висновок про переважання матеріальних стимулів, котрі забезпечують базову стабільність трудового колективу, проте не формують достатнього рівня зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці та професійному розвитку. Виявлені особливості мотиваційного механізму, і додатково проблеми пов'язані з обмеженістю нематеріального стимулювання чи кар'єрного зростання, впливають на загальну ефективність використання персоналу компанії.

У зв'язку з цим виникає необхідність переходу до кількісної оцінки результативності управління персоналом, що передбачає аналіз ключових економічних показників, які характеризують ефективність використання трудового потенціалу.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом підприємства

Ефективність управління персоналом АТ «Укрнафта» можна визначити рівнем використання трудового потенціалу, яке відображається через систему взаємопов'язаних економічних показників. Внаслідок проведеного аналізу організаційної структури, кадрового складу, мотивації, навчання та руху персоналу виникає необхідність комплексної оцінки результативності функціонування кадрової системи.

Для цього використаємо таблицю 2.8, котра розкриває їх економічний зміст та практичне значення для підприємства.

Таблиця 2.8 – Ефективність використання персоналу компанії

Показник	Економічна сутність	Стан на підприємстві	Практичне значення
Продуктивність праці	Обсяг виробленої продукції (видобутку) на одного працівника	Має стабільний, але повільний темп зростання	Свідчить про обмежені можливості інтенсивного розвитку без модернізації
Фондовіддача праці	Співвідношення результатів діяльності до чисельності персоналу	Залежить від технічного стану обладнання	Демонструє вплив застарілих фондів на ефективність праці

Продовження табл. 2.8

Коефіцієнт використання робочого часу	Частка фактично відпрацьованого часу	Наявні втрати через простої та організаційні фактори	Вказує на резерви підвищення ефективності без збільшення чисельності
Рівень плинності кадрів	Співвідношення звільнених працівників до середньооблікової чисельності	Підвищений серед молодих працівників	Свідчить про проблеми адаптації та мотивації
Частка кваліфікованого персоналу	Питома вага працівників із відповідною освітою та досвідом	Залишається високою за рахунок досвідчених кадрів	Забезпечує стабільність виробничих процесів, але не гарантує інноваційності
Витрати на персонал	Сукупні витрати на оплату праці та соціальні заходи	Мають тенденцію до зростання	Формують собівартість продукції та впливають на конкурентоспроможність

Сформовано автором на основі [23]

Ефективність стримується не лише кадровими, а й технологічними і організаційними чинниками. Зростання витрат на персонал не супроводжується відповідним підвищенням продуктивності праці, а втрати робочого часу та плинність молодих кадрів безпосередньо знижують загальну результативність діяльності компанії. Проведена діагностика управління персоналом оцінила її стан та виявила особливості функціонування. Достатній рівень організаційної структурованості, стабільність кадрового складу та наявність формалізованих процедур у сфері підбору, навчання та мотивації персоналу забезпечує безперервність виробничих процесів зі збереженням професійних компетенцій. Дана система має переважно підтримуючий характер і не забезпечує повноцінний розвиток персоналу, особливо у частині формування управлінських компетенцій. Система мотивації орієнтована на стабільність, але характеризується низькою гнучкістю та недостатньою прив'язкою до індивідуальних результатів працівників. В цей час, умови праці є складними, а соціальна політика потребує розширення сучасних підходів до підтримки персоналу. Сукупність виявлених проблем свідчить про потребу вдосконалення наявного управління персоналом.

Оцінка ефективності управління персоналом визначає рівень відповідності кадрових процесів стратегічним цілям підприємства та показує можливості подальшого вдосконалення системи роботи з персоналом. Для АТ «Укрнафта» коливаннями цін на вуглеводні та потреби підтримки безперервності видобувних процесів, питання ефективного використання людського потенціалу набуває особливого стратегічного значення.

Перейдемо до аналізу показників, які характеризують економічну ефективність управління персоналом компанії за 2021–2024 роки в табл. 2.9 та рисунку 2.6.

Таблиця 2.9 – Основні показники управління персоналом АТ «Укрнафта» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	13 212	12 847	12 104	11 658
Фонд оплати праці, млн грн	3 612,4	4 148,7	5 206,3	6 389,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	22 784	26 904	35 838	45 672
Виручка від реалізації, млрд грн	42,1	68,3	74,6	81,2
Продуктивність праці (виручка/чисельність), тис. грн/ос.	3 186,4	5 316,2	6 162,4	6 966,5
Чистий прибуток, млрд грн	1,8	6,4	7,2	8,1
Прибуток на одного працівника, тис. грн	136,2	498,1	594,8	694,7
Витрати на персонал, %	8,6	6,1	7,0	7,9

Складено автором на основі звітності АТ «Укрнафта» [25, 26]

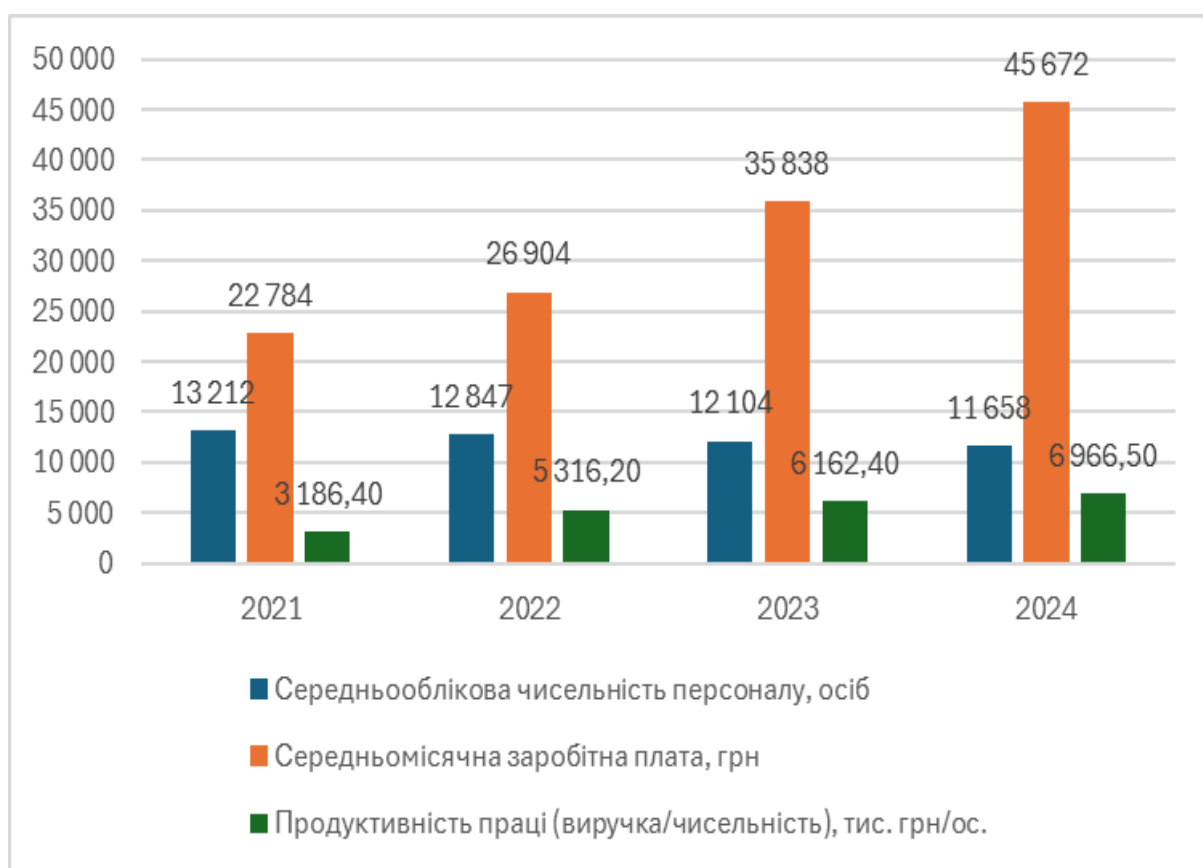


Рисунок 2.5 – Показники підбору, відбору та адаптації персоналу в АТ «Укрнафта»

Створено на основі [27]

Спостерігається стале скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 13 212 осіб у 2021 році до 11 658 осіб у 2024 році, тобто на 11,8 % за чотирирічний період. Ця пов'язано з оптимізацією організаційної структури та об'єктивними чинниками, такими як мобілізація кваліфікованих співробітників, зміщення окремих об'єктів видобутку внаслідок бойових дій та реструктуризацією операційних підрозділів. Фонд оплати праці продемонстрував різку позитивну динаміку, зростання з 3 612,4 млн грн у 2021 році до 6 389,1 млн грн у 2024 році, тобто майже в 1,77 рази. Причиною є адаптація системи оплати праці до реалій воєнної економіки, конкретніше необхідністю утримання кваліфікованого персоналу на тлі зростання альтернативних можливостей працевлаштування, по типу виїзд за кордон, перехід у суміжні галузі, а також загальними інфляційними процесами. Середньомісячна заробітна плата одного працівника також зросла вдвічі, а це перевищує темпи галузевого зростання в нафтогазовому секторі.

Динаміка продуктивності праці, яка розраховується як відношення виручки від реалізації до середньооблікової чисельності персоналу. Цей показник зріс більш ніж в 2,2 рази. Темп зростання продуктивності праці перевищує темп зростання витрат на персонал, що є позитивним сигналом для ефективності управлінських рішень. Прибуток на одного працівника також зазнав значного зростання, це спонукає до підвищення внеску кожного працівника в загальні фінансові результати АТ «Укрнафта». Частка фонду оплати праці у виручці від реалізації протягом аналізованого періоду зазнала певних коливань знизившись з 8,6 % в 2021 році до 6,1 % у 2022 році, внаслідок різкого зростання цін на нафту та збільшення виручки, а потім поступово зростаючи до 7,0 % в 2023 році та 7,9 % у 2024 році на тлі активної індексації заробітних плат. Загалом, цей показник залишається в межах прийняттого для нафтогазового сектору діапазону 5–10 %, що вказує на раціональну структуру витрат.

Проаналізуємо кількісні показники руху кадрів, а саме коефіцієнтів плинності, обороту та стабільності в таблиці 2.10 та рисунку 2.6.

Таблиця 2.10 – Показники руху та стабільності персоналу АТ «Укрнафта»

Показник	2021	2022	2023	2024
Прийнято працівників, осіб	842	701	634	588
Звільнено працівників, осіб	1 118	1 066	1 377	1 034
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,5	8,3	11,4	8,9
Коефіцієнт обороту з прийому, %	6,4	5,5	5,2	5,0
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	91,5	91,7	88,6	91,1
Середній стаж роботи, років	9,4	9,7	9,2	9,5
Питома вага працівників зі стажем понад 10 років, %	44,1	45,8	43,2	46,3

Складено автором на основі [27]

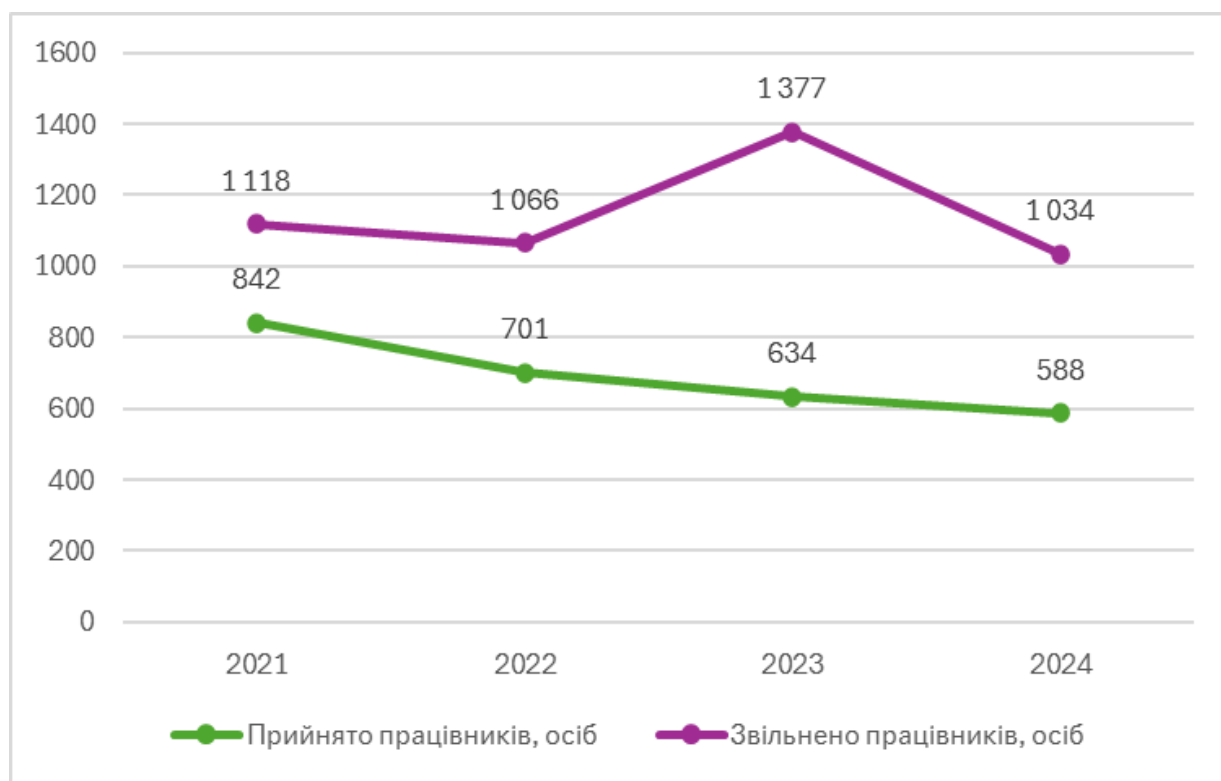


Рисунок 2.6 – Співвідношення прийнятих та звільнених робітників
Сформовано автором на основі [27]

Коефіцієнт плинності кадрів за 2021–2022 рр утримувався на рівні 8,3–8,5 %, що є прийнятним для підприємств даного сектору та означає відносно стабільну плинність кадрового складу. Однак за 2023 рік відбулося різке зростання показника до 11,4 %, внаслідок добровільних виїздів працівників за кордон, активізацією мобілізаційних процесів, переходом частини спеціалістів до оборонного сектору, а також реструктуризацією ряду підрозділів, що спричинило скорочення персоналу. В 2024 році ситуація стабілізувалася і коефіцієнт плинності знизився до 8,9 %.

З’явилася тенденція до скорочення прийому нових працівників з 842 осіб в 2021 році до 588 осіб в 2024 р., тобто АТ «Укрнафта» орієнтується на утримання наявного персоналу, а не на масове залучення нових кадрів в умовах дефіциту кваліфікованих фахівців на ринку праці. Коефіцієнт стабільності кадрів, попри незначне падіння у 2023 р., в наступному році відновився до 91,1 %, що є позитивною ознакою. Середній стаж роботи складає від 9 років і питома вага працівників зі стажем понад 10 років 43–46 % говорять про сформований і

досвідчений колектив, в якому зосереджений значний обсяг корпоративних знань та виробничих компетенцій.

Ефективність системи управління персоналом визначається якістю організації навчання та розвитку кадрів. Інвестиції в їх розвиток позитивно впливають на рівень кваліфікації, продуктивність праці та лояльність до підприємства.

Відповідні дані щодо стану навчальної діяльності АТ «Укрнафта» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники системи навчання та розвитку персоналу АТ «Укрнафта» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість охоплених навчанням, осіб	3 204	2 718	3 042	3 487
Частка навченого персоналу від загальної кількості, %	24,2	21,2	25,1	29,9
Витрати на навчання, млн грн	48,3	41,2	62,7	89,4
Витрати на навчання на одного навченого, тис. грн	15,1	15,2	20,6	25,6
Середня тривалість навчання, годин/ос.	28,4	24,1	31,6	38,2
Кількість внутрішніх тренерів, осіб	67	58	72	91

Складено автором на основі [28]

Дані з таблиці показують позитивну динаміку в системі навчання персоналу, яка особливо виразно виявилася за 2023–2024 роки. Кількість охоплених навчанням працівників зросла з 2 718 осіб у 2022 році до 3 487 осіб у 2024 році, а частка охопленого навчанням персоналу збільшилась із 21,2 % до 29,9 %, тобто компанія поступово активізувала інвестиційну діяльність в напрямі розвитку людського капіталу.

Витрати на навчання зросли майже вдвічі, при цьому розхід на одного навченого збільшились з 15,2 тис. грн до 25,6 тис. грн, це відображає зміщення

акцентів у бік більш якісних та поглиблених програм навчання. Середня тривалість навчання зросла до 38,2 год/особу, а кількість внутрішніх тренерів до 91 осіб, тобто розвивається власний інституційний потенціал в сфері навчання, при цьому зменшуючи залежність від зовнішніх провайдерів освітніх послуг та формуючи стійку внутрішню систему передачі знань і компетенцій.

Зазначимо, що система навчання АТ «Укрнафта» охоплює обов'язкові виробничі інструктажі та навчання з охорони праці, які є законодавчо регламентованими; підвищення кваліфікації виробничого персоналу у сфері нафтогазовидобутку; розвиток управлінських і лідерських компетенцій для менеджерів середньої та вищої ланки; цифрова грамотність і навчання роботі з корпоративними інформаційними системами. В 2024 році зайнялися розвитком компетенцій в промисловій безпеці та цифровізації виробничих процесів, котрі відповідає стратегічним пріоритетам підприємства [28].

Для системного аналізу отриманих результатів, оцінимо ефективність на основі ключових показників (KPI). Відповідну систему показників та результати розрахунків представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка ефективності управління працівників за KPI

Показник ефективності	Метод розрахунку	2022	2023	2024	Оцінка
Рентабельність персоналу (ROI персоналу), %	Чистий прибуток / ФОП $\times 100$	154,2	138,3	126,8	Спадаюча. Задовільна
Ефективність витрат на персонал	Виручка / ФОП	16,5	14,3	12,7	Спадаюча. Задовільна
Витратомісткість персоналу, %	ФОП / Виручка $\times 100$	6,1	7,0	7,9	Зростаюча. Нормальна
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	Виручка / Чисельність	5 316	6 162	6 967	Зростаюча. Добре
Коефіцієнт добровільної плинності кадрів, %	Звільнені за власн. / Середньосп. $\times 100$	8,3	11,4	8,9	Стабільна. Нормальна

Продовження табл. 2.12

Частка охопленого навчанням персоналу за рік, %	Навчені / Чисельність $\times 100$	21,2	25,1	29,9	Зростаюча. Добре
Інтегральний індекс задоволеності персоналу, балів	Результати внутр. опитування	28	34	41	Зростаюча. Добре

Складено автором на основі [29]

Показник рентабельності персоналу відображає прибутковість витрат на оплату праці і залишається на достатньо високому рівні, хоча помітна тенденція до зниження. Причиною є інтенсивне зростання фонду оплати праці порівняно з чистим прибутком, тобто підприємство підвищує заробітні плати для утримання кваліфікованих кадрів в умовах конкурентного ринку праці та воєнного стану. Коефіцієнт ефективності використання персоналу також знижується з 16,5 в 2022 році до 12,7 за 2024 рік. Однак слід підкреслити, що це зниження є керованим та прогнозованим, воно показує цілеспрямовану політику АТ «Укрнафта» щодо підвищення рівня оплати праці, а не зменшення операційної ефективності. Натомість продуктивність праці стабільно зростає, що вказує на ефективне використання скороченого кадрового складу.

Позитивна динаміка індексу задоволеності персоналу зросла з 28 балів до 41, тобто збільшився рівень залученості та лояльності персоналу. Зростання частки навчання персоналу підтверджує послідовність інвестиційної стратегії в сфері людського капіталу. Нормалізація коефіцієнта плинності кадрів до 8,9 % після пікового значення 2023 року також означає, що компанія відновила кадрову стабільність.

Для розуміння виявлених тенденцій проведемо факторний аналіз чинників. На рисунку 2.7 представлена схема факторів впливу, які поділені на зовнішні та внутрішні.



Рисунок 2.7 – Схема факторів впливу на ефективність управління персоналом АТ «Укрнафта»

Складено автором на основі [23]

Зовнішні фактори мають здебільшого дестабілізуючий характер, внаслідок воєнного стану, котре обумовлює кадрові втрати через мобілізацію, еміграцію та вимушене переміщення; дефіцит кваліфікованих фахівців на ринку праці так як воно ускладнює поповнення кадрів; коливання цін на вуглеводні, які впливають на інвестиційну спроможність компанії.

Внутрішні фактори мають компенсаторний потенціал. Підвищення рівня оплати праці утримує кваліфікований персонал, розбудова системи навчання збільшує продуктивність наявних кадрів, розвиток позитивної організаційної культури та використання систем KPI залучають та мотивують персонал. Отже, менеджмент компанії має реальні важелі впливу на ефективність управління персоналом та їх цілеспрямоване використання, котре покращує кадрову ситуацію на підприємстві.

Підсумовуючи результати АТ «Укрнафта», виділимо позитивні тенденції та проблемні зони, які потрібно вирішити. До позитивних тенденцій відноситься зростання продуктивності праці, яке збільшилося вдвічі за чотири роки, що свідчить про ефективне використання трудового потенціалу при скороченні

кількості персоналу. Динаміка рівня оплати праці позитивна тому, що середньомісячна заробітна плата зросла вдвічі. Активізація системи навчання, розвитку кадрів та збільшення витрат на навчання підтверджують бажання підприємства розвивати персонал. Відновився показник задоволеності робітників до 41 бала та нормалізувався коефіцієнт плинності кадрів.

Проблеми виникли внаслідок зниження рентабельності персоналу та коефіцієнта ефективності його використання, через що зросла кадрова ємність операційної діяльності що потребує пошуку шляхів оптимізації витрат. Додаткову увагу потрібно приділити підвищенню плинності кадрів у 2023 році до 11,4 %, яке демонструє чутливість кадрової стабільності до зовнішніх впливів і зумовлює потребу у формуванні ефективнішої системи утримання працівників. Рівень охоплення персоналу навчанням є недостатнім порівняно з провідними міжнародними нафтогазовими компаніями, в яких цей показник сягає 40–60 %, що вказує на доцільність розширення навчальних програм. Крім того, відсутність формалізованої системи управління кадровим резервом ускладнює планомірну підготовку управлінських і професійних кадрів для ключових посад. Недостатній рівень цифровізації HR-процесів обмежує можливості використання HR-аналітики при прийнятті управлінських рішень.

Виокремимо проблеми, котрі стримують ефективність функціонування АТ «Укрнафта» та створюють потребу покращення системи управління персоналом. Першою слід відзначити недостатній рівень цифровізації управлінських та HR-процесів. Незважаючи на впровадження окремих сучасних стандартів управління, значна частина кадрових процедур залишається формалізованою та недостатньо автоматизованою, яка уповільнює прийняття управлінських рішень, ускладнює обмін інформацією між підрозділами та знижує загальну гнучкість організації. Наступною проблемою виступає бюрократичність організаційної структури управління, так як складна ієрархія та надмірна регламентація процесів призводять до зниження оперативності управління персоналом, обмежують ініціативність працівників та ускладнюють впровадження інноваційних підходів у HR-сфері.

Дисбаланс під час використання трудових ресурсів проявляється в скороченні чисельності персоналу при одночасному зростанні навантаження на працівників, а це негативно впливає на якість виконання робіт, рівень мотивації та ризик професійного вигорання персоналу. Хоча середня заробітна плата має тенденцію до зростання, але нематеріальні стимули, кар'єрне планування, розвиток талантів та системи оцінювання персоналу потребують подальшого вдосконалення для забезпечення довгострокової лояльності працівників. Детальніше проблеми можна побачити на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 - Проблеми управління персоналом АТ «Укрнафта»

Складено автором на основі [23]

Проблемою також є потреба у підвищенні рівня кваліфікації персоналу в умовах технологічної модернізації. Для активізації буріння, впровадження нових технологій та розширення діяльності слід постійно розвивати працівників, а існуючі системи навчання не повністю відповідають сучасним вимогам галузі. Воєнні дії, макроекономічна нестабільність, міграція робочої сили та конкуренція на ринку праці ускладнюють залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Внаслідок трансформації бізнесу та розширення діяльності система управління персоналом потребує більшої стратегічної орієнтації, особливо для підтримки інноваційного розвитку, цифровізації та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Отже, виявлені закономірності та проблемні зони АТ «Укрнафта» формують основу для розробки конкретних напрямів і заходів щодо покращення наявної системи управління персоналом. Їх усунення є необхідним, для того, щоб підвищити ефективність використання трудових ресурсів, забезпечити стійкий розвиток компанії та зміцнити його конкурентні позиції.

Висновки до розділу 2

АТ «Укрнафта» є основним підприємством нафтогазової галузі України, котре забезпечує понад 86 % видобутку нафти, 28 % газового конденсату та 16 % природного газу, маючи виробничу базу понад 2 571 свердловина і приблизно 545–563 АЗС. Компанія демонструє активний розвиток через інвестиції у видобуток, а саме буріння після 13-річної перерви, де в плані ще 10 свердловин, та розширення ринку збуту, придбання 51 % мережі з 118 АЗС.

Фінансовий аналіз показав зростання доходу з 36,94 млрд грн в 2021 р. до 105,20 млрд грн у 2024 р. з подальшим зниженням до 99,59 млрд грн у 2025 р. Чистий прибуток після збитку -5,05 млрд грн за 2022 р. досяг 25,74 млрд грн в наступному році, а потім знизився до 16,05 млрд грн у 2025 р., що вказує на адаптацію до кризових умов. Активи зросли до 99,03 млрд грн, а зобов'язання скоротилися до 28,30 млрд грн, це підтверджує покращення фінансової стійкості. Соціально-економічні показники також покращились, адже середня зарплата зросла до 37 420 грн, чисельність персоналу скоротилася з 20 796 до 19 583 осіб, а дохід на одного працівника перевищив 5 млн грн, тобто продуктивність праці значно покращилась. SWOT-аналіз показав сильні позиції компанії, ними виступає вертикальна інтеграція, широка мережа, міжнародні стандарти. Також виявив проблеми, якими є зношеність інфраструктури, недостатня цифровізація, бюрократія та зовнішні ризики. Загалом наявний високий потенціал розвитку, хоча

необхідно вдосконалювати систему управління персоналом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Отже, АТ «Укрнафта» має значний організаційно-економічний потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності, яке підтверджується високими фінансовими результатами, зростанням продуктивності праці та активною інвестиційною політикою. Існуючі структурні проблеми та виклики зовнішнього середовища створюють потребу покращенні системи управління персоналом у вигляді головного фактору забезпечення стійкого розвитку компанії та підвищення його конкурентоспроможності.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «УКРНАФТА»

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах програмного підходу

Результати здійсненого аналізу системи управління персоналом АТ «Укрнафта», засвідчили наявність низки системних проблем, котрі стримують ефективне використання трудового потенціалу підприємства. З огляду на це, розробимо та обґрунтуємо необхідні дії для вдосконалення та подолання недоліків на основі програмного підходу та економічній оцінці запропонованих заходів.

Програмний підхід виступає інструментом, завдяки якому можна вирішувати комплексні проблеми шляхом розробки й реалізації запланованих заходів. На відміну від окремих управлінських рішень, він передбачає взаємоузгодженість дій, чіткий розподіл ресурсів, встановлення пріоритетів і часових меж та систематичний моніторинг досягнутих результатів. Його використання в АТ «Укрнафта» є доцільним з огляду на масштаб компанії, складність кадрових проблем та необхідність координації заходів між різними структурними підрозділами [30].

Обґрунтування напрямів удосконалення ґрунтується на основі проблемних зон, ними є: недостатній рівень залученості молодих спеціалістів, обмеженість програм розвитку управлінського резерву, фрагментарність системи навчання, слабка цифровізація HR-процесів та недостатня гнучкість мотиваційного механізму.

Для структурування запропонованих напрямів виділимо чотири програмні модулі, кожен з яких спрямований на усунення конкретних проблем системи управління персоналом:

Модуль 1. Програма залучення та адаптації молодих спеціалістів.

Модуль 2. Програма розвитку кадрового резерву та управлінських компетенцій.

Модуль 3. Програма цифровізації HR-процесів та впровадження HR-аналітики.

Модуль 4. Програма удосконалення системи мотивації на основі KPI.

Взаємозв'язок між виявленими проблемами та запропонованими програмними модулями відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Відповідність проблемних зон та програмних модулів удосконалення системи управління персоналом АТ «Укрнафта»

Проблемна зона	Наслідки для підприємства	Програмний модуль	Очікуваний ефект
Низька частка молодих спеціалістів (14,5%)	Обмежений інноваційний потенціал, ризик кадрового дефіциту в перспективі 5–10 років	Модуль 1. Програма залучення та адаптації молодих спеціалістів	Збільшення частки молоді до 20%
Відсутність системи кадрового резерву	Ризики при заміщенні ключових посад, зниження управлінської якості	Модуль 2. Програма розвитку кадрового резерву та управлінських компетенцій	Формування резерву для 80% ключових посад
Недостатня цифровізація HR-процесів	Низька швидкість управлінських рішень, втрата аналітичної цінності кадрових даних	Модуль 3. Програма цифровізації HR-процесів та впровадження HR-аналітики.	Автоматизація 70% рутинних HR-операцій
Недостатня гнучкість мотиваційного механізму	Обмежена зацікавленість у підвищенні продуктивності, ризик плинності кадрів	Модуль 4. Програма удосконалення системи мотивації на основі KPI	Підвищення продуктивності праці на 12–15%

Складено автором на основі [30; 33]

Встановлено, що велика частка молодих спеціалістів, котра становить лише 14,5% обмежує інноваційний потенціал компанії, стримує впровадження сучасних технологій та управлінських підходів, а також формує довгострокову загрозу дефіциту кваліфікованих кадрів в горизонті 5–10 років. Для подолання цієї проблеми потрібно впровадити перший програмний модуль тому, що він

сприятиме залученню та адаптації молодих працівників. Його реалізація має поступово збільшити їх частку до рівня не менше 20%, а це вже відповідатиме галузевим орієнтирам та оновить кадровий потенціал.

Відсутність системно сформованого кадрового резерву визначена як суттєвий фактор ризику для стабільності управління компанією, оскільки це ускладнює оперативне заміщення ключових посад, знижує безперервність управлінських процесів та негативно впливає на якість прийняття рішень. У відповідь на цю проблему запропоновано другий програмний модуль. Він має створити комплексну систему кадрового резерву з орієнтацією на покриття не менше 80% стратегічно важливих посад підготовленими кандидатами. Наслідом стане покращена керованість організації та мінімізація кадрових ризиків.

Недостатній рівень цифровізації HR-процесів уповільнює управлінські рішення, додає навантаження на персонал кадрових служб та втрачає значну частину аналітичної цінності даних про персонал, котре обмежує можливості стратегічного планування. Для вирішення цього розроблено третій програмний модуль, орієнтований на впровадження сучасних цифрових рішень та HR-аналітики, результатом чого має стати автоматизація близько 70% рутинних операцій, підвищення швидкості обробки інформації та формування якісної бази для прийняття управлінських рішень на основі даних.

Недостатня гнучкість мотиваційного механізму зменшує зацікавленість працівників в підвищенні результативності праці, знижує рівень їх залученості та підвищує ризик плинності кадрів. В цьому допоможе четвертий програмний модуль, адже в ньому передбачається модернізація системи мотивації з врахуванням індивідуальних результатів, завдяки якому має зрости продуктивність праці на 12–15% та рівень задоволеності і зміцниться кадрова стабільність АТ «Укрнафта».

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих програмних модулів.

Модуль 1 - Програма залучення та адаптації молодих спеціалістів.

Потрібно акцентувати увагу на тому, що його впровадження обумовлене наявністю

суттєвого дисбалансу у віковій структурі персоналу АТ «Укрнафта». Для покращення ситуації передбачається формування системного підходу до оновлення кадрового потенціалу компанії завдяки налагодженню стабільних каналів залучення випускників профільних закладів вищої освіти. Співпраця з технічними університетами, зокрема Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу, Полтавським національним технічним університетом імені Юрія Кондратюка та КПІ ім. Ігоря Сікорського, створить постійний потік підготовлених кандидатів, спрямованих на роботу в галузі. Наслідком стане зменшення витрат на первинну підготовку робітників та скоротить період входження в професійну діяльність [33].

Важливим елементом програми є створення оплачуваної виробничої практики з перспективою подальшого працевлаштування, котра сприяє ранній інтеграції студентів у середовище компанії. Спочатку планується залучення 50–60 практикантів щорічно з поступовим розширенням до 100 осіб, це сформує внутрішній кадровий резерв початкового рівня та підвищить лояльність молодих фахівців ще до офіційного працевлаштування.

Передбачається розробка структурованої програми адаптації тривалістю шість місяців, яка містить комплекс заходів, спрямованих на прискорення професійної та соціальної інтеграції нових працівників. Закріплення наставників за молодими спеціалістами забезпечить передачу практичного досвіду та корпоративних знань, регулярна взаємодія з HR-службою дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми адаптації, а ротація між підрозділами сформує повне розуміння виробничих процесів.

Для підвищення привабливості компанії як роботодавця необхідно створити конкурентний пакет умов праці, направлений конкретно на молодих спеціалістів. Передбачається застосування підвищеного стартового рівня оплати праці, можливостей компенсації витрат на навчання та професійний розвиток, забезпечення корпоративним житлом для іногородніх працівників, і додаткове створення умов для прискореного кар'єрного зростання за результатами

оцінювання діяльності. Завдяки цьому можна залучити перспективних працівників та утримувати їх в довгостроковій перспективі.

Ефективність реалізації програми оцінюватиметься через систему кількісних показників, які показують сам процес залучення і результати адаптації. Зросте до 20% частка віку до 35 років, що свідчитиме про оновлення кадрів. Кількість укладених угод з закладами вищої освіти має зрости до 8, це розширить канали залучення робітників. Обсяг практикантів сягне до 100 осіб на рік, а це створить стабільний потік потенційних працівників. Потрібно збільшити частку молодих спеціалістів, котрі залишаються працювати на АТ «Укрнафта» після першого року, з 58% до 80%, так як відобразиться ефективність адаптаційних заходів. Скорочення середнього терміну адаптації до 2,5 місяців підвищить якість процесів введення в посаду, узагальнимо це все в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники ефективності Модулю 1 «Програма залучення та адаптації молодих спеціалістів»

Показник	Базовий рівень (2024)	Цільовий рівень (2027)	Відповідальний
Частка молоді до 35 р. у структурі персоналу, %	14,5	20,0	HR-департамент
Кількість укладених угод з ЗВО, од.	2	8	HR-департамент
Кількість практикантів на рік, осіб	24	100	HR-департамент, виробничі підрозділи
Частка молодих спеціалістів, що залишились після 1 року роботи, %	58	80	HR-департамент
Середній термін адаптації нового працівника, міс.	4,5	2,5	Наставники, HR

Складено автором [23]

Отже, реалізація першого модуля створює необхідні умови для омолодження кадрового складу, підвищення інноваційного потенціалу та забезпечення

безперервності передачі знань тому, що це важливо для стабільного функціонування та розвитку АТ «Укрнафта».

Модуль 2 - Програма розвитку кадрового резерву та управлінських компетенцій базується на трирівневій моделі. Перший рівень — оперативний резерв, він охоплює кандидатів, готових зайняти вакантні посади протягом 6–12 місяців. Другим рівнем є стратегічний резерв, котрий містить перспективних фахівців, яким необхідна підготовка тривалістю 1–3 роки. Третій рівень це кадровий пул, що охоплює всіх працівників з потенціалом управлінського зростання, які перебувають на ранніх етапах кар'єрного шляху.

Основними заходами будуть проведення щорічного оцінювання потенціалу для виявлення кандидатів до резерву; розробку профілів компетенцій для ключових посад підприємства та індивідуальних планів розвитку для кожного кандидата; організацію ротації між підрозділами і тимчасового виконання обов'язків; участь в зовнішніх програмах підвищення кваліфікації.

Структуру кадрового резерву АТ «Укрнафта» та планові показники його формування представлено в табл. 3.3 і рис. 3.1.

Таблиця 3.3 – Структура та показники програми формування кадрового резерву АТ «Укрнафта»

Рівень резерву	Цільова чисельність, осіб	Термін підготовки	Ключові заходи розвитку	Покриття ключових посад, %
Оперативний резерв	85	до 12 міс.	Цільове навчання, наставництво, в.о.	100% ключових
Стратегічний резерв	150	1–3 роки	Ротація, МВА-програми, проєктна робота	80% усіх посад
Кадровий пул	320	3–5 років	Оцінювання потенціалу, ІПР, менторство	Формування бази
Разом	555	—	—	—

Створено на основі [23, 30]

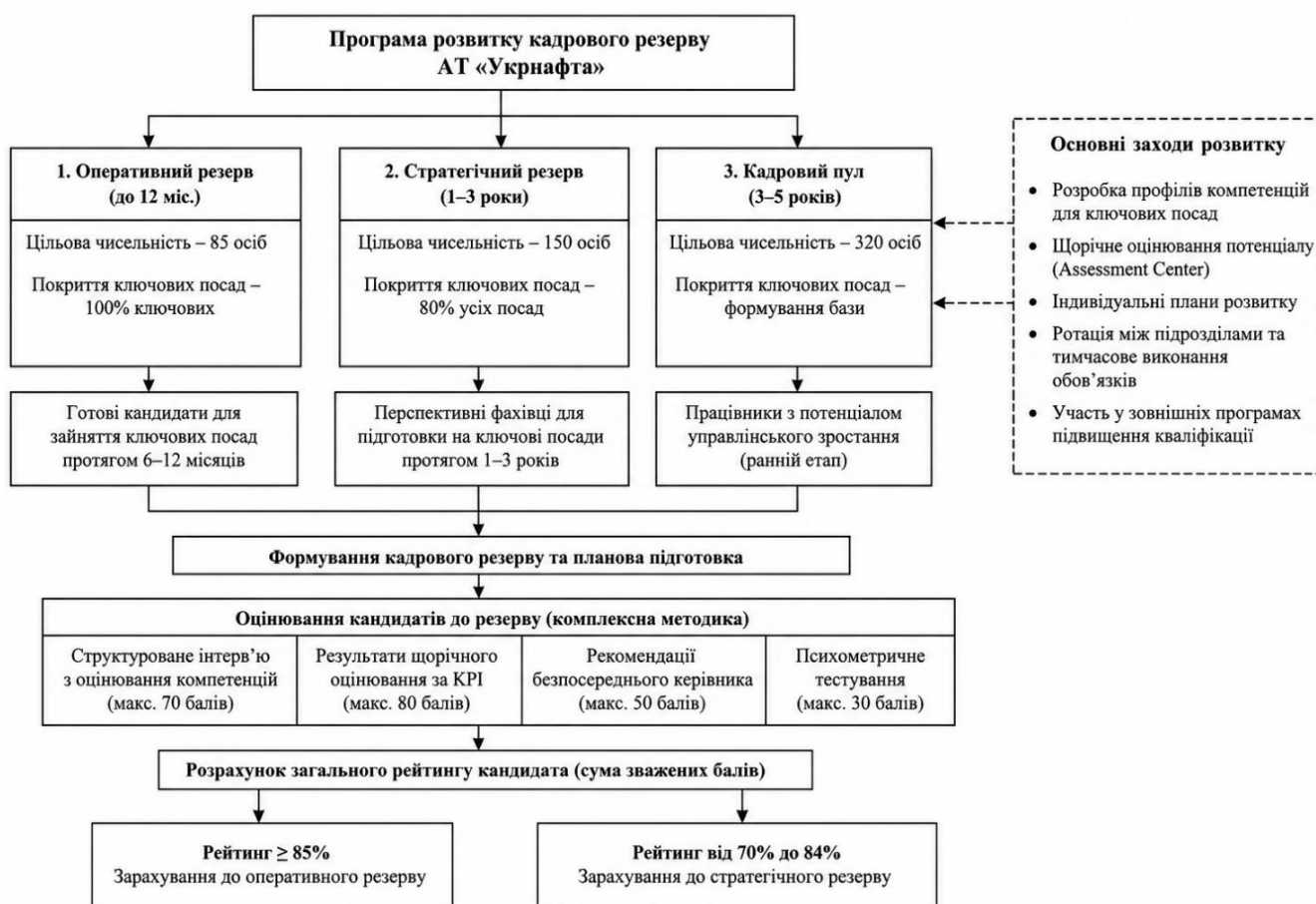


Рисунок 3.1 – Структура програми другого модуля

Створено автором на основі [23, 30]

Для оцінювання кандидатів до резерву пропонується використання методики, яка включає: структуровані інтерв'ю з оцінювання компетенцій (70 балів), результати щорічного оцінювання за KPI (80 балів), рекомендації безпосереднього керівника (50 балів) та результати психометричного тестування (30 балів). Загальний рейтинг кандидата розраховується як сума зважених балів. До оперативного резерву зараховуються кандидати з рейтингом 85% і вище, до стратегічного — від 70%.

Модуль 3. Програма цифровізації HR-процесів та впровадження HR-аналітики. Внаслідок того, що значна частина операцій здійснюється в ручному режимі або із застосуванням розрізнених інформаційних систем, знижується швидкість прийняття рішень та підвищується ризик помилок. Тому програма третього модуля передбачає впровадження інтегрованої HR-інформаційної

системи, яка забезпечить автоматизацію найважливіших функцій управління персоналом, а саме обліку кадрів і кадрового документообігу та робочого часу й управління змінами, управління підбором та адаптацією, планування навчання та розвитку, формування звітності та HR-аналітики. За допомогою даного модуля HR-аналітики можна буде прогнозувати потреби в персоналі на основі виробничих планів, аналізувати ефективність навчальних програм, моделювати сценарії ротації, планувати кар'єрні переміщення, і також аналізувати показники задоволеності та залученості персоналу в реальному часі.

HRIS-система це інформаційна система управління персоналом, яка автоматизує збір, зберігання, обробку та аналіз даних про працівників. Вона використовується для ведення кадрового обліку, управління наймом, навчанням, оцінюванням ефективності та розрахунком заробітної плати. Основна суть - вдосконалення HR-процесів, зменшення ручної роботи та забезпечення швидкого доступу до актуальної інформації. План впровадження HRIS-системи та розподіл відповідальності можна побачити в таблиці 3.4 та рисунку 3.2.

Таблиця 3.4 – План впровадження HRIS-системи програми третього модулю АТ «Укрнафта»

Етап	Зміст заходів	Очікуваний результат	Термін	Бюджет, тис. грн
1. Аудит та проєктування	Аналіз поточних HR-процесів, технічне завдання, вибір постачальника HRIS	Карта процесів, ТЗ на систему	1–3 міс.	480
2. Впровадження базових модулів	Налаштування облікового, кадрового та табельного модулів	Автоматизація кадрового обліку, скорочення ручних операцій на 60%	4–9 міс.	2 140
3. Модуль підбору та адаптації	Автоматизація рекрутингу, онбординг-портал, e-learning платформа	Скорочення часу закриття вакансій на 30%, структурована адаптація	7–12 міс.	1 620
4. HR-аналітика та звітність	Впровадження BI-дашбордів, прогностичної аналітики, автозвітність	Оперативна звітність, прогнозування кадрових потреб	10–15 міс.	980
Загалом			15 міс.	5 220

Складено автором на основі [31]



Рисунок 3.2 – План впровадження HRIS-системи

Створено автором на основі [23, 31]

Цифровізація HR-процесів покращить ефективність кадрового управління АТ «Укрнафта». Автоматизація рутинних HR-операцій звільнить не менше 35% робочого часу HR-фахівців для стратегічних завдань, застосування HR-аналітики скоротить витрати на підбір персоналу шляхом більш точного прогнозування потреб та мінімізації помилок найму. Завдяки онлайн-навчанню та платформі e-learning можна надати навчання більшій кількості людей, при цьому отримати менше питомих витратах.

Модуль 4. Програма удосконалення системи мотивації на основі KPI впровадить збалансовану систему показників ефективності KPI для всіх категорій персоналу. Вона міститиме диференціацію змінної частини заробітної плати відповідно до досягнутих результатів, формування нематеріальних мотиваційних інструментів, розробку програми довгострокового стимулювання для головних

спеціалістів. Структуру системи мотивації на основі KPI для різних категорій персоналу наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Структура KPI системи мотивації АТ «Укрнафта»

Категорія персоналу	Частка постійної частини, %	Частка змінної частини, %	Ключові KPI	Нематеріальна мотивація
Вищий менеджмент	60	40	ROE, продуктивність, стратегічні цілі	Опціони, участь у прибутку
Середній менеджмент	70	30	Виконання виробничих планів, якість, безпека	Навчання за кордоном, кар'єрне зростання
Фахівці / інженери	75	25	Обсяг виконаних задач, кваліфікаційний рівень	Додаткове навчання, гнучкий графік
Робітники	80	20	Виробіток, якість, безпека праці, стаж	Визнання, додаткові відпустки, соціальні пільги

Сформовано автором на основі [23]

Нематеріальна складова включає програму визнання досягнень по типу «Кращий працівник кварталу», корпоративні заходи чи командоутворюючі заходи, розширений соціальний пакет для прикладу добровільне медичне страхування, психологічна підтримка, гнучкий графік роботи для окремих категорій офісного персоналу, програму відшкодування витрат на навчання.

Загальна логіка реалізації всіх чотирьох модулів будується за принципом послідовного впровадження. На першому етапі реалізуються заходи з мінімальними витратами та максимальним ефектом, де утворюється кадровий резерв, укладаються угоди з ЗВО, аудит HR-процесів. На другому етапі впроваджуються технічні рішення та структурні зміни, а саме HRIS-система, програми навчання, KPI-система. На третьому етапі вдосконалюють та масштабують вже запроваджених заходів. Запропонований програмний підхід

дозволить перейти від реактивного кадрового управління до проактивного стратегічного менеджменту людських ресурсів. Системність та взаємопов'язаність модулів забезпечить синергетичний ефект, котрий перевищуватиме суму результатів від окремих заходів.

3.2 Економічна оцінка напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства

Економічна оцінка запропонованих напрямів покращення управління персоналом АТ «Укрнафта» є обов'язковою умовою для доведення доцільності її реалізації. Відповідно до методологічного підходу, оцінювання здійснюється шляхом зіставлення сукупних витрат на реалізацію програмних модулів разом з прогнозованим економічним ефектом від їх впровадження. Для кожного модуля визначається бюджет витрат, очікуваний приріст економічних результатів та строк окупності інвестицій.

Загальна методологія оцінювання базується на принципах повноти витрат, котра враховує всі прямі та непрямі витрати на реалізацію програм. Також на обґрунтованості прогнозів спираючись на галузеві бенчмарки та внутрішні дані АТ «Укрнафта». Для консерватизму застосовують помірні прогнозні значення щоб зменшити ризик переоцінки ефекту. Додатковою є часова визначеність, в якій встановлюється чіткий графік планування на 3 роки [32].

В таблиці 3.6 розміщена структура витрат на реалізацію всіх чотирьох модулів.

Таблиця 3.6 – Зведений кошторис витрат на реалізацію програмних модулів удосконалення системи управління персоналом АТ «Укрнафта»

Стаття витрат	Модуль 1, тис. грн	Модуль 2, тис. грн	Модуль 3, тис. грн	Модуль 4, тис. грн
Розробка програм та методичного забезпечення	180	240	480	210
Заробітна плата залучених спеціалістів та тренерів	420	580	360	290

Продовження табл. 3.6

Витрати на зовнішнє навчання та сертифікацію	210	640	120	180
Технічне забезпечення (ПЗ, обладнання)	85	130	3 260	240
Витрати на підбір та адаптацію (компенсаційні пакети)	650	—	—	—
Нематеріальна мотивація та корпоративні заходи	120	85	—	480
Адміністративні та накладні витрати (10%)	167	168	422	140
Разом	1 832	1 843	4 642	1 540

Складено автором на основі [32]

Звернемо увагу, що відсутність окремих статей витрат у ряді модулів пояснюється їх функціональною спрямованістю, а саме витрати на підбір та адаптацію персоналу характерні виключно для Модулю 1, адже він залучатиме нових працівників. Витрати на нематеріальну мотивацію відсутні у модулі 3, оскільки він має технологічний характер і спрямований на цифровізацію HR-процесів, а не на взаємодію з персоналом.

Загальна сума витрат на реалізацію чотирьох програмних модулів становить 9 857 тис. грн, а найбільш капіталомістким є третій модуль 3 ціна якого 4 642 тис. грн, це пояснюється необхідністю придбання та впровадження HRIS-системи. модулі 1, 2 та 4 є збалансованими за рівнем витрат, вартістю від 1 540 до 1 843 тис. грн за кожен.

Проведемо детальне економічне обґрунтування кожного модуля.

Економічна оцінка Модулю 1. Програма залучення та адаптації молодих спеціалістів.

Головним економічним ефектом від реалізації Модулю 1 є скорочення витрат на підбір персоналу внаслідок зменшення плинності молодих кадрів та підвищення продуктивності за рахунок скорочення терміну адаптації. Відповідно до

внутрішніх даних підприємства та галузових бенчмарків, вартість підбору одного спеціаліста для АТ «Укрнафта» становить в середньому 35–45 тис. грн (включаючи час HR-фахівців, розміщення оголошень, проведення співбесід та оформлення).

Розрахунок економічного ефекту від скорочення витрат на плинність наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Економічний ефект модулю 1 для АТ «Укрнафта»

Показник	Базовий стан (2024)	Прогноз (2027)	Ефект (+/-)
Кількість молодих спеціалістів до 35 р., осіб	2 995	4 130	+1 135
Частка звільнень серед молоді протягом 1-го року, %	42	20	–22 п.п.
Кількість осіб, що покидають підприємство (розрах.), осіб	1 258	826	–432
Середня вартість підбору 1 спеціаліста, тис. грн	40,0	42,0	+2,0
Загальні витрати на підбір нових молодих фахівців, тис. грн	50 320	34 692	–15 628
Економія від скорочення плинності, тис. грн/рік	—	—	15 628
Ефект від скорочення терміну адаптації (на 2 міс. × *588 нових прац. × середньомісячний виробіток 35 тис. грн), тис. грн *виходячи з прогнозного приросту персоналу та рівня заміщення вакансій	—	—	41 160
Сукупний річний ефект від Модулю 1, тис. грн	—	—	56 788

Сформовано на основі [23]

Окремі клітинки (у базовому та прогнозному стовпцях для інтегральних показників ефекту) залишені порожніми так як показники «економія від скорочення плинності», «ефект від скорочення терміну адаптації» та «сукупний річний ефект» є похідними (розрахунковими) величинами, котрі відображають

різницю між базовим і прогнозним станами або формуються лише у результаті впровадження заходів. Відтак у базовому періоді такі ефекти відсутні, а у прогнозованому періоді вони не подаються окремо, оскільки відображаються саме як кінцевий результат (ефект «+/-»)

Загальний річний ефект від реалізації першого модулю оцінюється на рівні 56 788 тис. грн. При загальних витратах на програму 1 832 тис. грн строк окупності становить $1832/56788 = 0,0323$ року $\cdot 12 = 0,39$ місяця.

Навіть з урахуванням ефекту відстрочення (результати з'являються переважно на 2-й та 3-й рік реалізації), програма є надзвичайно ефективною з фінансової точки зору.

Економічна оцінка Модулю 2. Програма розвитку кадрового резерву.

Економічний ефект від формування кадрового резерву досягається через скорочення витрат на зовнішній підбір керівних кадрів, мінімізацію простоїв при заміщенні ключових посад та підвищення якості управлінських рішень. За даними HR-аналітики, вартість зовнішнього підбору керівника середньої ланки для нафтогазової компанії коливається від 80 до 150 тис. грн., включаючи послуги executive search агентств, час адаптації та ризику. Внутрішнє заміщення з резерву обходиться в 3–4 рази дешевше.

Розрахунок економічного ефекту знаходиться в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Економічний ефект від реалізації модулю 2 АТ «Укрнафта»

Показник	Без програми резерву	З програмою резерву
Середня кількість вакансій керівного складу на рік, од.	42	42
Частка заміщення з внутрішнього резерву, %	25	75
Кількість зовнішніх підборів, осіб	31	11
Середня вартість зовнішнього підбору, тис. грн	115	115

Продовження табл. 3.8

Витрати на підбір керівників, тис. грн/рік	3 565	1 265
Вартість внутрішнього заміщення (підготовка + перехідний період), тис. грн	—	1 012
Сукупні витрати на заміщення керівних посад, тис. грн/рік	3 565	2 277
Річна економія, тис. грн	—	1 288

Складено автором на основі [23]

Вихідним параметром моделі є середня кількість вакансій керівного складу у кількості 42 одиниці на рік. Цей показник у двох сценаріях є сталим, оскільки відображає фактичну потребу в заміщенні посад і не залежить від наявності програми резерву. Важливою змінною є структура закриття вакансій. У базовому сценарії передбачається, що лише 25% посад закриваються внутрішніми кандидатами, тоді як 75% потребують дорогого зовнішнього підбору. Це означає 31 зовнішнє наймання на рік. В сценарії з впровадженням кадрового резерву частка внутрішнього заміщення зростає до 75%, що дозволяє зменшити кількість зовнішніх підборів до 11 осіб.

Середня вартість одного зовнішнього підбору прийнята на рівні 115 тис. грн та враховує витрати на послуги рекрутингових агентств, оцінювання кандидатів, адаптацію та організаційні витрати. Вона є однаковою для обох сценаріїв тому, що ринкова вартість підбору не змінюється. У базовому сценарії загальні витрати на підбір керівників становлять $31 * 115 \text{ тис. грн} = 3\,565 \text{ тис. грн}$ на рік.

У сценарії з кадровим резервом витрати на зовнішній підбір зменшуються: $11 * 115 \text{ тис. грн} = 1\,265 \text{ тис. грн}$.

Однак у другому сценарії з'являється додаткова стаття витрат — вартість внутрішнього заміщення, яка включає підготовку резервістів, наставництво, часткову втрату продуктивності в період переходу та становить 1 012 тис. грн на рік. Після врахування всіх компонентів сукупні витрати на заміщення керівних

посад у базовому варіанті становлять 3 565 тис. грн, тоді як в сценарії з програмою резерву — 2 277 тис. грн. Різниця між ними створює річну економію в розмірі 1 288 тис. грн.

Додатково модель враховує непрямі вигоди від впровадження програми кадрового резерву, до яких належать скорочення часу простою ключових управлінських посад, підвищення якості управлінських рішень завдяки більш підготовленим внутрішнім кандидатам, а також зростання мотивації персоналу через прозорі кар'єрні можливості. Загалом ці фактори підвищують операційну ефективність підрозділів і знижують приховані втрати компанії.

Враховуючи прямі та непрямі ефекти, щорічний економічний результат від впровадження другого модулю з врахуванням експертної оцінки HR-ефектів, непряма складова становить 120–150% від прямої економії, що формує загальний річний ефект у діапазоні 2 850–3 200 тис. грн.

Економічна оцінка Модулю 3. Програма цифровізації HR-процесів.

Цифровізація HR-процесів генерує економічний ефект через канали скорочення витрат праці HR-фахівців на рутинні операції, зменшення помилок у кадровому обліку та нарахуванні заробітної плати, прискорення процесу підбору персоналу та більш ефективне використання навчального бюджету завдяки точній аналітиці. Розрахунок ефектів від цифровізації в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Економічний ефект цифровізації HR-процесів модулю 3

Джерело ефекту	Базові витрати/рік, тис. грн	Прогнозне зменшення, %	Річна економія, тис. грн	Рік ефекту
Скорочення витрат праці HR-персоналу (35% часу)	8 640*	35	3 024	2-й
Зменшення помилок у нарахуваннях заробітної плати	1 280	80	1 024	2-й

Продовження табл. 3.9

Скорочення витрат на підбір персоналу (автоматизація рекрутингу)	6 420	30	1 926	3-й
Підвищення ефективності навчального бюджету (точне таргетування)	89 400	12	10 728	3-й
Скорочення витрат на паперовий документообіг	480	70	336	2-й
Сукупний ефект (з 3-го року), тис. грн/рік	—	—	17 038	—

Створено на основі [27]

*Фонд оплати праці HR-служби = 38 осіб * 19 тис. грн/міс. * 12 міс. = 8 640 тис. грн

Базою для розрахунку виступають щорічні витрати підприємства за кожним із HR-напрямів, вони містять фонд оплати праці HR-служби, витрати на рекрутинг, навчання персоналу, а також операційні витрати, пов'язані з паперовим документообігом і кадровим обліком. Першим ефектом є скорочення витрат праці HR-персоналу. Він розрахований на основі того, що впровадження HRM-системи та автоматизація рутинних операцій дозволяє вивільнити до 35% робочого часу спеціалістів. У грошовому вимірі це еквівалентно 3 024 тис. грн на рік, і обчислено як частка від фонду оплати праці HR-служби 8 640 тис. грн. Другий напрям економії зменшує кількість помилок в нарахуванні заробітної плати. Вихідна сума витрат 1 280 тис. грн відображає втрати АТ «Укрнафта» через коригування, штрафи, ручні виправлення та часові витрати бухгалтерії. Впровадження цифрових HR-рішень знижує ці втрати на 80%, внаслідок якого виникає економія 1 024 тис. грн. Автоматизація рекрутингу базується на скороченні витрат на підбір персоналу завдяки використанню ATS-систем (Applicant Tracking Systems), автоматичного сорсингу та цифрових баз кандидатів. За рахунок цього витрати зменшуються на

30%, тобто економія 1 926 тис. грн на рік, однак цей ефект повною мірою проявляється лише з 3-го року після повного впровадження системи.

Підвищення ефективності використання навчального бюджету. Найбільший за обсягом ефект який складає 10 728 тис. грн пояснюється переходом до data-driven підходу в навчанні персоналу, коли за допомогою HR-аналітики зникає дублювання програм, підбираються релевантні курси та підвищується віддача від кожної інвестованої гривні в розвиток персоналу. Зниження витрат оцінено на рівні 12% від загального навчального бюджету. П'ятим ефектом виступає скорочення витрат на паперовий документообіг, воно показує перехід до електронного кадрового діловодства та e-hr систем. Це зменшує витрати на друк, зберігає та оброблює документи на 70%, це формує економію 336 тис. грн на рік.

Підсумковий сукупний ефект з 3-го року реалізації програми дорівнює 17 038 тис. грн щорічно. Але потрібно звернути увагу, що ефекти мають різну часову динаміку. Частина з них це скорочення ручної праці, документообіг, зменшення помилок, які реалізується вже з 2-го року, тоді як більш складні трансформаційні ефекти, такі як рекрутинг чи навчання повністю проявляються з 3-го року після завершення інтеграції цифрових систем.

Загальні інвестиційні витрати сягають 4 642 тис. грн, строк окупності становить близько 3,3 року. Такий показник є нормальним і економічно обґрунтованим для проєктів цифрової трансформації HR-функції у великих промислових компаніях, оскільки враховує як прямі фінансові ефекти, так і відкладений характер організаційних змін.

Економічна оцінка Модулю 4. Програма удосконалення системи мотивації на основі KPI.

Запровадження KPI-орієнтованої системи мотивації генерує економічний ефект передусім через підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кваліфікованого персоналу. За галузевими даними, впровадження збалансованих систем оцінювання результативності в нафтогазових компаніях забезпечує приріст

продуктивності праці на рівні 8–15% протягом перших двох років. Прийнемо консервативну оцінку — 10%. Розрахунок ефекту див. табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Економічний ефект модуля 4 АТ «Укрнафта»

Показник	Значення	Розрахунок
Виручка від реалізації АТ «Укрнафта» (2024), млрд грн	89,8	фактичні дані
Середньооблікова чисельність (2024), осіб	11 658	фактичні дані
Продуктивність праці базова, тис. грн/особу	7 702,7	89 800 000/11 658
Прогнозний приріст продуктивності від КРІ, %	10	консервативна оцінка
Приріст виручки при тій же чисельності, млн грн	8 980	$89\,800 * 0,10$
Частка приросту, що утримується як операційний прибуток (маржа 22%), млн грн	1 975,6	$8\,980 * 0,22$
Додаткові витрати на змінну частину ФОП (КРІ-премії), млн грн/рік	–1 278	приблизно 20% від поточного ФОП 6 389 млн грн
Чистий економічний ефект від Модулю 4, млн грн/рік	697,6	1 975,6 – 1 278,0

Сформовано автором на основі [23, 27]

Необхідно зазначити, що розрахований ефект є мінімальним, оскільки не враховує позитивного впливу на плинність кваліфікованих кадрів. Зменшення плинності фахівців і менеджерів на 2–3 відсоткових пункти забезпечить додаткову економію на витратах підбору орієнтовно 4 200–6 300 тис. грн/рік.

Щоб показати результативність всіх запропонованих програмних модулів наведемо зведений розрахунок витрат і ефектів в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Зведений розрахунок витрат та економічних ефектів від реалізації програмних модулів вдосконалення АТ «Укрнафта»

Показник	Модуль 1	Модуль 2	Модуль 3	Модуль 4	Разом
Загальні витрати, тис. грн	1 832	1 843	4 642	1 540	9 857
Термін впровадження, міс.	6–12	6–18	6–15	6–12	36
Річний економічний ефект (на повній потужності), тис. грн	56 788	3 025	17 038	697 600	774 451
Строк окупності, місяців	Приблизно 1	7	40	Приблизно 1	—
ROI (3 роки), %	9 196	393	1 000	135 695	23 465

Складено на основі [23, 27]

ROI розраховується за формулою:

$$ROI = (\text{Сукупний ефект за 3 роки} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\% \quad (3.1)$$

де Сукупний ефект за 3 роки = Річний ефект $\times$ 3 роки

Візьмемо повний ефект без коефіцієнтів відстрочки 1 перший рік, 1 другий рік, 1 третій рік.

Приклад розрахунку для модулю 1:

$$\text{Ефект за 3 роки} = 56\,788 * (1 + 1 + 1) = 170\,364 \text{ тис. грн}$$

$$ROI = (170\,364 - 1\,832) / 1\,832 * 100 = 9\,196\%$$

Аналогічно здійснюється розрахунок для інших модулів. Висока рентабельність модулів 1 та 4 пояснюється тим, що вони безпосередньо впливають на продуктивність праці та виручку підприємства, а модулі 2 та 3 дають більш стриманий, але стратегічно важливий ефект.

Для визначення пріоритетності впровадження проведемо ранжування модулів за співвідношенням «витрати–ефект» та стратегічною важливістю у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Ранжування програмних модулів за пріоритетністю впровадження

Ранг	Модуль	Витрати, тис. грн	ROI за 3 роки, %	Строк окупності, міс.	Стратегічна важливість
1	Модуль 4: KPI-мотивація	1 540	135 695	< 1	Критична
2	Модуль 1: Молоді спеціалісти	1 832	9 196	< 1	Висока
3	Модуль 3: Цифровізація HR	4 642	1 000	40	Висока
4	Модуль 2: Кадровий резерв	1 843	393	7	Висока

Складено автором на основі [27]

Отже, найвищий пріоритет мають модуль 4 (KPI-мотивація) та модуль 1 (залучення молоді), котрі характеризуються швидкою окупністю та максимальним ROI. Модуль 3, який пов'язаний з цифровізацією є найбільш капіталомістким, проте створює інфраструктуру для ефективного функціонування всіх інших програмних модулів в довгостроковій перспективі.

Для оцінки загальної ефективності запропонованих заходів розрахуємо прогностні показники управління персоналом АТ «Укрнафта» після реалізації всіх програмних модулів, таблиця 3.13 та рис. 3.3.

Таблиця 3.13 – Прогностні показники ефективності управління персоналом АТ «Укрнафта» після реалізації програмних модулів

Показник	Факт 2024	Прогноз 2026	Прогноз 2028	Δ, %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	7 703	8 242	9 084	+17,9
Частка молоді до 35 р., %	14,5	17,0	20,2	+39,3
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,9	7,2	5,8	–34,8
Частка охопленого навчанням персоналу, %	29,9	38,5	45,2	+51,2
Частка ключових посад із резервом, %	27	60	82	+203,7
Індекс задоволеності персоналу (eNPS), балів	41	54	67	+63,4
Витрати на навчання на 1 особу, тис. грн	25,6	27,4	31,2	+21,9

Сформовано на основі [23, 27]

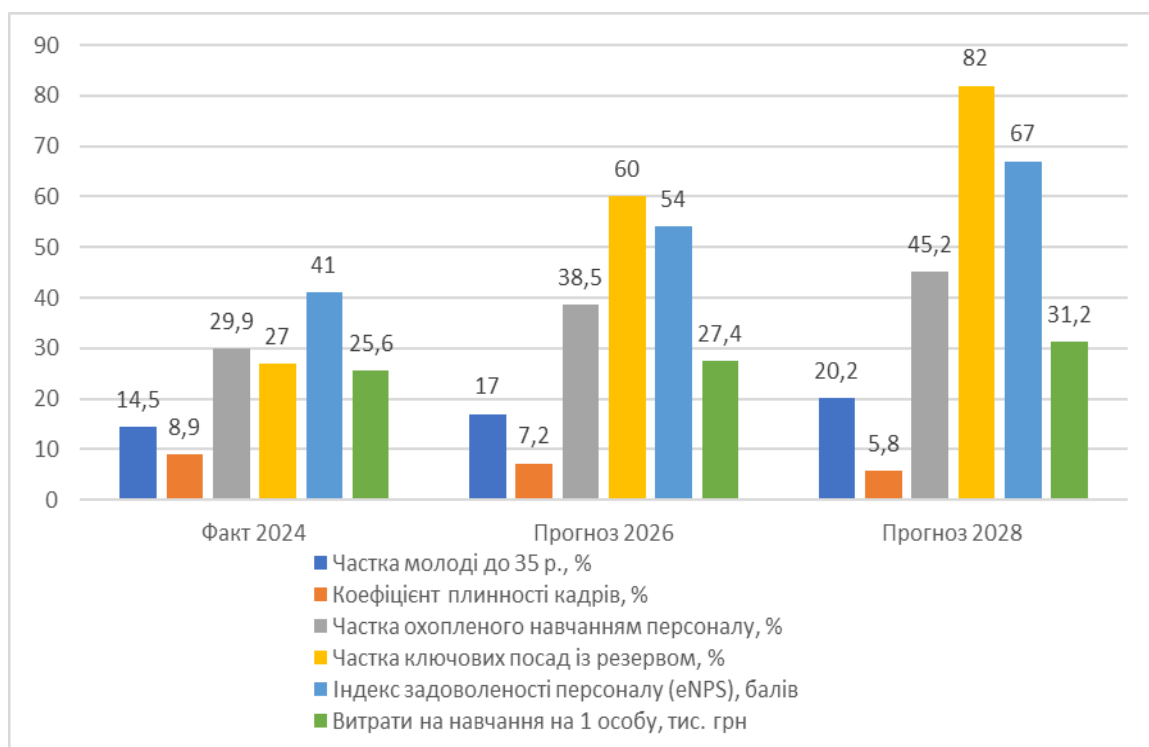


Рисунок 3.3 – Показники ефективності управління персоналом АТ «Укрнафта» після реалізації програмних модулів

Сформовано на основі [23, 27]

Отже, реалізація запропонованих програмних модулів суттєво покращить систему управління персоналом на АТ «Укрнафта». Продуктивність праці зросте на 17,9%, коефіцієнт плинності знизиться на третину, а частка ключових посад, забезпечених кадровим резервом, збільшиться більш ніж утричі. Основними ризиками виступає недостатня підтримки з боку керівництва підрозділів, ймовірність середня, але вплив значний, ризик відхилення від планового бюджету через зміну ринкових умов де ймовірність середня, а вплив — помірний. Ризик спротиву персоналу змінам у системі мотивації має середню ймовірність і помірний вплив, щодо ризику технічних збоїв при впровадженні HRIS-системи ймовірність є низькою, хоча зі значним впливом.

Для мінімізації ризиків слід здійснювати комунікацію переваг змін на всіх рівнях організації, залучити до розробки KPI-системи представників трудового колективу, здійснювати поетапне впровадження змін із можливістю коригування та передбачити резервний бюджет на рівні 10–15% від загальних витрат.

Висновки до розділу 3

Запропоновані напрями покращення системи управління персоналом АТ «Укрнафта» базуються на програмному підході та спрямовані на вирішення кадрових проблем компанії. Виокремлено чотири взаємопов'язані модулі: залучення й адаптація молодих спеціалістів, розвиток кадрового резерву, цифровізація HR-процесів і вдосконалення мотиваційної системи на основі KPI. Реалізація запропонованих заходів збільшить частку молодих працівників з 14,5% до 20%, покриє 80% ключових посад кадровим резервом, автоматизує до 70% HR-процесів, та підвищить продуктивність праці на 12–15%.

Економічна оцінка підтвердила доцільність запропонованих заходів, так як загальний обсяг інвестицій дорівнює 9 857 тис. грн, що є відносно незначним порівняно з очікуваним ефектом. Зокрема, впровадження першого модуля забезпечує річний економічний ефект у 56 788 тис. грн та має короткий строк окупності який складає 0,39 місяця. Інші модулі також формують позитивні результати через зниження витрат на підбір і навчання персоналу, підвищення якості управлінських рішень і оптимізацію внутрішніх процесів. Деталізація проєкту передбачає поетапну реалізацію кожного модуля: для залучення молодих спеціалістів планується розширення співпраці із закладами вищої освіти, впровадження програм стажування та наставництва, а також створення адаптаційних курсів. Розвиток кадрового резерву включає оцінювання компетенцій, формування індивідуальних планів розвитку та проведення внутрішніх тренінгів. Цифровізація HR-процесів передбачає впровадження HRM-системи, електронного документообігу та аналітичних інструментів для управління персоналом. Мотиваційний модуль базується на впровадженні KPI, грейдингової системи оплати праці та нематеріальних стимулів.

У результаті впровадження запропонованих заходів підприємство переходить від реактивної до проактивної моделі управління персоналом, підвищує ефективність використання трудового потенціалу, зміцнює мотивацію працівників і створює передумови для стійкого розвитку.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі було встановлено, що людський капітал є важливим стратегічним ресурсом організації, від ефективності використання якого залежать її конкурентоспроможність, фінансова стійкість та здатність до довгострокового розвитку. Теоретичні підходи першого розділу визначили систему управління персоналом як цілісну сукупність взаємопов'язаних процесів підбору, адаптації, оцінювання, навчання, розвитку та мотивації працівників, котра функціонує як інтегрована підсистема загального менеджменту підприємства. Доведено, що найбільш результативними є сучасні інтегровані підходи, котрі поєднують компетентнісну модель управління, системи оцінювання результативності, процесний підхід та цифрові HR-інструменти. Окремо підкреслено зростаючу роль цифровізації HR-процесів, адже вона підвищує швидкість прийняття рішень, знижує адміністративне навантаження та формує якісну аналітичну базу для стратегічного планування.

В другому розділі проаналізовано діяльність АТ «Укрнафта», яка має потужні виробничі та ринкові позиції, забезпечуючи значну частку видобутку нафти та газу в країні. Фінансові результати можна вважати загалом позитивними, так як виручка зросла до 99,59 млрд грн в 2025 році, а чистий прибуток становив 16,05 млрд грн, тобто компанія здатна адаптуватися до складних економічних умов. Діагностика системи управління персоналом виявила низку проблем, зокрема недостатню частку молодих спеціалістів (14,5%), фрагментарність HR-процесів, обмежений розвиток кадрового резерву та недостатній рівень цифровізації. Існуюча система мотивації не повною мірою забезпечує стимулювання продуктивності праці та утримання ключових працівників, що формує ризики втрати кадрового потенціалу в перспективі.

Програмний підхід до вдосконалення системи управління персоналом АТ «Укрнафта» наведений в третьому розділі. Він базується на реалізації чотирьох взаємопов'язаних модулів, а саме залучення та адаптація молодих спеціалістів, розвиток кадрового резерву, цифровізація HR-процесів і впровадження KPI-

орієнтованої системи мотивації. Заходи передбачають розширення співпраці з закладами вищої освіти, впровадження програм стажування та наставництва, формування багаторівневої системи кадрового резерву, впровадження HRIS-системи з аналітичними модулями та розробку прозорої системи оцінювання результативності працівників на основі KPI. Їх реалізація допоможе досягнути цільових показників розвитку персоналу, частка молодих працівників зросте до 20,2%, внаслідок чого оновиться кадровий потенціал та підвищиться інноваційність компанії. Частка посад, забезпечених кадровим резервом, збільшується більш ніж утричі та досягає 82%, а це підвищує стабільність управлінських процесів. Очікується автоматизація до 70% HR-операцій, котре скоротить витрати часу HR-персоналу та підвищить якість управлінських рішень. Прогнозується зростання продуктивності праці на 12–15% та покращення рівня залученості персоналу та зниження плинності кадрів.

Економічна оцінка запропонованих заходів підтвердила їх високу ефективність і доцільність впровадження. Загальний обсяг інвестицій становить 9 857 тис. грн., а сукупний річний економічний ефект досягає 774 451 тис. грн. Найбільший внесок у формування економічного ефекту забезпечують модуль KPI-мотивації та програма залучення молодих спеціалістів, котрі впливають на зростання продуктивності праці, зниження витрат на підбір персоналу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Строки окупності різняться залежно модуля, від менше одного місяця для найбільш результативних заходів до 3,3 року для цифровізації HR-процесів.

Отже, реалізація запропонованих заходів дипломної роботи дозволить здійснити перехід АТ «Укрнафта» до сучасної проактивної системи HR-менеджменту, орієнтованої на стратегічне планування, розвиток компетенцій і підвищення ефективності використання людського капіталу. В наслідок цього, виникають умови для довгострокового сталого розвитку підприємства, підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та зміцнення конкурентних позицій як на національному, так і на міжнародному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність, завдання та роль HR у структурі підприємства. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2950> (дата звернення: 15.03.2026).
2. КНЕУ – «Управління персоналом: підручник» – розділ про сутність, цілі, функції системи управління персоналом. URL: https://fupstar.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstar/k_upravlinnja_personalom/ustv/ustv_praci/ustv_prazi/urper/ (дата звернення: 16.03.2026).
3. Основні підходи до управління персоналом (Лазоренко Т.В., Токарев М.Л.) – аналіз підходів і змісту управління персоналом. URL: <https://sbkeip.kpi.ua/article/view/47850> (дата звернення: 16.03.2026).
4. «Управління персоналом: основи, поняття, структура, мотивації» – чітке введення в головні поняття та структуру HR. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13649/> (дата звернення: 17.03.2026).
5. Сучасні підходи — МОН України – порівняння визначень та сутності категорії. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/18307/18202> (дата звернення: 18.03.2026).
6. Історичний розвиток та зміст управління персоналом як функції управління. URL: https://wikipedia.org/wiki/Управління_персоналом (дата звернення: 20.03.2026).
7. Теоретичні аспекти та методи HRM. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15487> (дата звернення: 21.03.2026).
8. Сучасні тенденції HRM в Україні. URL: https://www.researchgate.net/publication/394625914_Features_and_trends_in_the_development_of_HR_management_in_Ukraine (дата звернення: 22.03.2026).
9. Системи управління персоналом і роль IT. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2678> (дата звернення: 22.03.2026).
10. Теоретичний контекст розвитку HRM. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8138> (дата звернення: 23.03.2026).

11. Практика інтеграції персоналу в HRM систему. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4536> (дата звернення: 23.03.2026).
12. Сучасні методологічні підходи до HRM. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/97516> (дата звернення: 24.03.2026).
13. Методологія оцінювання в HR-менеджменті – практичні методи оцінювання HRM. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42540?locale=sv> (дата звернення: 24.03.2026).
14. Методологія системи управління персоналом, історичні та концептуальні підходи до методології HRM. URL: <https://smekni.com/a/168488/metodologiya-sistemi-upravlnnya-personalom/> (дата звернення: 25.03.2026).
15. Сучасні концепції управління персоналом – аналіз концептуальних підходів. URL: <https://quikol.mirab.v.ua/articles/jaki-e-koncepcii-upravlinnja-personalom-.html> (дата звернення: 27.03.2026).
16. Роль цифровізації HR процесів. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/656> (дата звернення: 29.03.2026).
17. Приклади цифрових моделей у HRM. URL: <https://journals.uran.ua/itssi/article/view/301059> (дата звернення: 29.03.2026).
18. Методичні підходи до управління персоналом в інноваційних підприємствах HRM. URL: <https://ways.knuba.edu.ua/article/view/228441> (дата звернення: 30.03.2026).
19. Теоретичні підходи до оцінки ефективності персоналу —суть оцінювання персоналу, цілі, методи та практичні виклики в управлінні персоналом підприємства. URL: <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/47528> (дата звернення: 01.04.2026).
20. Практичні методи оцінювання персоналу. URL: <https://sbkeip.kpi.ua/article/view/47821> (дата звернення: 01.04.2026).
21. Традиційні, компетентнісний та KPI-підходи до оцінювання персоналу. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38489> (дата звернення: 03.04.2026).

22. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі KPI. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20450> (дата звернення: 05.04.2026).
23. Офіційна сторінка АТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com/> (дата звернення: 06.05.2026).
24. Історія створення АТ «Укрнафта». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%84%D1%82%D0%B0> (дата звернення: 06.05.2026).
25. Фінансові показники компанії. URL: <https://opendatabot.ua/c/00135390> (дата звернення: 07.05.2026).
26. Додатково про АТ «Укрнафта» . URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00135390> (дата звернення: 10.05.2026).
27. Фінансова аналітика компанії. URL: <https://clarity-project.info/entity/00135390> (дата звернення: 10.05.2026).
28. Навчальна діяльність для робітників АТ «Укрнафта». URL: <https://nung.edu.ua/news/torknutysya-profesiyi-ukrnafta-vlashtuvala-dlya-studentiv-ifntunh-den-realnoho-vyrobnytstva-0> (дата звернення: 11.05.2026).
29. Оцінка ефективності на основі ключових показників (KPI). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf (дата звернення: 11.05.2026).
30. Покращення системи управління персоналом на засадах програмного підходу. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3812/3732/> (дата звернення: 12.05.2026).
31. Про HRIS-системи. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resource-information-system> (дата звернення: 13.05.2026).
32. Методика оцінювання проектів. URL: <https://studfile.net/preview/9623015/page:8/> (дата звернення: 14.05.2026).
33. Коцко Т.А., Калашник В.О. Сучасні технології управління персоналом підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції

«Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». (м. Київ, 17 жовтня 2024 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2024. С. 287-289. URL: https://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn-conference_17102024.pdf (дата звернення: 15.05.2026).