

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Валерія ГОЛУБ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Валерія ГОЛУБ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, Неоніла НАСАД

науковий

ступінь, вчене

звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент:

науковий

ступінь, вчене

звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Голуб Валерія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Тема кваліфікаційної роботи: Управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку

керівник кваліфікаційної роботи Неоніла НАСАД, к.е.н.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТрАТ «ОБОЛОНЬ», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань процесу управління комунікаціями в організації, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства в умовах інноваційного розвитку
Розділ 2. Дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь» та виявлення резервів удосконалення системи управління підприємства.
Розділ 3. Удосконалення системи управління персоналом в умовах інноваційного розвитку

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Валерія ГОЛУБ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	8
1.1 Принципи, завдання та методи управління персоналом підприємства.....	7
1.2 Побудова системи управління персоналом	21
1.3 Методи оцінки ефективності управління персоналом.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ВИЯВЛЕННЯ РЕЗЕРВІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	30
2.1 Аналіз ринку, на якому діє ПрАТ «Оболонь».....	30
2.2 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь».....	43
2.3 Особливості та резерви вдосконалення методів управління персоналом.....	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	56
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів впровадження інноваційних методів управління персоналом.....	56
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу та його впливу на систему управління персоналом.....	65
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Інноваційна діяльність, сучасної компанії в основному залежать від якості, компетентності персоналу та креативності. Роботодавці ускладнюють вимоги до робочої сили. Можливо автоматично підвищити конкурентоспроможність підприємств, це складний процес, і це залежить від ролі багатьох факторів, але провідна роль адвокатів незаперечна. Просте поєднання інших типів ресурсів або робочої сили для традиційних виробничих завдань, можуть не забезпечити необхідного прискорення для інновацій фірм. Усі вони зрозуміли використання нового бізнесу. Методи управління персоналом у зв'язку з розвитком вміння та навички, мотивація знаходити в цьому нетипові рішення проблем.

Оточує ринкове конкурентно спроможне середовище є основним джерелом конкурентних інновацій. Ринкова перевага стала невичерпним ресурсом для працівників. Більшість українських компаній зберігають і використовують застарілі методи управління. Проблеми через відсутність культури управління та бажання формується серед власників. Таким чином, пошук та впровадження сучасних та інноваційних методів управління людськими ресурсами є важливою і актуальною темою в наш час. Тому, слід зазначити, що на рівні наукових, організаційних та методологічних досліджень проблема полягає у формуванні ефективної організаційної та кадрової системи управління.

Людський капітал компанії сприяє досягненню виділеної бізнес-цілі. Сукупність внутрішньо інтегрованих етапів та набір інструментів, які розробляються та впроваджуються в компанії, це розвиток персоналу. У випускній роботі досліджуються інноваційні методи управління людськими ресурсами відповідно до стратегічного підходу. При цьому управлінський потенціал найцінніший актив компанії, робочий персонал, який разом і окремо сприяє розвитку компанії, є стратегічно важливим.

Люди на рівні сучасної науки та практики управління розглядаються

як рушійна сила для вирішення супутніх проблем. Конкурентоспроможність, економічне зростання і ефективність будь-якого бізнесу. Коли всі цілі організації досягнуті, управління людськими ресурсами стане найважливішою частиною сучасної системи управління компанією.

Завдяки ідеям, методам та енергії працівників, система управління персоналом українських компаній потребує покращити спосіб роботи співробітників. Використовуються зарубіжні наукові досягнення та досвід найкращої практики. Змінюється бачення ролі працівників у розвитку сучасних компаній, розуміючи важливість професіоналів. Таке завдання стало стратегічним завданням компанії, а не лише співробітників. Це справді так, потрібно змінити відносини між роботодавцями і службовцями. Важливо досягти балансу між додатками. Традиційні організаційно-економічні, соціально-психологічні та правові методи управління, а також пошук нових механізмів та інноваційних методів впливу на працівників.

Метою роботи, є дослідити можливості впровадження інноваційних методів управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження, є процес управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження, є система методів управління персоналом та можливості їх вдосконалення на ПрАТ «Оболонь».

Базою дослідження випускної роботи виступає ПрАТ «Оболонь». Завданням роботи, є:

- визначити теоретичні та методичні засади вдосконалення методів управління персоналом на підприємстві.
- дослідити діяльність ПРАТ «Оболонь».
- виявити резерви удосконалення системи управління персоналом.
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом із застосуванням системи інноваційних методів та технологій.

Результати проведеної роботи, допоможуть підприємствам вдало

формувати систему управління персоналом, завдяки креативним інноваційним методам, допоможе згуртувати команду, надалі буде сприяти досягненню поставлених цілей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Принципи, завдання та методи управління персоналом підприємства

Персонал є одним із найскладніших об'єктів управління на підприємстві. На відміну від матеріальних ресурсів, працівники здатні приймати самостійні рішення, критично оцінювати управлінські впливи та реагувати на них у непередбачуваний спосіб. Це зумовлено наявністю суб'єктивних інтересів, цінностей, мотивацій та потреб, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства.

Управління персоналом є однією з ключових функцій менеджменту, що спрямована на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах ринкової економіки управління персоналом розглядається не лише як адміністративна функція, а як складова частина загальної системи управління організацією, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних, психологічних та правових аспектів.

Управління персоналом у сучасних умовах набуває особливої ваги, оскільки дозволяє вирішувати комплекс питань:

- адаптація працівників до зовнішнього середовища;
- урахування індивідуальних особливостей у побудові управлінських систем;
- забезпечення узгодженості інтересів працівників і цілей підприємства.

На сьогодні персонал визнано найважливішим ресурсом організації, який визначає її конкурентоспроможність, стабільність та динаміку розвитку.

Особливості персоналу як ресурсу підприємства

1. Активність персоналу. Працівники мають власні бажання, цілі та інтереси. Тому будь-які управлінські впливи сприймаються ними не автоматично, а через призму особистої мотивації. Це означає, що реакція на управлінські дії може бути протилежною очікуванням керівництва.

2. Багаторівнева участь в управлінні. У процесі управління персоналом задіяні як керівники різних рівнів, так і фахівці кадрових служб. Це може створювати певні суперечності між виробничими потребами та рекомендаціями HR-фахівців, оскільки інтереси та підходи можуть відрізнятись.

3. Суб'єктивність управлінських рішень. Як керівники, так і працівники кадрових служб самі належать до персоналу, а отже — підпадають під вплив внутрішніх упереджень, емоцій, мотивацій. Це підвищує рівень суб'єктивності в ухваленні управлінських рішень.

У науковій літературі поняття “персонал” часто трактується як сукупність усіх найманих працівників, залучених до діяльності підприємства. Та частина персоналу, яка формально входить до штату, називається кадрами.

Ефективне управління персоналом передбачає комплексне використання зазначених методів з урахуванням специфіки підприємства, цілей його діяльності, організаційної культури та індивідуальних характеристик працівників.

Теоретичні підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Для повноцінного аналізу системи управління персоналом важливо розглянути різні наукові підходи до розуміння його сутності. Вчені пропонують такі трактування (табл.1.1.)

Таблиця 1. 1

Визначення поняття управління персоналом

Автори	Визначення поняття
В.А.Рульєв, С.О.Гуткевич, Т.Л. Мостенська[2, с. 25]	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [3, с. 31]	системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
В.С. Пономаренко [4, с. 53]	охоплення основних принципів і функціональних завдань, необхідних об'єкту управління для досягнення мети діяльності; економічних та юридичних законів; функціональної структури органів управління; інформацію й методи та технічні засоби її переробки
В.І Дериховська [5, с. 343]	стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально- психологічного клімату на робочих місцях
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук [6, с. 45]	як «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації»
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [81], Ф.І. Хміль [8, с. 91]	як специфічну функцію менеджменту (управлінської діяльності)

Як видно з таблиці 1.1, науковці подають різні трактування поняття «управління персоналом». Узагальнюючи ці підходи, можна визначити, що управління персоналом (англ. Human Resource Management) — це галузь знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення підприємства якісним трудовим ресурсом (спроможним ефективно виконувати функціональні обов'язки), а також на раціональне використання потенціалу працівників з урахуванням інтересів як персоналу, так і організації [1, с. 52].

З позиції статистики персонал (кадри) підприємства характеризується:

- чисельністю (загальною та за окремими групами);
- структурою (за кваліфікацією, віком, стажем, посадою тощо).

У межах промислово-виробничого персоналу (ППП) виділяють чотири основні категорії:

1. Керівники — особи, що займають адміністративні посади

(директори, начальники цехів, керівники відділів та їхні заступники). За роллю в управлінні поділяються на:

- лінійних (очолюють виробничі підрозділи);
- функціональних (очолюють відділи, що забезпечують функціонування підприємства, напр., відділ кадрів).

2. Фахівці — працівники, які виконують аналітичні, інженерно-технічні, економічні, правові функції. Сюди належать інженери, економісти, бухгалтери, юристи, соціологи, нормувальники, техніки тощо.

3. Робітники — особи, які безпосередньо зайняті у виробництві, обслуговуванні технічних процесів або надають послуги. Поділяються на:

- основних (виробляють продукцію або надають послуги);
- допоміжних (забезпечують технологічний процес: прибиральники, охоронці, вантажники тощо).

4. Службовці — персонал, що здійснює підготовку, оформлення документації, облік, контроль, а також виконує господарські функції [9, с. 75]

Сутність і цілі управління персоналом

Сучасне управління персоналом — це комплексна діяльність, яка охоплює всі аспекти життєвого циклу працівника на підприємстві: від найму до звільнення. Його головна мета — створення умов для максимально ефективного використання інтелектуального, фізичного та творчого потенціалу працівників.

З практичного боку управління персоналом — це сукупність методів управлінського впливу, спрямованих на умови діяльності працівників, їхні інтереси та поведінку, а також на розвиток їхніх знань, навичок і вмінь. Основна задача — забезпечити ефективну реалізацію стратегічних і оперативних завдань підприємства [10, с. 28].

Система управління персоналом включає:

- інформаційне, технічне та методичне забезпечення;
- нормативно-правову базу;
- кадрове діловодство;

- оцінювання результативності персоналу;
- аудит і контроль ефективності кадрової політики [10, с. 83].

У процесі управління має місце взаємодія суб'єкта і об'єкта управління. Управлінський вплив вважається ефективним лише тоді, коли він усвідомлюється і сприймається об'єктом, інакше його можна вважати таким, що не відбувся [11, с. 76].

Людські ресурси є основним стратегічним ресурсом підприємства, який дозволяє організації досягати конкурентних переваг. Вони забезпечують ефективність діяльності, інноваційність і стійкість до зовнішніх викликів.

Персонал і його характеристики

Персонал — це увесь особовий склад організації, до якого належать як постійні, так і тимчасові працівники, незалежно від рівня кваліфікації. Він формується під впливом внутрішніх (організаційна структура, потреби виробництва) і зовнішніх (ринок праці, законодавство) чинників [7, с. 111].

Слід розрізняти поняття «персонал» та «кадри»:

- Персонал — ширше поняття, що охоплює всіх працівників підприємства, включаючи тимчасових і некваліфікованих.
- Кадри — це основний постійний склад кваліфікованих працівників, які мають фахову освіту, досвід, спеціальні знання і навички та перебувають у трудових відносинах з організацією.

Ключові характеристики персоналу підприємства:

- чисельність;
- структура (за віком, статтю, кваліфікацією, посадою тощо);
- професійно-кваліфікаційний склад;
- компетентність працівників.

Чисельність персоналу визначається специфікою виробничого процесу, його масштабами, рівнем механізації, автоматизації, інтенсивністю праці та сучасністю технологій.

Управління персоналом як економічна категорія

Управління персоналом — це безперервний процес, спрямований на

зміну мотивації працівників у відповідності до цілей підприємства з метою досягнення максимальної ефективності праці та високих результатів виробничої діяльності [7, с. 112].

Як інтегрована система, управління людськими ресурсами включає три ключові функції:

- Організаційна – планування потреб у персоналі, визначення джерел його забезпечення;
- Соціально-економічна – створення умов для раціонального розміщення та використання людських ресурсів;
- Відтворювальна – сприяння професійному розвитку, навчання, підвищення кваліфікації.

Основні завдання управління персоналом:

- розробка кадрової політики;
- використання і розвиток людського капіталу;
- визначення і реалізація стилю управління;
- координація і кооперація на горизонтальному рівні;
- оптимізація робочих місць і умов праці;
- стимулювання та визнання індивідуальних досягнень.

1.3 Кадрова політика як складова стратегічного управління

Кадрова політика підприємства — це система ідей, принципів, норм і вимог, яка визначає основні напрямки кадрової роботи, форми і методи взаємодії з працівниками [45, с. 362]. Вона виступає інструментом стратегічного управління, адже формує кадровий потенціал, необхідний для досягнення цілей підприємства.

Завдання кадрової політики:

- своєчасне забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу;
- створення умов для реалізації трудових прав і обов'язків згідно із законодавством;
- раціональне використання трудового потенціалу;

- формування ефективних трудових колективів [8, с. 169].

Елементи кадрової політики:

1. Політика набору, відбору та розстановки персоналу;
2. Політика професійної орієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації;
3. Політика зайнятості;
4. Політика розвитку кар'єри;
5. Політика мотивації і стимулювання;
6. Соціальна політика (умови праці, пільги, страхування тощо).

Етапи формування кадрової політики:

Формування кадрової політики підприємства відбувається послідовно, за логічно обґрунтованими етапами, які можуть включати:

1. Визначення стратегічних цілей підприємства;
2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
3. Формування кадрової стратегії;
4. Вибір інструментів реалізації кадрової політики;
5. Впровадження кадрової політики;
6. Моніторинг, оцінка результатів і коригування (рис. 1.1).

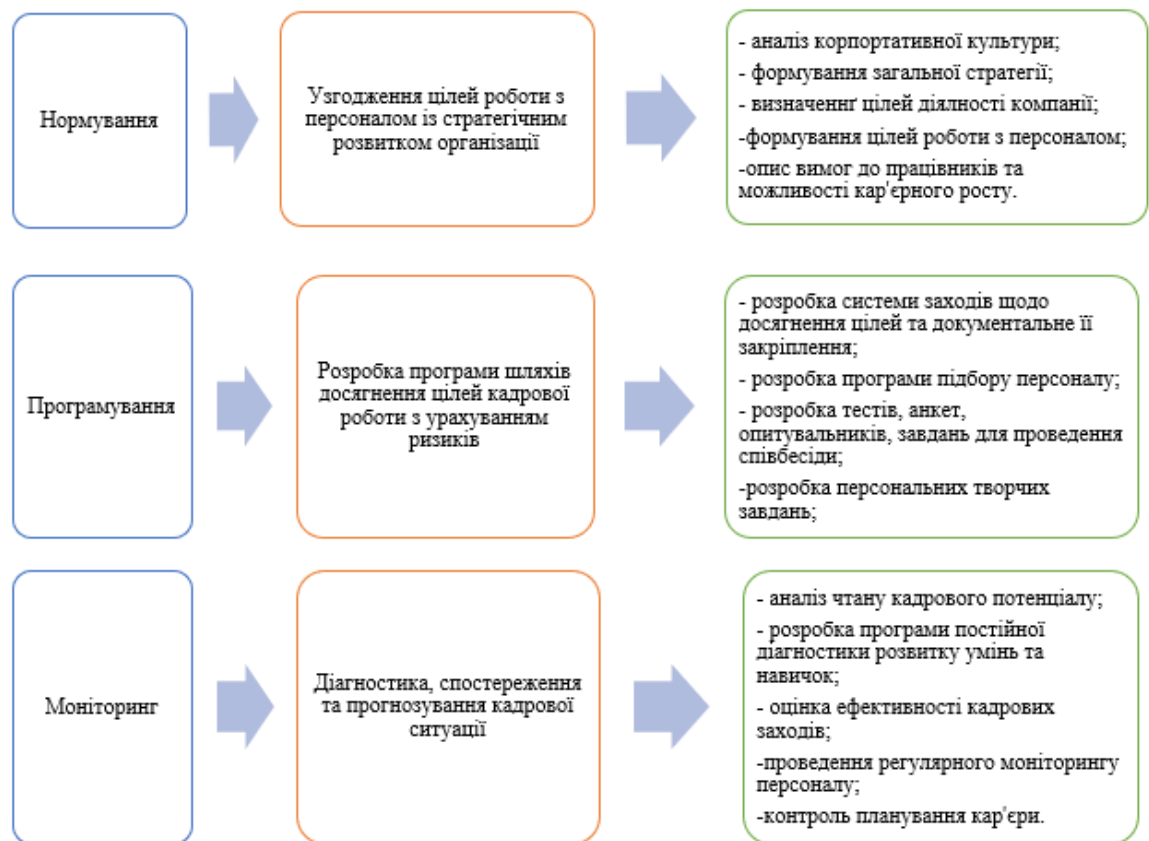


Рис. 1.1 Етапи формування кадрової політики підприємства [23, с. 77]

Наявність чіткої кадрової політики в організації є ключовим інструментом стратегічного управління, що дозволяє реалізовувати конкурентоспроможну стратегію за умови наявності якісних людських ресурсів. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від конкурентоспроможності кожного працівника, його кваліфікації, мотивації та готовності до професійного розвитку [23, с. 77].

Кадрова політика тісно пов'язана з кількісними та якісними показниками результативності діяльності підприємства, які, у свою чергу, використовуються для оцінки ефективності реалізації кадрової політики.

Система управління персоналом передбачає дві взаємопов'язані складові:

- Стратегічне управління — зорієнтоване на довгострокову перспективу, формування кадрового потенціалу, планування кар'єри, впровадження корпоративної культури, системи розвитку та навчання.

- Тактичне управління — передбачає оперативне вирішення кадрових питань, таких як підбір, адаптація, оцінка, переміщення та звільнення працівників, організація оплати праці й мотиваційної системи.
- Процес управління людськими ресурсами розпочинається після визначення місії організації, формування її стратегічних цілей і обрання відповідної організаційної стратегії. Саме на цьому етапі визначаються потреби в людських ресурсах, вимоги до компетентностей працівників, а також підходи до їх залучення, розвитку і стимулювання.
- Таким чином, кадрова політика — це фундаментальна складова стратегічного управління підприємством, що забезпечує досягнення організаційних цілей шляхом ефективного використання потенціалу персоналу.

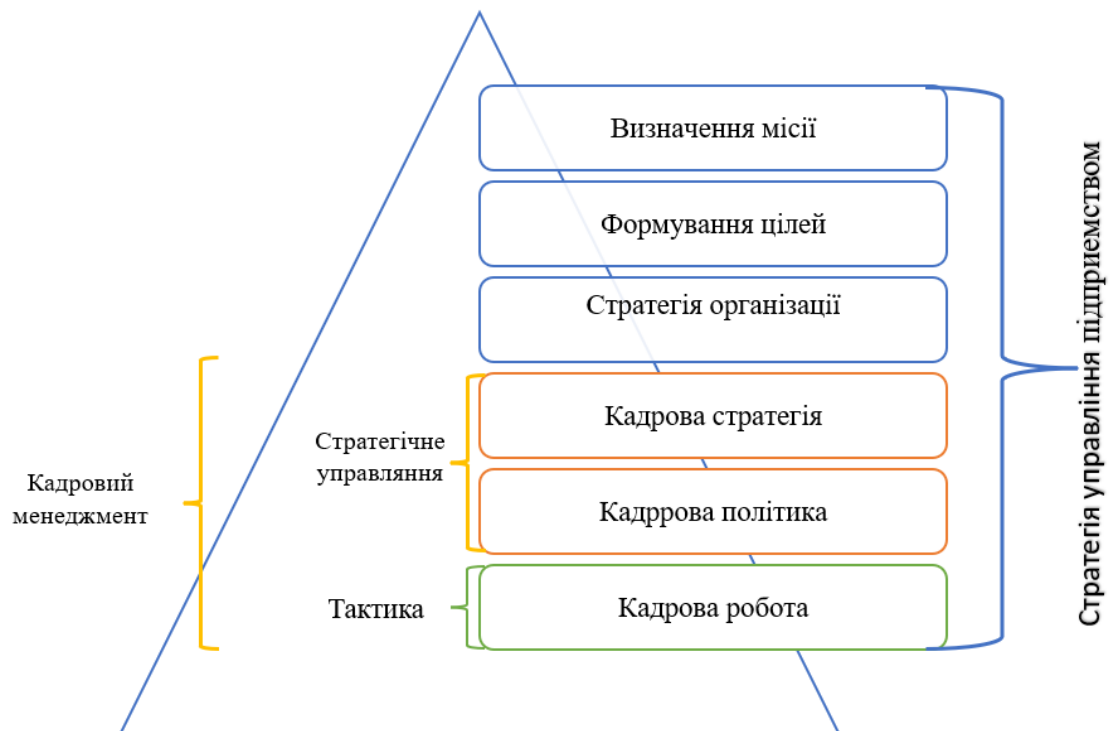


Рис. 1.2. Рівні стратегічного і тактичного управління кадрами на підприємстві [23, с. 79]

Людські ресурси є ключовим чинником, що забезпечує компанії конкурентні переваги. Персонал – це постійний склад кваліфікованих працівників, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [7, с. 111]. Основними характеристиками персоналу підприємства є чисельність, структура, професійно-кваліфікаційний рівень та компетентність. Обсяг персоналу залежить від типу та складності виробничих процесів, масштабів діяльності, рівня механізації, автоматизації й інтенсивності праці.

У загальному розумінні персонал охоплює весь склад працівників організації – постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих. Водночас поняття "персонал" слід розрізняти з терміном "кадри". Персоналом вважаються штатні фахівці з професійною освітою, досвідом та відповідними навичками, які перебувають у трудових відносинах із підприємством.

Управління персоналом на підприємстві є водночас і ресурсом, і інструментом подолання криз. Як економічна категорія, воно виступає безперервним процесом, спрямованим на формування мотивації працівників відповідно до стратегічних цілей, що дозволяє досягати високих результатів у господарській діяльності [7, с. 112].

Система управління людськими ресурсами виконує низку функцій:

- Організаційну – планування потреб у персоналі та пошук джерел їхнього забезпечення;
- Соціально-економічну – створення умов для ефективного використання трудового потенціалу;
- Відтворювальну – забезпечення розвитку людських ресурсів.

Ключові завдання управління персоналом включають:

- формування кадрової політики;
- ефективне використання й розвиток персоналу;
- вибір стилю керівництва;
- організацію взаємодії між працівниками;

- поліпшення умов праці;
- визнання досягнень та стимулювання результатів.

Система управління персоналом базується на кадровій політиці, що є частиною стратегічного управління підприємством. Вона визначається як сукупність принципів і підходів до формування, використання та розвитку персоналу [45, с. 362].

Кадрова політика формується керівництвом організації з метою визначення стратегічних орієнтирів та вимог до персоналу. Основними її завданнями є:

- своєчасне забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами;
- гарантування дотримання трудових прав;
- раціональне використання праці;
- підтримка ефективності колективів [8, с. 169].

Елементами кадрової політики є:

- політика відбору, розстановки кадрів;
- політика адаптації, навчання та професійного зростання;
- політика зайнятості;
- політика розвитку кар'єри;
- система мотивації та стимулювання;
- соціальна політика.

Формування кадрової політики здійснюється поетапно.

Наявність чіткої кадрової політики в організації дозволяє реалізовувати ефективну стратегію на ринку за умови якісного кадрового забезпечення. Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від потенціалу кожного працівника [23, с. 77].

Принципи управління персоналом підприємства [45, с. 362]

Принципи	Зміст принципів
Оптимізації кадрового потенціалу	Удосконалення кадрової структури та її оцінки, підтримка навчання працівників за освітніми програмами, підготовка перспективних кандидатів на керівні посади, децентралізація структури управління.
Орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу	Використання спільних здібностей для забезпечення стратегічних переваг підприємства на ринку.
Системності в роботі щодо розвитку персоналу	Обов'язкова матеріальна та моральна підтримка індивідуальної діяльності працівника щодо власного професійного розвитку.
Компліментарності управлінських ролей	Використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях.
Інтеграції персоналу	Відновлення довіри персоналу до нових цілей керівництва, розуміння вигоди від майбутніх перетворень.
Підтримки прагнення до незалежності	Можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень.
Колегіальності в управлінні	Можливість прийняття рішень як менеджерами різних рівнів управління, так і безпосередніми виконавцями.
Соціально-психологічної єдності колективу	Узгодженість функціональних, соціальних зв'язків та контактів колективу, сприяння формуванню колективної думки та настроїв, створення внутрішньо-організаційних норм та стереотипів поведінки в різних ситуаціях.
Задоволеності роботою і колективом	Зацікавленість роботою за допомогою адміністративних заходів та за умови досягнення результатів праці.
Доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників	Відкритість для всіх працівників інформації про діяльність підприємства, особливо його стан в кризовий період.
Ефективної організаційної структури	Створення такої організаційної структури, яка б допомагала швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Попри те, що подолання кризових явищ на підприємстві потребує індивідуального підходу, і не існує єдиної універсальної моделі антикризового управління персоналом, можна виокремити основні напрями такого управління. Серед них:

- встановлення чіткої послідовності впровадження антикризових заходів, визначення їхньої тривалості, взаємозв'язку та раціонального співвідношення між етапами діагностики й реалізації в межах управління персоналом;

- системна розробка комплексу антикризових дій, що передбачає уніфікацію цілей, принципів і методів управління персоналом, з метою формування оптимальної стратегії для недопущення банкрутства, подолання кризи (стратегія захисту) та відновлення платоспроможності й ліквідності підприємства;
- вибір конкретних антикризових заходів відповідно до рівня управління персоналом (стратегічного, тактичного або оперативного), а також із урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, масштабів і характеру проблем [45, с. 361].

До основних кроків, спрямованих на підвищення ефективності антикризового управління персоналом, належать:

- розробка програм з антистресової підготовки працівників;
- аналіз та оцінювання наявного кадрового потенціалу;
- оптимізація чисельного складу персоналу;
- збереження ключових елементів кадрового ресурсу;
- обґрунтований вибір методів управління персоналом;
- створення оперативних груп для антикризового реагування;
- формування ефективної системи інформаційної підтримки процесів антикризового управління персоналом;
- активне залучення працівників до реалізації програм підготовки до кризових ситуацій;
- організація професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- забезпечення соціального захисту та підтримки працівників, що вивільняються;
- удосконалення систем мотивації й стимулювання відповідно до специфіки завдань і обмежень кризового періоду;
- підготовка персоналу до роботи в умовах нестабільності [11, с. 93].

Хоча більшість з наведених заходів належать до класичних інструментів управління персоналом, їхня реалізація в умовах кризи потребує

адаптації та використання спеціалізованих управлінських підходів, адекватних ситуаційній динаміці.

1.2 Побудова системи управління персоналом

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Побудова системи управління персоналом передбачає формування цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів, що забезпечують оптимальне використання кадрового потенціалу, розвиток трудового колективу та досягнення стратегічних цілей організації.

Система управління персоналом включає організаційні, економічні, соціально-психологічні та правові механізми впливу на працівників з метою забезпечення їх високої мотивації, продуктивності праці та задоволення потреб підприємства в кваліфікованих кадрах. Основними етапами побудови системи управління персоналом є:

1. Аналіз кадрового потенціалу підприємства: передбачає оцінку кількісного та якісного складу персоналу, рівня його професійної підготовки, відповідності займаним посадам та потенціалу до розвитку.
2. Формування кадрової політики: визначення основних принципів і напрямів управління персоналом, з урахуванням стратегії підприємства, особливостей ринку праці та соціально-економічної ситуації в країні.
3. Планування персоналу: розроблення прогнозів потреби в кадрах, планування набору, адаптації, навчання, розвитку та ротації працівників.
4. Рекрутинг та добір персоналу: створення ефективних процедур підбору працівників, використання сучасних інструментів пошуку, оцінки кандидатів, співбесід та тестувань.
5. Організація праці та мотивація: визначення систем оплати праці, преміювання, нематеріального стимулювання, створення сприятливих умов

для професійного та кар'єрного зростання.

6. Оцінка результатів діяльності персоналу: застосування методів атестації, KPI, індикаторів ефективності, що дозволяють об'єктивно оцінити внесок працівників у досягнення цілей підприємства.

7. Навчання та розвиток персоналу: планування та реалізація програм підвищення кваліфікації, тренінгів, наставництва, розвиток кадрового резерву.

8. Управління соціально-психологічним кліматом: підтримка корпоративної культури, внутрішніх комунікацій, вирішення конфліктів, підвищення рівня задоволеності працівників.

Успішна реалізація системи управління персоналом вимагає високого рівня професійної компетентності фахівців з управління персоналом, підтримки керівництва підприємства та постійного вдосконалення відповідно до змін зовнішнього середовища. Рационально побудована система управління персоналом дозволяє не лише забезпечити стабільне функціонування підприємства, але й створити передумови для його динамічного розвитку.

Для побудови системи управління персоналом використовуються різні методи, які наведені в таблиці 1.2.

Методи побудови системи управління персоналом

Методи	Значення
Метод послідовної підстановки	Вивчення впливу на формування системи управління персоналом кожного чинника окремо, елімінуючи дію інших чинників
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передового підприємства, з нормативним станом або станом у минулому
Динамічний метод	Передбачає розташування даних в динамічному ряду і виключення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	Припускає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації
Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців
Нормативний метод	Передбачає застосування системи норм і нормативів, які визначають склад і зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління підприємством в цілому і системи управління персоналом
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є ефективним з точки зору кінцевих результатів
Балансовий метод	Дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язки
Метод аналогії	Полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом

Найбільший ефект і якість функціонування системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів в комплексі, представлені на рисунку 1.1. Застосування методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків [10, с. 105].



Рис. 1.1 Система управління персоналом підприємства

Ця модель розглядає систему управління персоналом як комплекс, що складається з шести взаємопов'язаних підсистем, кожен з яких, відповідно до принципу системності, можна розглядати як окрему систему.

Підсистема кадрового забезпечення охоплює заходи, пов'язані з плануванням, розвитком, оцінкою персоналу, кадровим регулюванням, маркетингом робочої сили та її розміщенням. Вона визначає місце працівника у виробничому процесі та професійно-виробничій структурі підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності.

Підсистема оформлення та обліку включає ведення кадрової документації, кадрової статистики, а також процедури прийому, звільнення та переміщення працівників.

Підсистема умов праці об'єднує елементи виробничого середовища, які впливають на працездатність, стан здоров'я, ставлення працівника до виконання обов'язків і особистісний розвиток.

Підсистема трудових відносин охоплює лінійні, функціональні та неформальні взаємовідносини, що формують соціально-психологічний клімат у колективі та впливають на загальну продуктивність праці.

Підсистема мотивації передбачає сукупність заходів, спрямованих на

управління мотивами, що визначають ставлення персоналу до роботи [12, с. 196].

Підсистема правового забезпечення відповідає за нормативно-правову діяльність підприємства, забезпечуючи дотримання трудового законодавства та внутрішніх регламентів.

1.3 Методи оцінки ефективності управління персоналом

Оцінку персоналу слід розглядати як діяльність, яку здійснюють уповноважені особи — представники адміністрації, трудового колективу, кадрових служб або спеціалізованих зовнішніх організацій. Її метою є визначення рівня відповідності працівника покладеним на нього функціональним обов'язкам, досягненням, а також наявності необхідних професійних та особистісних якостей.

Об'єктивна оцінка можливостей та характеристик працівника можлива лише за наявності чітко сформульованих вимог до нього. Саме тому ці вимоги формуються кваліфікованими експертами. Водночас, зважаючи на те, що самі працівники найкраще знають свої сильні сторони, доцільно залучати їх до процесу оцінювання [13, с. 296].

Критерії оцінювання поділяються на основні та додаткові. Основні критерії є ключовими для формування загального уявлення про працівника, тоді як додаткові дозволяють більш глибоко дослідити його професійні якості. Перелік основних чинників, що використовуються для оцінки персоналу, наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні чинники оцінки персоналу

Фактори	Характеристика
Діяльність та її результати	складність, якість праці; досягнення мети; якісні і кількісні характеристики індивідуального результату; вклад в загальний підсумок підрозділу і організації в цілому; знання роботи; комплексність, масштабність, складність виконуваних завдань; творчий підхід до справи
Ділові якості працівників	акуратність, виконання в строк завдань; готовність до додаткової роботи; уміння долати труднощі, доводити справу до кінця; відношення до навчання і самонавчання; ініціативність; здатність приймати рішення; уміння раціонально використовувати свій час; кількість помилок; особливості поведінки в конфліктних ситуаціях (орієнтація на співпрацю, компроміс, суперництво, усунення конфлікту будь-якими способами); організаторські здібності; потенціал професійного і службового зростання; товарищескість, комунікабельність; стиль керівництва, підпорядкування, взаємодії та інші
Професіоналізм (здатність і схильність людини до ефективного виконання певної діяльності)	рівень інтелектуального розвитку (виявляється за допомогою тестів на інтелект, спеціальних тестів дарувань); здатність до аналізу і узагальнань; володіння теоретичними і спеціальними знаннями, навичками, уміннями; логіка, чіткість мислення
Моральні якості	працьовитість; принциповість; чесність; відповідальність, сумлінність; самокритичність; мотиви спонукання до праці
Потенціал (характеризує можливості здійснення тих або інших видів діяльності), здібності і особові якості, необхідні для виконання службових обов'язків	концентрація і перемикання уваги; агресивність; емоційна і нервово-психічна стійкість; самостійність, рішучість; самоконтроль, самовладання; тривожність; рухливість або урівноваженість нервових процесів; швидкість реакції та інше

На основі аналізу таблиці 1.3 можна зробити висновок, що на ефективність управління персоналом впливає значна кількість чинників. Навіть у процесі найму та добору кадрів доцільно враховувати вищезгадані фактори, що дозволяють здійснити комплексну оцінку потенційних працівників. Процес оцінювання персоналу завжди носить індивідуальний характер і є важливою складовою кадрової політики підприємства, що безпосередньо впливає на подальший розвиток персоналу.

Під оцінкою персоналу слід розуміти цілеспрямовану, формалізовану й стандартизовану процедуру оцінювання працівників як членів організації, які займають певні посади. У сучасних умовах така систематизована оцінка стала одним із ключових інструментів розвитку персоналу. Її ефективне застосування сприяє вирішенню як виробничих завдань, так і потенційних конфліктних ситуацій [14, с. 64].

Водночас слід враховувати делікатність процесу оцінювання. Оцінка персоналу тісно пов'язана з такими напрямками кадрової роботи, як мотивація, кар'єрне планування, підвищення кваліфікації та кадрове регулювання. У структурі оцінювання персоналу виділяють дві основні складові:

1. Оцінка праці;
2. Оцінка працівника.

Оцінка праці передбачає порівняння фактичного змісту, якості, обсягів і інтенсивності виконуваної роботи з попередньо встановленими плановими показниками. Це дозволяє виявити рівень продуктивності праці, її якість та інтенсивність.

Оцінка працівника, у свою чергу, охоплює аналіз рівня його професійної підготовки до виконання певних видів діяльності, визначення потенційних можливостей, що дає змогу оцінити перспективи розвитку персоналу та розробити відповідні кадрові заходи.

Існує низка методів оцінки, які можна поділити на три основні групи:

- Методи індивідуальної оцінки — призначені для аналізу діяльності конкретного працівника;
- Методи групової оцінки — застосовуються для вивчення ефективності колективної праці та ролі кожного співробітника в команді;
- Технічні методи — використовуються як допоміжні інструменти збору та аналізу об'єктивної інформації про персонал.

Крім того, всі методи оцінки персоналу поділяють на традиційні та нетрадиційні (сучасні). До традиційних методів належать:

1. Оцінювання за діловими якостями (шляхом бального чи небального аналізу відповідності особистих характеристик працівника);
2. Оцінювання результатів діяльності з урахуванням значущості досягнутих цілей;
3. Оцінювання в межах моделі "управління за цілями", що передбачає спільне формулювання цілей керівником і працівником, спільний вибір шляхів їх досягнення та періодичну оцінку результатів.

До сучасних (нетрадиційних) методів оцінки персоналу належать:

1. Використання психометричних тестів для виявлення інтелектуальних, психологічних та творчих здібностей;
2. Застосування анкет і опитувальників з метою аналізу мотивацій, рівня конфліктності, ставлення до управлінської політики підприємства [15, с. 88].

Показники оцінки персоналу зазвичай поділяються на три групи:

- Результативність праці;
- Професійна поведінка;
- Особисті якості.

Об'єктивні показники результативності легко піддаються кількісному вимірюванню й часто є частиною інформаційної системи підприємства. Суб'єктивні ж використовуються в підрозділах, де складно застосовувати точні числові критерії ефективності.

Професійна поведінка включає такі характеристики, як прагнення до співпраці, ініціативність, здатність до прийняття рішень, готовність брати на себе відповідальність тощо. Найбільш складною для оцінки є група особистих якостей, оскільки їх важко безпосередньо спостерігати та вимірювати.

При розробці системи показників оцінки варто враховувати такі аспекти:

- усі три групи показників є однаково важливими, і надання переваги лише одній з них може спричинити ігнорування інших аспектів

трудової діяльності;

- система оцінки повинна охоплювати всі суттєві характеристики діяльності, залишаючись водночас зручною для практичного використання й не вимагати надмірних затрат часу та ресурсів [16, с. 176].

До кількісних методів оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві належать:

- Продуктивність праці;
- Трудомісткість;
- Рентабельність персоналу [17, с. 135].

Продуктивність праці є показником ефективності використання робочого часу, що дозволяє оцінити внесок як окремого працівника, так і колективу в цілому. Вона вимірюється середньорічним, середньоденним та середньогодинним виробітком. Виявлення розбіжностей у темпах зростання цих показників дає змогу встановити причини втрат робочого часу та розробити шляхи його ефективнішого використання.

Трудомісткість відображає витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції чи послуги та вимірюється в нормо-годинах або фактично відпрацьованих годинах [17, с. 136].

Рентабельність персоналу — важливий показник в умовах ринкової економіки, що визначається як співвідношення отриманого прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ВИЯВЛЕННЯ РЕЗЕРВІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2. 1 Аналіз ринку, на якому діє ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» здійснює свою діяльність на декількох ключових споживчих ринках, серед яких виділяються:

- ринок пива;
- ринок мінеральної води;
- ринок безалкогольних напоїв;
- ринок слабоалкогольних напоїв;
- ринок сидру.

У сегменті безалкогольних напоїв компанія представлена переважно такими брендами, як «Живчик», «Ситро», «Лайм», «Кола Нова». Крім того, ПрАТ «Оболонь» запустила виробництво інноваційного напою «Унік» — першого в Україні безалкогольного напою, який замість цукру містить фруктозу. Фруктоза легко засвоюється організмом і сприяє відновленню водного балансу. Дана ініціатива відповідає стратегії розширення ринку в цьому напрямі [27].

Щодо ринку мінеральної води, ПрАТ «Оболонь» посідає позицію однієї з п'яти провідних компаній із часткою ринку 4,3%, активно плануючи подальший розвиток цього підрозділу.

До промислових товарів, що виробляються на підприємстві, належать солод, бандажна стрічка, ПЕТф-преформа, пивна дробина. Ці товари частково пов'язані з основною продукцією компанії і реалізуються на окремих ринках.

Показники оцінки конкурентоспроможності:

Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь» може

здійснюватися за такими основними групами показників:

1. Споживчі характеристики продукції:
 - Якість – продукція відповідає міжнародним стандартам (ISO 9001, HACCP), має численні нагороди на дегустаційних конкурсах.
 - Асортимент – широкий вибір пива (класичні, крафтові, безалкогольні сорти), безалкогольних напоїв, енергетиків, води тощо.
 - Упаковка – сучасна, зручна, привабливий дизайн, різноманітність форм (скляні, ПЕТ, алюмінієві банки).
2. Економічні показники:
 - Ціна – конкурентоспроможна в межах середнього та середньонизького сегментів. Компанія пропонує продукцію як для масового споживача, так і преміум-сегменту.
 - Рентабельність продукції – ПрАТ «Оболонь» має стабільні фінансові показники, що свідчить про ефективність цінової політики та витратного менеджменту.
3. Маркетингові показники:
 - Відомість бренду – «Оболонь» — один з найбільш впізнаваних національних брендів.
 - Рекламна активність – компанія використовує різні канали просування: ТБ, інтернет, соціальні мережі, участь у спонсорських заходах.
 - Доступність продукції – широка мережа дистрибуції по всій території України та експорт у десятки країн.
4. Інноваційна активність:
 - Компанія регулярно оновлює лінійку продукції відповідно до сучасних трендів (випуск еко-напоїв, безалкогольних продуктів, енергетиків).
 - Впровадження сучасних технологій виробництва та контролю якості.

Порівняльна оцінка

Для більш об'єктивної оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь» доцільно провести порівняльний аналіз із головними

конкурентами, такими як «Карлсберг Україна» (бренд «Львівське»), «САН ІнБев Україна» (бренд «Чернігівське»).

Для посилення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» активно розширює лінійку брендів, впроваджує сучасні маркетингові підходи, а також вдосконалює імідж за рахунок реалізації соціально відповідальних ініціатив, благодійної діяльності та участі у міжнародних асоціаціях, спрямованих на підвищення якості продукції та охорону навколишнього середовища.

Цільова аудиторія ПрАТ «Оболонь»

Компанія орієнтується на дві основні групи споживачів:

- пересічних громадян віком від 18 років;
- торгівельні точки, ресторани, паби, кафе, що мають право реалізовувати алкогольні та слабоалкогольні напої.

Портрет споживача продукції ПрАТ «Оболонь» можна охарактеризувати так:

1. Демографія: чоловіки віком від 18 років;
2. Географія: різні регіони України;
3. Спосіб життя: переважно середня та вища освіта, робочі професії, середній рівень доходу;
4. Психотип: активні, люблять відпочивати з друзями, відвідують спортивні змагання або паби;
5. Поведінка під час покупки: основними критеріями вибору є доступна ціна, якість та смак продукції; рішення приймаються швидко, часто імпульсивно; на вибір впливає реклама та рекомендації знайомих;
6. Споживання інформації: телевізійна реклама, друковані рекламні матеріали у міських середовищах.

Широка цільова аудиторія сприяє стабільному розвитку компанії та зміцненню її лідерських позицій на ринку.

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Для глибшого розуміння сильних і слабких сторін компанії, а також

можливостей і загроз зовнішнього середовища, необхідно провести SWOT-аналіз. Цей інструмент є базою для стратегічного планування та визначення напрямів подальшого розвитку.

SWOT-аналіз передбачає:

- визначення факторів зовнішнього бізнес-середовища, яке складається з макро- та мікросередовища;
- аналіз впливу цих факторів на діяльність підприємства;
- ідентифікацію внутрішніх сильних та слабких сторін компанії.

Результати SWOT-аналізу допоможуть сформулювати стратегічні цілі та розробити ефективні програми їх досягнення (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкості
1. Невисокий рівень собівартості продукції. 2. Конкурентоспроможність продукції та висока продуктивність праці 3. Енергоощадні технології 4. Компанія популярна серед населення 5. Доступність позикових коштів 6. Висока ліквідність активів підприємства 7. Ефективна організаційна структура 8. Встановлені міцні зв'язки з постачальниками	1. Значний рівень енергоємності технології в порівнянні з конкурентами 2. Недостатньо ефективне використання основних засобів 3. Система стимулювання праці потребує значних змін. 4. Реклама та стимулювання збуту недостатньо ефективна 5. Нестача висококваліфікованих менеджерів
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку 2. Надання широкого спектру послуг 3. Банкрутство компаній-конкурентів 4. Удосконалення технологій 5. Зменшення витрат шляхом пошуку нових постачальників 6. Розширення клієнтської бази	1. Спад в економіці 2. Зростання темпів інфляції 3. Зниження рівня цін на продукцію 4. Можливість появи нових конкурентів 5. Посилення боротьби конкурентів 6. Зниження купівельної спроможності населення

Джерело: розраховано автором

З аналізу таблиці SWOT стає очевидним, що ПрАТ «Оболонь» володіє достатніми перевагами для подальшого закріплення лідируючих позицій на

ринку. Проте, компанії слід враховувати існування певних загроз, серед яких особливо виділяється поява нових прогресивних конкурентів.

Слід зазначити, що на українському ринку виробництва пива функціонує понад 50 підприємств. Лідируючими серед них є чотири ключові компанії: ПрАТ «Оболонь», SUN InBev Україна, Carlsberg Ukraine та Oasis CIS (рис. 2.1).

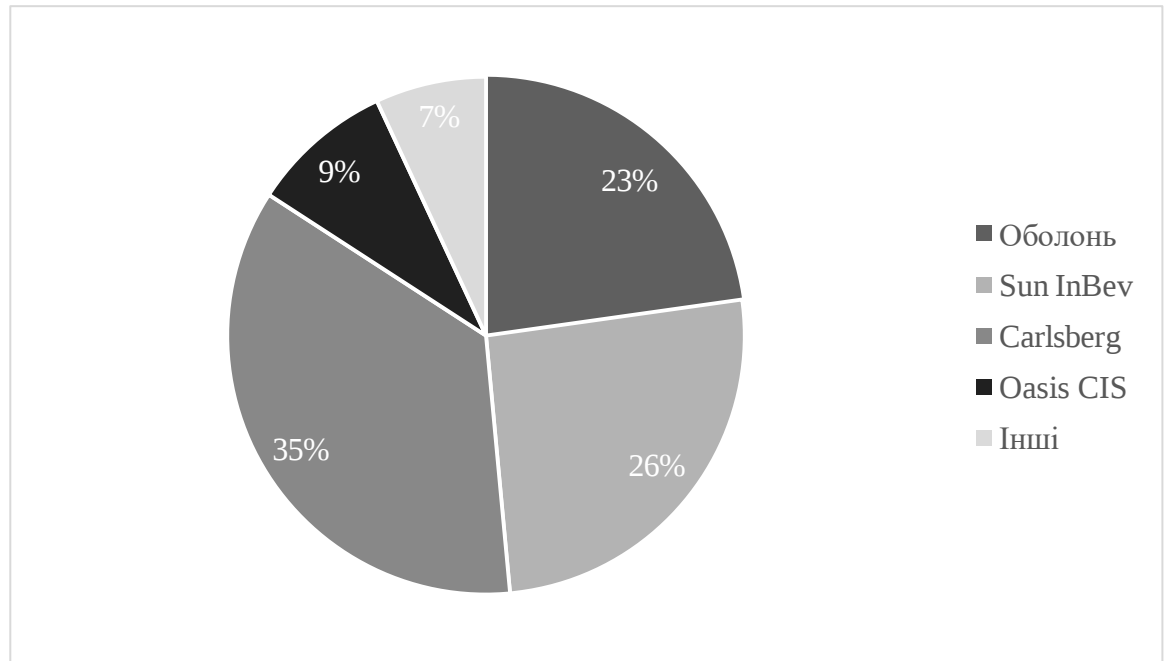


Рис.2. 1. Структура ринку пивоваріння в Україні станом на 2022 р.
Джерело: складено автором на основі [27]

ПрАТ «Оболонь» посідає значну частку на ринку пивоваріння, поступаючись лише таким провідним компаніям, як SUN InBev Україна та Carlsberg Ukraine.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства застосуємо метод Шонфільда. Якість продукту оцінювалася за п'ятибальною шкалою, а коефіцієнт значущості кожного показника для споживача варіювався в діапазоні від 0 до 1 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь»

Показники підприємства	Коефіцієнт значущості для замовника	Оболонь	Carlsberg	SUN InBev	Oasis CIS
Ціна на флагман	0,35	5	4,5	4,5	4
Реклама	0,3	4	4,5	5	3
Задоволення потреб покупців	0,35	5	5	5	4

Джерело: розраховано автором

Отже, з аналізу таблиці випливає, що компанія «Оболонь» має високу конкурентоспроможність, що зумовлено її ключовими перевагами — помірною ціною та високим рівнем задоволення потреб споживачів.

Для більш глибокого аналізу конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» використаємо модель McKinsey. Матриця «привабливість галузі — конкурентоспроможність», також відома як матриця General Electric (GE) / McKinsey, є портфельним інструментом, що застосовується для формування стратегій розвитку асортименту компанії. Вона складається з дев'яти клітинок, які дозволяють порівняти та оцінити стратегічні напрями бізнесу.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що продукція ПрАТ «Оболонь» є конкурентоспроможною на внутрішньому і зовнішньому ринку завдяки:

- високій якості та широкому асортименту;
- доступній ціновій політиці;
- впізнаваному бренду;
- активній маркетинговій діяльності;
- інноваційному підходу до виробництва та упаковки.

Підприємству доцільно й надалі підтримувати високу якість продукції, розширювати експортні ринки, активізувати роботу з молодіжною аудиторією та продовжувати впровадження інноваційних рішень.

Для побудови матриці GE/McKinsey щодо ПрАТ «Оболонь» виділено чотири господарські підрозділи: пиво, мінеральна вода, безалкогольні напої та слабоалкогольні напої. Наступним кроком буде визначення рівня привабливості ринку для кожного підрозділу, а також оцінка сильних сторін компанії (табл. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3

Індикатори ринкової привабливості ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Індикатори ринкової привабливості (Y)	Пиво	Мін. Вода	Б/а напої	С/а напої
1	Темпи росту, %	7	3	8	9
2	Диференціація продукції	9	3	8	9
3	Конкурентоспроможність	10	4	9	8
4	Розмір прибутку відповідно плану	10	6	8	8
5	Цінність клієнтів	8	6	10	9
6	Відданість торговій марці	9	4	8	8
	Разом	53	26	51	51

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.4

Сильні сторони ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Сильні сторони підприємства (X)	Пиво	Мін. вода	Б/а напої	С/а напої
1	Частка ринку	8	2	5	8
2	Темпи росту частки	7	2	5	6
3	Мережа компанії	6	3	5	7
4	Збут	7	3	6	6
5	Рівень кваліфікації працівників	8	5	6	7
6	Прихильність клієнтів	10	2	5	8
7	Технологічні переваги	9	3	5	6
8	Переваги в маркетингу	9	2	5	5
9	Гнучкість політики	7	2	3	7
	Разом	71	24	45	60

Джерело: розраховано автором

На основі вищевказаних даних побудуємо матрицю GE/McKinsey (рис. 2.2)., де

- 1 - Пиво;
- 2 - Мінеральна вода;
- 3 - Безалкогольні (б/а) напої;
- 4 - Слабоалкогольні (с/а) напої.



Рис.2.2 «Матриця GE/McKinsey» ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Згідно з матрицею GE/McKinsey можна зробити такі висновки:

- Сегменти пива та слабоалкогольних напоїв знаходяться на високому рівні привабливості ринку та займають позицію «Переможець №1». Це свідчить про значну привабливість відповідних ринків і високий рівень конкурентоспроможності компанії в цих напрямках. Тому інвестиції у розвиток саме цих сегментів мають пріоритетне значення для стратегії компанії.
- Безалкогольні напої характеризуються досить високою привабливістю ринку та середнім рівнем конкурентоспроможності (позиція «Переможець №2»). Стратегічними завданнями для цього напрямку є чітке визначення сильних і слабких сторін продукції та цільове капіталовкладення для максимізації доходів.
- Мінеральна вода перебуває в категорії «Переможений №1», що

означає середню привабливість ринку при низькій конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізувавши діяльність і ринкове становище ПрАТ «Оболонь», можна стверджувати, що компанія володіє продукцією, яка представлена в привабливих галузях з потенціалом для отримання прибутку. Основна діяльність компанії зосереджена на виробництві пива, що є достатньо прибутковим та перспективним напрямком. Завдяки масштабному виробництву і широкому асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» має можливість пом'якшувати сезонні та інші економічні коливання.

Мінеральна вода (газована і негазована), слабоалкогольні та алкогольні напої позиціонуються як товари масового споживання, і потенціал українського ринку в цих сегментах є значним. Водночас компанія має кілька конкурентів, серед яких лише деякі є потужними та небезпечними гравцями. Основні конкуренти на ринку мінеральної води:

- Київський завод «Росинка»;
- Науково-виробничий центр «Оранда»;
- Пивзавод «Нова Боварія».

НВЦ «Оранда» порівняно з іншими конкурентами (пивзаводом «Нова Боварія» та Київським заводом «Росинка») має значну рекламу своєї продукції. Водночас недоліками деяких конкурентів є низька якість, відсутність чітких характеристик, незрозуміла упаковка, перевага великої упаковки над дрібною розфасовкою та висока ціна.

Компанія «Нова Боварія» нещодавно вийшла на ринок мінеральної води і безалкогольних напоїв, тому її досвід у цих сегментах поки обмежений. Хоча підприємство не працює на власній сировині, якість продукції залишається на високому рівні.

Київський завод «Росинка» спеціалізується на виробництві газованої мінеральної води та широкому асортименті безалкогольних напоїв різного складу. Одним із головних досягнень компанії є різноманітність асортименту.

Також на ринку присутні менші гравці, які мають обмежену частку ринку. Наприклад, приватне підприємство «Роганська Вода» вирізняється тим, що продукція доставляється безпосередньо у житлові будинки та офіси, але асортимент товарів є обмеженим. ТМ «Бонаква» пропонує товари невеликих обсягів за відносно високою ціною. Грузинський завод «Боржомі» відомий високою якістю та унікальними властивостями своєї продукції, проте не може контролювати ринкову частку через високі ціни і віддаленість від українського ринку.

Відомо, що у 2012 році ПрАТ «Оболонь» втратило 3,2% ринку, в той час як конкуренти зміцнювали свої позиції.

В основі обраних моделей аналізу лежить концепція атрибутивного підходу до товару, який розглядається як сукупність властивостей, що здатні задовольнити потреби споживача. Згідно з теорією атрибутів:

- споживач обирає товар не сам по собі, а вигоду, що очікується від його використання;
- різні товари можуть задовольняти однакові потреби;
- кожен товар має певний набір атрибутів;
- один товар може задовольняти різні потреби.

За результатами опитувань, для цільової аудиторії найбільш важливими критеріями вибору безалкогольних напоїв є якість, ціна та бренд. Найпопулярніші марки — ТМ «Росинка», ТМ «Оболонь», ТМ «Ерлан», ТМ «Біола».

Для оцінки прихильності споживачів до певних марок застосовується модель Fishbein. Ця модель базується на тому, що загальне ставлення до об'єкту (A_0) є сумою добутків індивідуальних оцінок атрибутів (e_i) та сили думки щодо цих атрибутів (b_i):

$$A_0 = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

де

A_0 — відношення до об'єкту;
 b_i — сила думки, що об'єкт має показник i ;

еіе_іеі — оцінка показника ііі;
 ппп — число важливих показників.

Опитування проводилося за семибальною шкалою, де +3 — дуже добре, 0 — нейтрально, -3 — дуже погано. Підсумки опитування наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результат опитування

		ТМ «Росинка»	ПрАТ «Оболонь»	ТМ «Ерлан»	ТМ «Біола»
Смак	3	+2	+2	+1	0
Якість	3	+2	+2	0	0
Широта асортименту	2	+3	+3	+2	+2
Ціна	1	+3	+2	+1	+1
Пакування	2	+2	+1	0	0
Реклама	2	+3	+3	+2	+2
Взаємовідносини зі споживачами	3	0	0	- 2	- 2
$A_0 = \sum_{i=1}^n p_i e_i$		31	28	6	5

Джерело: розраховане автором

Кінцевий результат — показник $A_0A_0A_0$ — відображає загальне ставлення споживачів до безалкогольних напоїв відповідних торгових марок. Хоча різниця між загальними оцінками є незначною, споживачі віддають дещо кращу оцінку торговим маркам «Росинка» та «Оболонь».

Виходячи з основних принципів оцінки конкурентоспроможності товару, запропоновано таку схему аналізу. Для порівняння було обрано квас «Богатарський», вироблений ПрАТ «Оболонь», який є прямим конкурентом квасу «Селянин» виробництва ТМ «Росинка». Аналіз базується на ключових показниках продукції.

Перелік критеріїв для оцінки було сформовано на основі опитування експертів чотирьох підприємств: ПрАТ «Оболонь», ТМ «Росинка», ТМ «Ерлан» та ТМ «Біола». За результатами опитування були визначені основні параметри та їхні вагові коефіцієнти: чотири якісні параметри разом із їх

сумарною вагою, а також кількісний параметр — ціна — із відповідною вагою (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати оцінки конкурентоспроможності

	Найменування	Вагомість
Смак	ТМ «Росника»	0,3
Якість	ПРАТ «Оболонь»	0,3
Широта асортименту	ТМ «Ерлан»	0,3
Пакування	ТМ «Біола»	0,1
Ціна		1

Джерело: розраховано автором

Оцінка проходить, за формулою, в якій значення конкретного параметра оцінюваного вибору, необхідно поділити, на значення цього ж параметра базового виробу.

Оцінка показників одиночних, серед показників якісних параметрів наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка якісних показників

Найменування	ТМ «Росинка»	ПРАТ «Оболонь»	ТМ «Ерлан»	ТМ «Біола»
Смак	0,3	2	2	1
Якість	0,3	2	2	1
Широта асортименту	0,3	3	3	1
Пакування	0,1	1	1	0,5

Джерело: розраховано автором

Розрахунок якісних параметрів, за одиничним показником і-го якісного параметра, та коефіцієнтом вагомості і-го параметра:

$$\text{якісні} = (1 \cdot 0,3) + (1 \cdot 0,3) + (0,5 \cdot 0,1) = 0,95$$

(2.2)

Оцінка квасу за параметрами проведена в таблиці 2.8.

Оцінка квасу за параметрами

Таблиця 2.8

Найменування	ТМ «Росинка»	ПРАТ «Оболонь»	Тип
Ціна	5 грн/л	5 грн/л	Кількісна

Джерело: розраховано автором

За формулою можна розрахувати груповий показник за кількісними параметрами:

$$\text{кількісні} = \frac{\text{Роцін.}}{\text{Рбаз.}} \quad (2.$$

3)

$$\text{кількісні} = 5/5=1.$$

По формулі, де індекс якості ділиться на індекс кількісних параметрів.

$$K = 0,95 / 1 = 0,95$$

Аналіз отриманих показників конкурентоспроможності свідчить, що ТМ «Росинка» є більш сильною за даним показником порівняно з ПрАТ «Оболонь».

Підсумовуючи, діяльність ПрАТ «Оболонь» передбачає:

- Грунтовне маркетингове дослідження ринків із глибоким та всебічним аналізом;
- Формування звітності про фінансові результати з урахуванням інвестицій та фактичних показників із застосуванням сучасних методів фінансового управління;
- Усунення технічних недоліків у виробництві та управлінні;
- Впровадження найбільш ефективної системи ціноутворення,

орієнтованої на потреби ринку.

У другому розділі буде проведено аналіз і оцінку інноваційного розвитку ПрАТ «Оболонь», моніторинг інноваційних процесів, а також дослідження сучасних практик формування системи управління персоналом на інноваційній основі та оцінка мотиваційного середовища.

2.2 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Історія ПрАТ «Оболонь» розпочинається у 1974 році, коли було закладено перші землі під будівництво пивоварні. Вже у 1980 році виробництво було приурочено до проведення Олімпійських ігор. Для створення якісного продукту були залучені чеські експерти — всесвітньо визнані майстри пивоваріння, які обрали оптимальне місце для будівництва пивоварні. Вибір локації зумовлювався наявністю великих запасів м'якої і кришталево чистої води з надр юрського горизонту, яка й досі є гарантією високої якості продукції.

Незабаром компанія виросла до одного з найбільших виробників пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води в Україні.

Назва «Оболонь» була офіційно прийнята у 1986 році і походить від однойменного району Києва. Сам топонім бере початок ще з часів Київської Русі і означає низькі прирічкові луки.

Після здобуття Україною незалежності ПрАТ «Оболонь» стало першим експортером хмелевих напоїв до Європи та США. Пиво під брендом «Оболонь» швидко здобуло визнання у світі як традиційне українське пиво.

Через чверть століття компанія стала всесвітньо відомою, і сьогодні «Оболонь» вважається українським пивом №1 на міжнародному ринку.

Протягом усіх років діяльність ПрАТ «Оболонь» формувалась відповідно до стратегії диверсифікації виробництва, переходу на власну сировину, інноваційних підходів, забезпечення екологічної безпеки та

соціальної відповідальності.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два власні магазини, дві дочірні компанії ПрАТ «Оболонь» та чотири підприємства, які працюють під правами компанії «Оболонь». Загальна чисельність працівників складає близько 7,5 тисяч осіб.

Головний завод, розташований у Києві, займається виробництвом пива, безалкогольних напоїв, мінеральних вод, пивних гранул.

Дочірні підприємства ПрАТ «Оболонь» включають:

- ДП «Пивоварня Зіберта» у м. Фастів, Київської області, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв та дріжджів;
- СП «Красилівське» у м. Красилів, Хмельницької області, яке виробляє мінеральні води, слабоалкогольні та безалкогольні напої.

Також до структури належать компанії, що працюють за правами ПрАТ «Оболонь»:

- ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у м. Охтирка, Сумської області, яке зосереджено на виробництві пива, безалкогольних напоїв та солоду.

ПрАТ «Напійний завод у Севастополі», Крим.

Виробляє безалкогольні напої та дріжджі.

ПрАТ «Бершадський завод», у м. Бершадь, Вінницької області.

Виробляє безалкогольні напої, збирання та зберігання ячменю.

ПрАТ «Оболонь» включає низку дочірніх підприємств і структурних підрозділів, що охоплюють різні етапи виробничого циклу:

- Виробництво безалкогольних напоїв, а також збирання та зберігання ячменю здійснює ПрАТ «Дятківці» у м. Коломия Івано-Франківської області.
- ПрАТ «Дятківці» також займається виробництвом, збиранням та зберіганням ячмінних закусок.
- ТОВ «Оболонь Агро», розташоване у с. Чемерівці Хмельницької

області, спеціалізується на сільськогосподарському виробництві, зокрема вирощуванні ячменю, яловичини та свиней.

- ПрАТ «Рокитнівський склозавод» у с. Рокитне Рівненської області займається виготовленням скляної тари.

До індивідуальних виробничих підрозділів належать:

- Завод у м. Олександрія Кропивницької області, який спеціалізується на виробництві безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробці пляшок і виготовленні бандажної стрічки.

- Сільський солодовий завод у Чемерівцях Хмельницької області, що виробляє солод.

Корпорація «Оболонь» стала першою компанією харчової промисловості України, яка в 2008 році сертифікувала одночасно чотири системи управління. Впровадження цих систем підкреслює відповідальне ставлення компанії до споживачів, суспільства, навколишнього середовища та персоналу, забезпечуючи високі стандарти якості та безпеки продукції.

ПрАТ «Оболонь» — єдина українська пивоварня, що входить до тридцяти найбільших пивоварних заводів світу. Ще за часів СРСР компанія була першою, хто почав експорт пива за кордон, зокрема на західноєвропейський ринок. Сьогодні близько 75% пива, що експортується до Японії, припадає саме на «Оболонь». Продукція компанії відома у понад сорока країнах на п'яти континентах.

Експортна стратегія «Оболоні» зосереджена на розвитку партнерських відносин з міжнародними дистриб'юторами, що допомагає зміцнити позиції на ключових ринках. Компанія експортує продукцію до Чилі, Словаччини, а також азійських країн — Японії, Сінгапуру, В'єтнаму, Об'єднаних Арабських Еміратів, Туреччини, Нової Зеландії. Росія та Білорусь залишаються значними ринками збуту, де частка «Оболоні» становить приблизно 2% і 5% відповідно.

Організаційна структура управління Групи «Оболонь» базується на лінійно-функціональній моделі, що поєднує лінійні та функціональні зв'язки

між підрозділами. Лінійні підрозділи відповідають за прийняття рішень та безпосереднє керівництво, тоді як функціональні служби виконують консультативні, інформаційні, планові, контрольні та координаційні функції.

Лінійно-функціональна структура забезпечує:

- Горизонтальний розподіл діяльності за функціональними сферами.
- Вертикальний ланцюг адміністративної підпорядкованості від підрозділів нижчого рівня до вищих.
- Керівники функціональних служб одночасно входять до лінійної системи керівництва і мають підпорядкованих співробітників, хоча їхній вплив на інші підрозділи базується виключно на функціональних повноваженнях без розпорядчих прав (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Розглянемо основні техніко-економічні показники, які характеризують господарську діяльність ПрАТ «Оболонь» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Основні техніко-економічні показники

Показники	2021	2022	2023	Абсол. відхил. 2022/2021	Віднос. відхил.	Абсол. відхил. 2023/2022	Віднос. відхил. 2023/2021 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	4777539	5078764	5466148	301225	6,31	387384	7,63
Собівартість реалізованої продукції	3878473	4292370	4277833	413897	10,67	-14537	-0,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	49482	(128200)	219688	-177682	-359,1	347888	-271,36
Чистий прибуток (збиток)	176580	(365420)	257633	-542000	-306,94	623053	-170,5
Фондовіддача	0,90	1,01	1,15	0,11	12,22	0,14	13,86
Численність робітників, чол.	2356	2356	2356	-	-	-	-
Продуктивність праці (ПП), тис. грн	2027,82	2155,67	2320,10	127,85	6,30	164,43	7,6
Фонд оплати праці всього персоналу, тис.грн.	448146	529153	626692	81007	18,08	97539	18,4
Середньорічна з/п, тис. грн.	190,21	224,6	266,0	34,39	18,08	41,4	18,4
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	0,81	0,85	0,78	0,03	4,1	-0,06	-7,4
Рентабельність активів	0,03	0,06	0,04	-0,09	-	0,10	-
Рентабельність продукції	-0,002	-0,04	0,04	-0,03	-	0,07	-
Рентабельність власного капіталу	0,07	-0,16	0,12	-0,23	-	0,28	-
Рентабельність продажів	0,04	-0,07	0,05	-0,11	-	0,12	-

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Отже, з таблиці видно, що за аналізований період переважно відбулося зростання основних показників господарської діяльності ПрАТ «Оболонь». Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 7,6%. Порівняно з 2022 роком, у 2023 році собівартість продукції зменшилася менш ніж на 1%, що є позитивним сигналом, враховуючи значне її зростання у попередньому році.

Середньорічна заробітна плата збільшилася більш ніж на 18%, що свідчить про поліпшення матеріального забезпечення працівників. Продуктивність праці зросла на 6,3% у 2022 році та на 7,6% у 2023 році, що також є позитивним фактором для розвитку підприємства.

Рентабельність від продажів та рентабельність продукції підвищилися, що вказує на збільшення обсягів реалізації та прибутку підприємства.

Для подальшого зростання рентабельності компанії необхідно оптимізувати структуру фінансових ресурсів і поступово знижувати собівартість продукції.

Розглянемо параметри фінансової стійкості підприємства в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,09	-1,4	-1,01	28,7	-28,1
Коефіцієнт автономії	0,36	0,34	0,4	-6,0	17,0
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,12	0,62	0,37	-44,2	-40,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,55	0,55	-27,9	-1,1

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

З таблиці видно, що спостерігається негативна тенденція у показниках фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь». Протягом аналізованого періоду

знизилися такі коефіцієнти, як фінансовий леверидж (-40,4%), маневреність власного капіталу (-28,1%) та фінансова стійкість (-1,1%).

Водночас позитивну динаміку демонструє коефіцієнт автономії, який зріс на 17%, проте його значення досі залишається нижче нормативного рівня.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2017 році знаходився у межах норми, однак у наступні роки знизився до 0,55, що свідчить про погіршення фінансової стабільності підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок про недостатню фінансову стійкість компанії.

Наступним кроком розглянемо показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсол. відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Оборотність активів	0,71	0,78	0,91	0,07	0,13
Оборотність основних засобів (фондовіддача)	0,9	1,01	1,15	0,11	0,14
Оборотність власного капіталу	1,98	2,22	2,47	0,24	0,26
Оборотність дебіторської заборгованості	20,44	20,25	23,52	-0,19	3,27
Оборотність кредиторської заборгованості	6,23	5,49	5,66	-0,74	0,18

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про позитивну тенденцію зростання показників ділової активності ПрАТ «Оболонь». Винятком є лише зниження значень показників дебіторської та кредиторської заборгованості у 2021 році.

Далі проведемо аналіз доходу від реалізації за категоріями продукції, визначимо питому вагу кожної категорії та проаналізуємо їх зміни упродовж

аналізованого періоду (таблиця 2.12).

2.3. Особливості та резерви вдосконалення методів управління персоналом

Рівень кваліфікації персоналу є одним із ключових показників, який відображає ступінь освіченості, наявність професійних навичок та трудового досвіду працівників підприємства.

ПрАТ «Оболонь» — це вітчизняне підприємство, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води. Крім виробничої діяльності, компанія володіє ліцензіями на здійснення оптової та роздрібною торгівлі напоями, а також на ведення діяльності у сфері транспортного обслуговування.

До складу компанії входить головний завод, розташований у місті Києві, а також виробничі підрозділи, що функціонують в містах Олександрія та Чемерівці Хмельницької області. Крім того, структура підприємства охоплює два філіали та декілька компаній з корпоративними правами, розміщених у таких населених пунктах, як Бершадь, Коломия, Охтирка, Рокитне, Севастополь і Чемерівці.

Станом на 2022 рік середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Оболонь» становила 2356 осіб. Структура штатних працівників компанії представлена на рисунку 2.4.

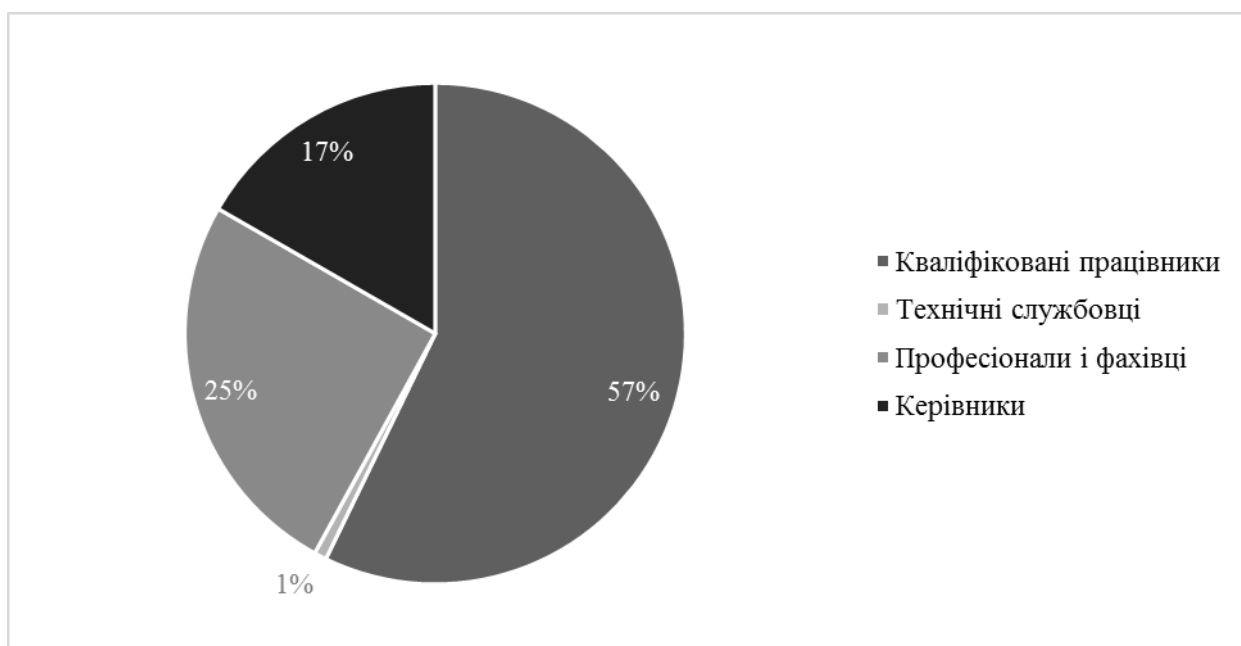


Рис. 2.4. Структура штатного персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

З рисунку зрозуміло, що більшість працівників становлять кваліфіковані працівники – 57,2%. Професіонали і фахівці складають 25,3%, а керівний склад – 16,7%. Технічним службовцям у структурі відведено 1%.

На рисунку 2.5 продемонстровано вікову структуру персоналу.

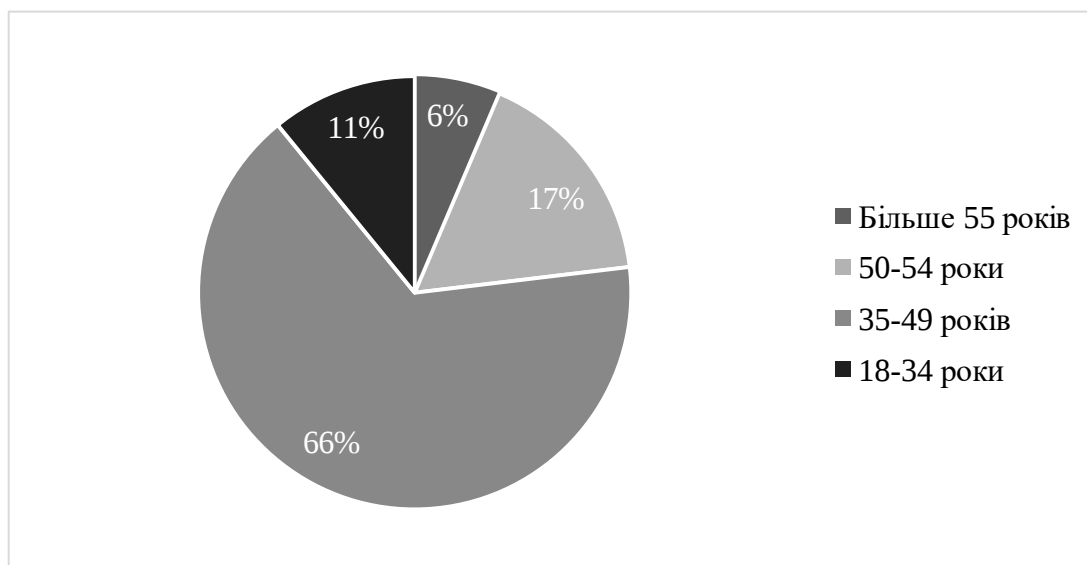


Рис. 2.5. Вікова структура персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Згідно з даними, представленими на рисунку, більшість персоналу компанії (66%) становлять працівники вікової категорії від 35 до 49 років. Наступною за чисельністю є група працівників віком від 50 років — 17%. Співробітники у віці від 18 до 34 років складають 11%, а найменшу частку становлять особи, старші за 55 років — 6%.

У гендерному аспекті спостерігається значна перевага чоловіків, які становлять 70,8% загального штату працівників. Жінки, відповідно, займають 29,2%.

Для підвищення продуктивності праці та рівня кваліфікації персоналу на підприємстві активно застосовуються матеріальні стимули. Зокрема, близько 20% працівників отримують доплати за високий рівень майстерності, 46% — за виконання обов'язків на умовах сумісництва, що дозволяє ефективніше використовувати трудові ресурси та оптимізувати витрати на оплату праці. Крім того, 58% працівників отримують премії та надбавки за професіоналізм і високі результати в роботі.

У подальшому проаналізуємо показники соціальної стійкості, які включають професійну структуру та компетенцію персоналу, а також рівень задоволення їхніх потреб (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники соціальної стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,12	0,08	62,7	-30,7
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,14	0,1	0,15	-29,5	51,7
Коефіцієнт задоволення матеріальних потреб працівників	1,1	1,01	1,01	-8,4	-0,6

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

З таблиці видно, що плинність кадрів на підприємстві залишається на досить низькому рівні, особливо з огляду на те, що середньогалузевий показник становить 19%. Хоча коефіцієнт задоволення матеріальних потреб працівників дещо зменшився за аналізований період, він все ж не опустився нижче значення 1,01.

У 2022 році спостерігалось зростання коефіцієнта підвищення кваліфікації, що свідчить про ефективне управління персоналом, заохочення до навчання та професійного розвитку. ПрАТ «Оболонь» створює для працівників належні умови праці та життя: щороку організовується навчання персоналу, проходження медичних оглядів, надання першої медичної допомоги, профілактичні заходи, а також розвиток соціальної інфраструктури. Працівники компанії мають можливість отримати додаткову професійну освіту та підвищити кваліфікацію відповідно до програм розвитку персоналу.

Рівень оплати праці відповідає середньогалузевим показникам і навіть перевищує їх на 10%. Проте компанії доцільно посилити увагу до вдосконалення системи мотивації.

Формування прибутку підприємства залежить не лише від розміру фонду оплати праці, а й від загальної ефективності діяльності компанії. Облік фонду оплати праці ведеться на основі типових форм, затверджених наказом Міністерства статистики України №144 від 22.05.1996 року. До основних показників обліку праці та заробітної плати належать кількість працівників, їх професії, кваліфікація, витрати на оплату праці в людино-годинах та людино-днях, обсяг виробленої продукції, розмір фонду оплати праці за категоріями працівників і видами нарахувань [16].

На рівні ПрАТ «Оболонь» ефективність стратегічного управління персоналом можна оцінювати за такими напрямками:

- Пріоритетність людського та інтелектуального потенціалу. Щорічні інвестиції в робочі місця, навчання, соціальну та матеріальну

підтримку, корпоративну культуру, покращення житлових умов та формування здорового способу життя перевищують інвестиції у виробничі потужності та технології.

- Рівень реалізації кадрової стратегії. Це ефективне використання ресурсів, спрямованих на досягнення цільових завдань у сфері управління персоналом.
- Інформаційне забезпечення. Надійність обліку та аналітики кадрових процесів, ефективна система інформування працівників, доступ до професійної та соціальної інформації, вивчення досвіду конкурентів.
- Стиль управління. Регулярні зустрічі з HR-менеджерами, ефективна система розгляду скарг, увага до значущих подій у житті працівників і партнерів компанії.
- Згуртованість та професіоналізм управлінської команди. Постійне навчання керівників, участь у створенні науково-практичних публікацій з кадрової тематики.

На мою думку, найефективнішими методами підвищення ефективності стратегічного управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є:

- методи програмно-цільового управління;
- діалогово-адаптивні методи;
- економіко-математичне моделювання;
- формування відданості працівників своїй організації.

Ефективність кадрової стратегії напряму залежить від рівня залученості працівників, їх лояльності до цінностей та цілей компанії. Для цього менеджмент повинен впроваджувати програми підвищення лояльності персоналу, стимулювати його участь в управлінні та розподілі результатів діяльності компанії.

Одним із ефективних інструментів є формування міжвідділових робочих груп для аналізу ефективності діяльності підрозділів. Результати їх спільної роботи використовуються для:

- навчання працівників ефективним методам роботи;

- запобігання небажаних професійній поведінці;
- врегулювання конфліктів і непорозумінь;
- зниження напруги між управлінською ланкою та працівниками.

У результаті такої співпраці формуються правила взаємодії, відбувається обмін досвідом, з'являється ефект синергії, коли сумарний потенціал компанії перевищує можливості кожного окремого підрозділу. Це є важливою передумовою зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» при збереженні стабільності й спадкоємності кадрової політики.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Прийняття управлінського рішеннящо до напрямів впровадження інноваційних методів управління персоналом

На сьогоднішній день управління персоналом є одним із ключових чинників успішного функціонування будь-якого підприємства. Сучасні менеджери усвідомлюють, що людські ресурси є невід'ємною частиною організації, а ефективне управління цим ресурсом — надзвичайно відповідальна задача. Одне з головних завдань керівника з управління персоналом полягає у формуванні такої кадрової політики, яка б відповідала цілям підприємства в довгостроковій перспективі. Отже, розробка кадрової політики є ключовим елементом стратегічного планування організації.

Важливою особливістю кадрової політики ПрАТ «Оболонь» є її орієнтація на системне вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням персоналом. Система управління персоналом є фундаментальною складовою загального управління та розвитку підприємства. Вона є об'єктивною необхідністю, що виникає з моменту формування самого підприємства.

Інноваційно-інвестиційні процеси, які активно реалізуються у ПрАТ «Оболонь», становлять одну з найважливіших підсистем, що визначає успіх організації. Щоб ці процеси були ефективними, управління персоналом має базуватися на наукових засадах, включати сучасні практики й технології, а також відповідати основним принципам ефективного менеджменту.

На мою думку, створення ефективної системи управління персоналом слід починати з формування загальної концепції управління, побудови моделі та розробки відповідної стратегії. Для впровадження нових, ринково орієнтованих механізмів управління необхідно здійснювати постійні зміни в

структурі та діяльності підприємства, адаптуючи всі його підрозділи до динамічних умов зовнішнього середовища.

Таким чином, кадрову політику підприємства потрібно постійно вдосконалювати, впроваджуючи ефективні методи та підходи до управління персоналом, розглядаючи її як інструмент стратегічного менеджменту. Аналізуючи існуючі проблеми у сфері кадрового управління, можна виокремити наступні напрями вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Оболонь» [17]:

- удосконалення стратегії планування кадрового складу;
- покращення системи управління персоналом;
- удосконалення системи мотивації;
- інформаційне забезпечення кадрової політики;
- зміцнення соціальних відносин у колективі;
- оцінка ефективності системи управління персоналом;
- впровадження контролінгу персоналу.

Аналіз цих напрямів свідчить про їхню тісну взаємозв'язок із загальною стратегією планування, підвищенням ефективності праці, мотивацією та розвитком соціального капіталу підприємства. Оцінити результативність кадрової політики можливо лише за умови реалізації функції контролю, що передбачає регулярну, об'єктивну оцінку діяльності у сфері управління персоналом.

Три умови, за яких інноваційне управління персоналом може створити довгострокові переваги для ПрАТ «Оболонь» [18]:

- впроваджені інновації базуються на принципах, що суперечать традиційним підходам;
- інновації мають системний характер і охоплюють широкий спектр процесів;
- інновації є частиною безперервного процесу змін.

У процесі розвитку система управління персоналом проходить усі етапи інноваційного процесу. Хоча не існує універсального шаблону

побудови такої системи, адже кожне підприємство має свою унікальну специфіку, можна виділити типові стадії створення та впровадження персонал-технологій:

1. діагностика кадрової ситуації;
2. внесення змін до чинних положень;
3. підготовка та узгодження проекту нової технології;
4. затвердження проекту;
5. розробка механізму впровадження;
6. навчання персоналу;
7. призначення відповідальних осіб за впровадження.

Усі персонал-технології можна згрупувати за напрямками:

- позикова праця (аутсорсинг, аутстафінг);
- навчальні технології;
- технології підбору та найму;
- технології підвищення ефективності праці;
- технології контролю та оцінювання;
- інформаційні HR-технології.

При розробці ефективної системи управління персоналом необхідно дотримуватись певних принципів побудови, враховуючи як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішні фактори. Лише в такому разі обрана модель управління забезпечить досягнення бажаних результатів і сприятиме сталому розвитку організації.

Розглянемо процес розробки та прийняття управлінського рішення на підприємстві ПрАТ «Оболонь» (рис. 3.1).

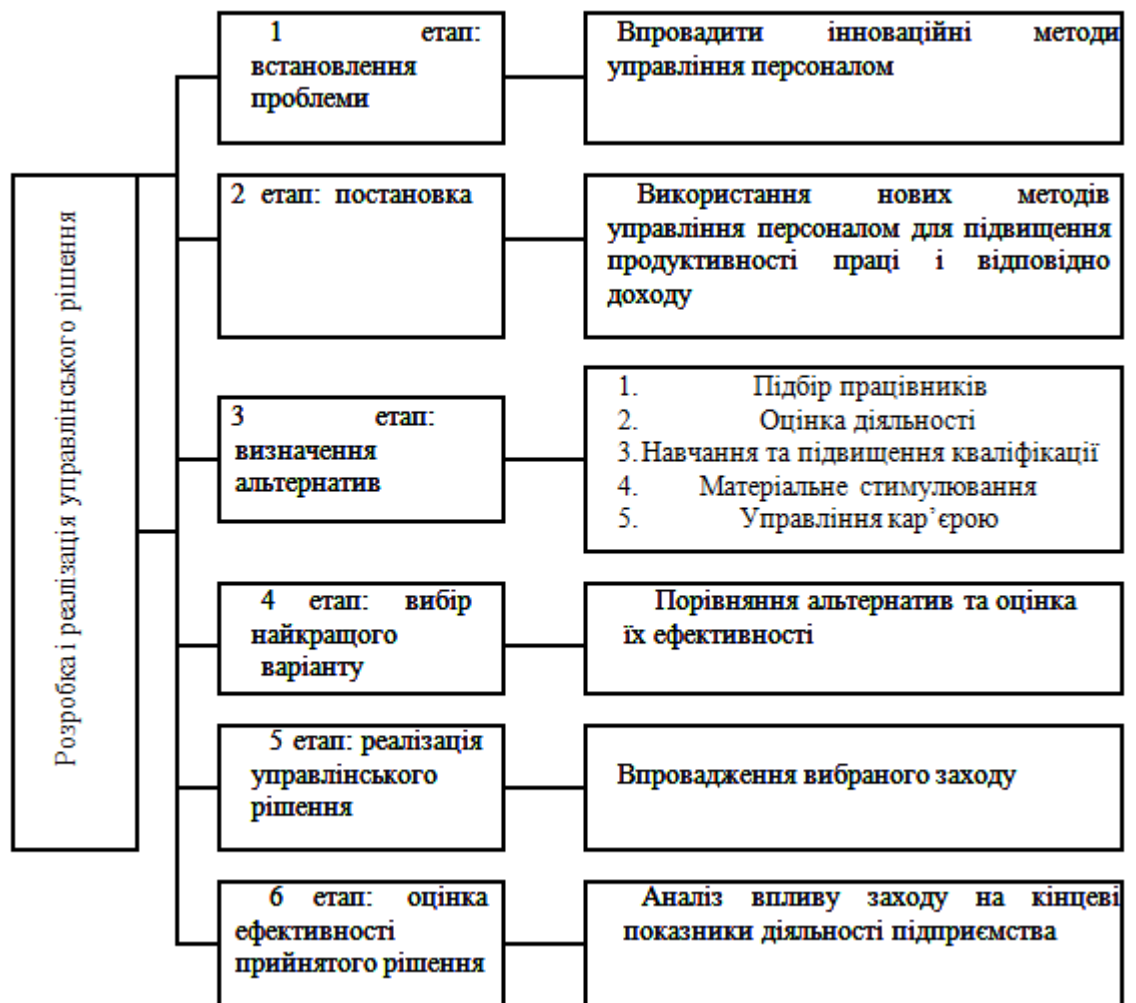


Рис. 3.1. Процес прийняття управлінського рішення ПрАТ «Оболонь»
Джерело: розроблено автором

Порівняємо альтернативні варіанти в таблиці 3.1. для визначення найкращого з них.

Таблиця 3.1

Порівняння альтернатив

Параметр	Матеріальні, фінансові, трудові ресурси	Витрати на реалізацію заходу	Швидкість реалізації рішення	Вплив на результат і діяльності
Підбір кваліфікованих працівників	Компанія має всі ресурси	Витрати на пошук та підбір персоналу незначні	Середня	Середній
Оцінка діяльності персоналу	Компанія має всі ресурси	Незначні	Займає багато часу	Середній
Навчання та підвищення кваліфікації працівників	Компанія має фінансові ресурси	Вимагає великих витрат	Займає багато часу	Високий
Матеріальне стимулювання	Компанія має всі ресурси	Вимагає великих фінансових витрат	Швидко реалізується	Високий
Управління кар'єрою персоналу	Компанія має фінансові ресурси	Витрати незначні	Займає багато часу	Середній

Джерело: розроблено автором

Отже, з аналізу таблиці можна зробити висновок, що найоптимальнішим варіантом є впровадження матеріального стимулювання персоналу. Цей захід потребує певних фінансових витрат, проте вони повністю виправдані очікуваним зростанням прибутків після його реалізації. Крім того, матеріальне стимулювання є швидким у впровадженні та не потребує спеціальної підготовки персоналу чи складних організаційних змін.

З метою ефективної реалізації цього заходу розробимо структуру робіт проекту (WBS — Work Breakdown Structure), яка охоплює основні фази: розробку, реалізацію та завершення проекту. Це дозволить у подальшому точно врахувати всі часові та фінансові витрати на кожному етапі життєвого циклу проекту (рис. 3.2).

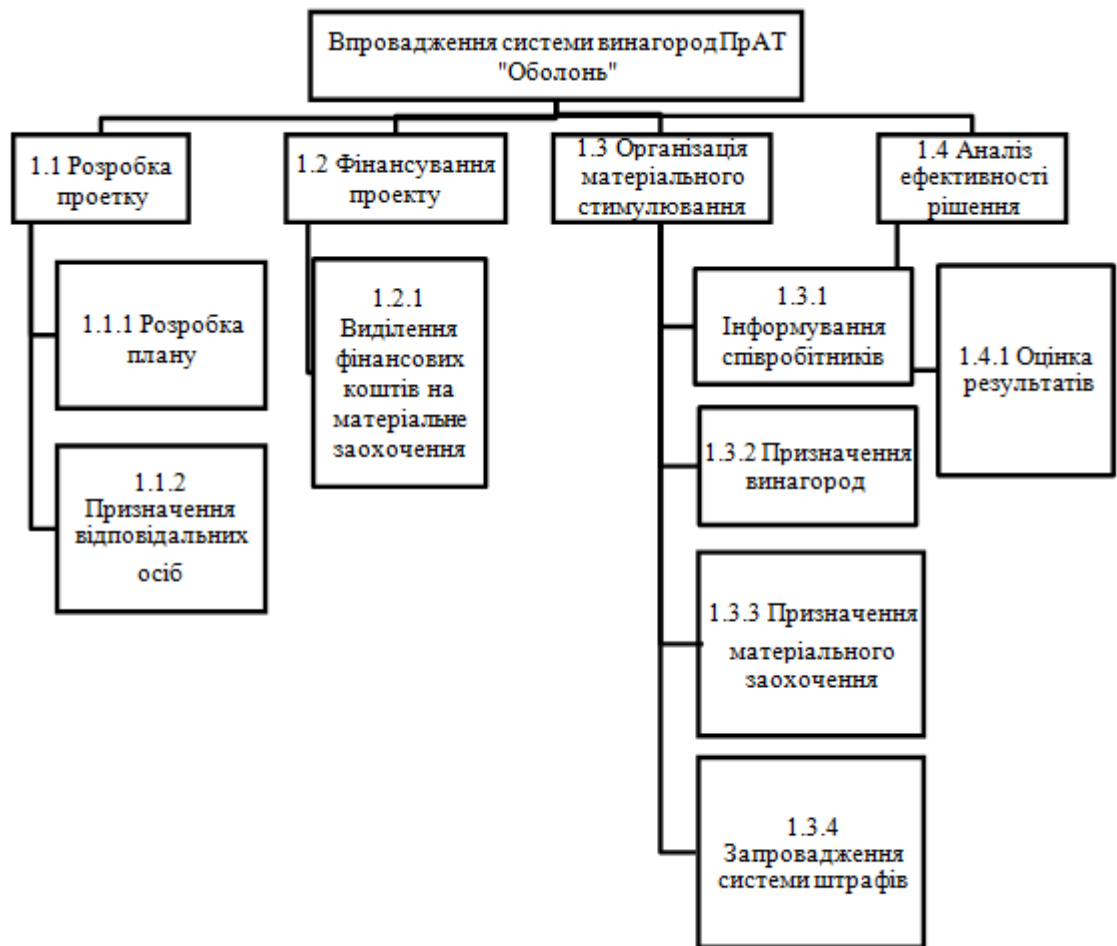


Рис. 3.2. Структура робіт проекту (WBS) Джерело: розроблено автором

Ми визначили, що першим етапом впровадження заходу є розробка детального плану дій та призначення відповідальних осіб за реалізацію проекту. Наступним кроком є виділення фінансових ресурсів і організація практичної реалізації рішення. Заключним етапом стане оцінка досягнутих результатів, що дозволить проаналізувати ефективність впровадженого заходу та визначити напрямки подальшого вдосконалення.

Для чіткішого розуміння розподілу відповідальності між учасниками проекту розробимо організаційну структуру проектної групи (OBS — Organizational Breakdown Structure). OBS дозволяє визначити, які саме відділи та підрозділи компанії беруть участь у реалізації проекту, а також розмежувати обов'язки між ними (рис. 3.3).



Рис.3.3. Організаційна структура проектної групи (OBS) Джерело: розроблено автором

Отже, вищий рівень управління проектом займає генеральний директор, який здійснює загальне керівництво та приймає стратегічні рішення. Другий рівень включає директорів функціональних відділів та головного бухгалтера, які відповідають за координацію діяльності в межах своїх напрямків. Третій рівень, або виконавський, представлений працівниками, які безпосередньо реалізують заходи проекту згідно з планом.

Для ефективного розподілу функцій між учасниками проекту розробимо матрицю розподілу відповідальності (RAM — Responsibility Assignment Matrix). Цей інструмент дозволяє чітко визначити перелік завдань проекту та відповідальних осіб за їх виконання, що забезпечує прозорість у прийнятті рішень і контролі. Ролі в проекті узгоджуються з визначеними цілями: кожна роль має конкретні обов'язки, рівень відповідальності та повноваження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця розподілу відповідальності (RAM)

Посада Завдання	Головний бухгалтер		Директор відділу кадрів	Директор з економіки та фінансів	
	Заступник головного бухгалтера	Група розрахунків із працівниками	Відділ кадрів	Відділ фінансового аналізу та бюджетного планування	Відділ наукової організації праці та заробітної
Розробка проекту				X	
Розробка плану				X	
Призначення відповідальних осіб					X
Фінансування проекту	X				
Виділення фінансових коштів на матеріальне заохочення	X				
Організація матеріального стимулювання					X
Інформування співробітників			X		
Призначення винагород		X			
Призначення матеріального заохочення		X			
Запровадження системи штрафів		X			
Аналіз ефективності рішення				X	
Оцінка результатів				X	

Джерело: розроблено автором

Отже, на основі аналізу матриці розподілу відповідальності можна зробити висновок, що розробкою, плануванням та оцінкою результатів проекту займаються відділ фінансового аналізу та бюджетного планування і відділ наукової організації праці та заробітної плати. Фінансування проекту забезпечує

головний бухгалтер, у підпорядкуванні якого знаходяться заступник головного бухгалтера та група розрахунків з працівниками. Інформуванням персоналу щодо змін і заходів проекту опікується відділ кадрів.

Для уточнення тривалості виконання завдань та їх логічної послідовності доцільно розробити сітковий графік (мережеву діаграму). Такий графік дозволяє визначити взаємозв'язки між окремими етапами проекту, а також виявити критичний шлях – тобто ті завдання, затримка яких може вплинути на строки реалізації всього проекту (рис. 3.4).

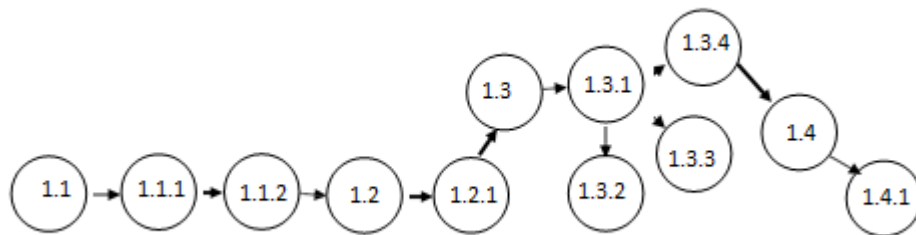


Рис. 3.4. Сітковий графік структури проекту

Джерело: розробка автора

Отже, ми визначили послідовність виконання дій для впровадження системи винагород. Послідовність залежить від характеру задачі, тому деякі виконуються послідовно одна після одної, інші – паралельно.

3.2 Обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу та його впливу на систему управління персоналом

Складні умови функціонування ПрАТ «Оболонь» зумовлені необхідністю більш професійного управління, зростанням виробничих та маркетингових витрат, потребою в оптимізації, складанні бюджету та внесенні відповідних змін у товарну, цінову, комунікаційну та збутову політику підприємства. Усі ці чинники потребують запровадження нових вимог до управління та розвитку персоналу підприємства, а також максимально ефективного використання кадрового потенціалу для підвищення загальної продуктивності роботи колективу.

До основних сфер ефективного управління персоналом ПрАТ «Оболонь» належать [19]:

- дотримання положень Конституції України та Закону України «Про професіоналів»;
- розвиток працівників із метою реалізації нових можливостей для професійного зростання та ефективного управління;
- урахування впливу сучасних процесів інтеграції, глобалізації та економічної нестабільності на інструменти управління персоналом;
- підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом оптимізації діяльності у ланцюгах створення вартості, зокрема на основі маркетингу та логістики;
- гармонійне поєднання інноваційних, наукових, філософських та духовних підходів до управління персоналом;
- створення умов для безперервного професійного розвитку працівників в умовах економічної кризи;
- забезпечення об'єктивної системи оцінювання персоналу;
- зменшення ризиків для підприємств різного масштабу та управління

новими соціальними викликами в умовах постіндустріального суспільства;

- ефективне управління високопрофесійними, талановитими та креативними працівниками з акцентом на персоналізм.

Критерієм удосконалення управління персоналом на основі персоналізму є впровадження принципів участі та співпраці. Для реалізації цього підходу на підприємстві доцільно [20]:

- вдосконалювати умови для саморозвитку й регулярного підвищення кваліфікації персоналу;
- впроваджувати ефективні системи добору кадрів із урахуванням свободи вибору, чесності та доброчесності кандидатів;
- створювати умови для ефективної командної роботи, сприяючи творчому пошуку, професійному вдосконаленню та ініціативності.

З позиції маркетингу та логістики, удосконалення управління персоналом включає такі етапи [21]:

- формування об'єктивної інформаційної бази щодо внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також проведення комплексної діагностики його поточного стану;
- аналіз ринкових умов і тенденцій розвитку галузі, з урахуванням рівня доступу до нових ринків, рівня спеціалізації технологій, знань і навичок працівників.

З метою реалізації ефективного кадрового управління на основі персоналізму, на ПрАТ «Оболонь» доцільно:

- покращити умови праці та безпеку на робочих місцях;
- впровадити інформатизацію та автоматизацію робочих процесів, забезпечивши сучасне комп'ютерне та офісне обладнання, ліцензоване програмне забезпечення;
- створити організаційні, технічні та управлінські умови для впровадження сучасних концепцій менеджменту;

- організувати навчання персоналу та впровадження дієвих заходів щодо підвищення ефективності управління, враховуючи принципи синергії та колективної співпраці;
- удосконалити організаційну культуру підприємства;
- здійснювати підбір, добір і розміщення працівників з урахуванням їхніх професійних, особистісних і психологічних якостей;
- розвивати системи управління талановитими, творчими та креативними співробітниками.

Ефективне управління персоналом сприятиме зростанню загального рівня управління на підприємстві, дозволить керівникам і експертам визначити найбільш результативні управлінські інструменти та важелі впливу, а також забезпечить визначення місця ПрАТ «Оболонь» серед конкурентів за рівнем ефективності використання трудового потенціалу. Це також дасть змогу розраховувати інтегральні показники розвитку персоналу, визначати доцільну кількість індикаторів та якість оцінювання рівня розвитку персоналу і системи управління ним.

Таблиця 3.3

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Оболонь» за
2022-2023 рр.

№	Показник	2022 р.		2023 р.		Відхилення		
		тис. грн	%	тис. грн	%	Абсолютне, +/- тис. грн	Від-носне, %,	Структурні зрушення, п.п.
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	529153	100	626692	100	97539	15,56	0
2	Фонд основної заробітної плати	333366,39	63	401082,88	64	67716,49	16,88	1
3	Фонд додаткової заробітної плати	132288,25	25	156673	25	24384,75	15,56	0
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	63498,36	12	68936,12	11	5437,76	7,89	-1

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Отже, з аналізу таблиці видно, що понад 60% фонду оплати праці припадає на основну заробітну плату. Додаткова заробітна плата становить близько 25%. Натомість заохочувальні та компенсаційні виплати є відносно незначними — 12% у 2018 році та лише 11% у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство недостатньо активно застосовує матеріальне стимулювання персоналу, і ця тенденція має ознаки скорочення обсягів відповідних виплат.

З огляду на те, що кількість працівників протягом аналізованого періоду істотно не змінювалась, доцільно дослідити, як змінилась продуктивність праці у зв'язку зі зростанням середньомісячної заробітної плати (рис. 3.5).

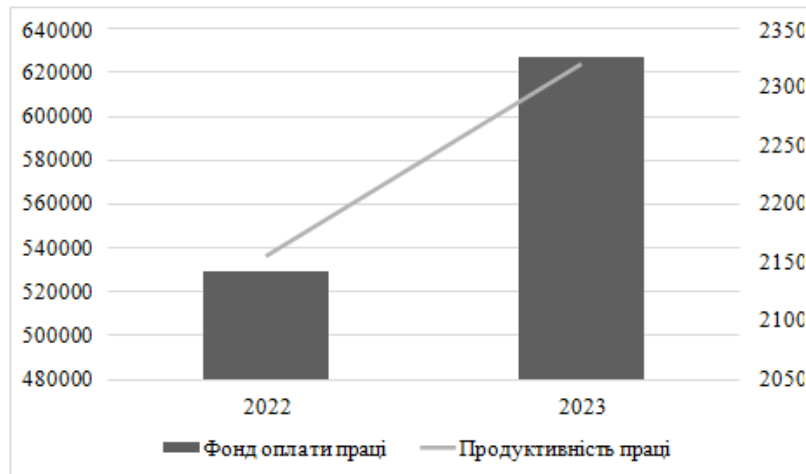


Рис. 3.5. Вплив розміру оплати праці на продуктивність Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Отже, ми бачимо, що збільшення оплати праці безпосередньо впливає на продуктивність праці. Тому використання матеріального стимулювання є доцільним для покращення показників фінансового стану ПрАТ «Оболонь».

Розглянемо, які види матеріальної мотивації може ввести підприємство наведені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Матеріальне стимулювання

№ п/п	Вид матеріального стимулювання	Сума або % від з/п
1.	Грошові премії з нагоди визначних дат: день заснування компанії, новий рік, день працівника, одруження, народження дитини тощо	10000 грн
2.	Грошова винагорода за стаж	10000 грн
3.	Щоквартальні бонуси за перевиконання завдань (показник – приріст прибутку): до 5% до 10% більше 10%	10% посад. окладу 15% посад. окладу 20% посад. окладу
4.	Страхування здоров'я	15000 грн
5.	Пільги для співробітників	5%

Джерело: розробка автора

Формування системи матеріального стимулювання має бути комплексним, тобто охоплювати декілька елементів, наведених у таблиці 3.6. Водночас доцільно поєднувати матеріальні заходи з нематеріальним заохоченням, що дозволить створити системну мотиваційну модель для працівників. Такий підхід не лише підвищує продуктивність праці, а й сприяє залученню персоналу до інноваційних ініціатив, активному розвитку професійних компетенцій та самореалізації.

Запровадження системи матеріального стимулювання дозволяє сформулювати прямий та зрозумілий взаємозв'язок: оплата праці → продуктивність → прибутковість підприємства.

Для оцінки ефективності такого підходу розглянемо очікувані витрати на впровадження заходів матеріального стимулювання (табл. 3.5).

Окрім заходів заохочення, для підвищення трудової дисципліни серед персоналу доцільним є впровадження системи штрафів. Такий інструмент стимулювання дозволяє не лише зменшити порушення трудової дисципліни, а й підвищити відповідальність працівників за результати своєї діяльності. При цьому важливо, щоб система штрафів була прозорою, обґрунтованою і справедливою, відповідала трудовому законодавству та не суперечила принципам мотивації.

Розглянемо можливі штрафні санкції, які можуть бути застосовані у межах вдосконаленої системи управління персоналом (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Система штрафів

п/п	№ Вид штрафу	Сума, грн
1.	Запізнення до 30 хв	500
2.	Невихід на роботу без поважної на те причини	200
3.	Повторний невихід на роботу	400
4.	Відлучення з робочого місця в непризначений час без попередження.	200
5.	Скарга на погане виконання обов'язків	300

Джерело: розроблено автором

Ці заходи сприятимуть підвищенню трудової дисципліни серед персоналу та, відповідно, покращенню якості виконання робіт. Отримані грошові штрафи можна використовувати для формування фонду матеріальних винагород, що додатково стимулюватиме працівників до ефективної роботи.

Для підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Оболонь» було запропоновано впровадження електронної системи обліку кадрів та автоматизації HR-процесів на базі сучасного HRM-програмного забезпечення (наприклад, BAS HR, PeopleForce, SAP SuccessFactors тощо). Такий захід дозволяє автоматизувати ключові функції управління персоналом: облік кадрів, розрахунок заробітної плати, контроль робочого часу, формування звітності, управління навчанням і розвитком працівників.

Обґрунтування доцільності реалізації заходу

Доцільність впровадження даної системи обумовлюється низкою факторів:

1. Поточні проблеми в системі управління персоналом:
 - значні витрати часу на ручну обробку даних;

- дублювання функцій між підрозділами;
 - складнощі з аналізом інформації через відсутність єдиного кадрового ресурсу;
 - обмеженість контролю за ефективністю працівників.
2. Переваги автоматизації:
- підвищення точності та швидкості обробки кадрової інформації;
 - зниження навантаження на HR-персонал;
 - своєчасне формування звітності для керівництва;
 - покращення управлінських рішень на основі аналітики;
 - створення єдиного інформаційного середовища для персоналу.
3. Економічна ефективність заходу:
- одноразові витрати на впровадження системи швидко компенсуються за рахунок оптимізації праці;
 - зменшення витрат на паперовий документообіг;
 - скорочення витрат на навчання та адаптацію персоналу завдяки централізованій базі знань.

Вплив на систему управління персоналом

Впровадження HRM-системи вплине на ключові елементи системи управління персоналом:

Таблиця 3.7

Запровадження заходів

Сфера	Очікувані зміни
Планування персоналу	Створення цифрових моделей потреб у персоналі; прогнозування навантаження
Підбір і найм	Автоматизація підбору кадрів; інтеграція з сайтами пошуку роботи
Оцінювання персоналу	Формування електронних карт результативності; прозора система КРІ

Сфера	Очікувані зміни
Навчання і розвиток	Індивідуальні програми навчання; контроль за проходженням курсів
Мотивація і винагородження	Аналіз ефективності стимулів на основі даних; прозоре преміювання
Комунікації	Покращення внутрішніх комунікацій через єдину HR-платформу
Контроль та звітність	Автоматизовані звіти, графіки, аналітика з мінімальним ручним втручанням

Очікувані результати впровадження

- Зменшення адміністративних витрат на 15–20% протягом першого року.
- Підвищення задоволеності персоналу завдяки прозорій системі управління.
- Скорочення часу на підготовку звітності більш ніж на 50%.
- Підвищення ефективності прийняття рішень у сфері HR на основі даних.

Запропонований захід є стратегічно доцільним кроком у напрямку цифрової трансформації системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь». Його реалізація дозволить підвищити ефективність роботи HR-підрозділу, зменшити витрати, поліпшити якість управлінських рішень і створити умови для сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВОК

На початку роботи була поставлена мета: дослідити можливості впровадження інноваційних методів управління персоналом на підприємстві ПРАТ «Оболонь».

Для її досягнення виконано наступні завдання:

- визначено теоретичні та методичні засади вдосконалення методів управління персоналом на підприємстві.
- досліджено діяльність ПРАТ «Оболонь».
- виявлено резерви удосконалення системи управління персоналом.
- розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом із застосуванням системи інноваційних методів та технологій.

Для ефективного управління персоналом обов'язково необхідно врахувати психофізіологічні фактори, встановлювати раціональні режими праці, рівні інтенсивності та монотонності праці. Великий вплив на продуктивність праці мають гігієнічні умови праці, а також досягнутий на підприємстві рівень охорони праці. В теперішній час основу концепції управління персоналом складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти у відповідності до завдань, що стоять перед підприємством. Всю сукупність методів управління персоналом можна поділити на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

ПРАТ «Оболонь» функціонує на декількох споживчих ринках, зокрема слабоалкогольних, безалкогольних напоїв та пива. Компанія є одним з лідерів у виробництві напоїв в Україні та постійно розвивається, використовуючи нові технології та розробляючи нову продукцію.

Аналіз господарської діяльності ПРАТ «Оболонь» показав, що

показники рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності дещо відхиляються від нормативних значень, тому потребують прийняття ефективних управлінських рішень. Аналіз прибутковості показав збільшення виручки від реалізації продукції, однак негативним є отримання збитку у 2022 році.

Проаналізувавши кадровий потенціал на ПрАТ «Оболонь», виявилось, що за останній період кількість працівників не змінилась. Найбільшу частку в персоналі займає категорія виробничих робітників, що є закономірним, оскільки дане підприємство спеціалізується на виробництві. На даному підприємстві переважає кількість працівників з середньою спеціальною освітою, що повністю задовольняє потребам організації, щодо вікової структури - то на ПрАТ «Оболонь» - молодий колектив віком від 35 до 49 років.

Плинність кадрів на підприємстві - низька, що свідчить про усталений і спрацьований колектив, та про високий рівень забезпечення працівників соціальними послугами. Щодо заробітної плати - то, вона пропорційно зростає кожен рік, відповідно до економічних вимог суспільства, приблизно на 15%.

Оцінювання на ПрАТ «Оболонь» проводиться щорічно самим працівником та його безпосереднім керівником. Але, на мою думку, цього замало, щоб вирішити проблеми котрі з'являються під час оцінювання персоналу потрібно залучати спеціалізовані організації, що зможуть ефективно оціни робітника не звертаючи увагу на суб'єктивні чинники. До того ж , потрібно звертати увагу не лише на професійні якості працівників, але й на їх готовність допомагати один одному та організації - що є індивідуальними якостями кожного робітника ПрАТ «Оболонь».

На підприємстві здійснюється комплекс заходів щодо підвищення продуктивності праці. Фактори зростання продуктивності праці - це вся

сукупність рушійних сил і причин, що призводять до збільшення продуктивності праці. Резерви зростання продуктивності праці - це такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що не використані. Пріоритетне значення має класифікація внутрішньовиробничих резервів за змістом, оскільки вона безпосередньо допомагає виявити можливості підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Нами запропоновано ввести систему матеріального стимулювання праці, за рахунок підвищення заохочувальних виплат: премій, бонусів тощо. Це дозволить компанії покращити своє фінансове становище, підвищити продуктивність праці та прибуток на 9%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)

1. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 73-75.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С. 31–33.

4. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.

5. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 238 с.

6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри. 2005. 504 с.

2. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 2014. С. 306-314

3. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія:*

Економіка та підприємництво, 2018. № 3. С. 72-78

4. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. Науковий вісник Мукачівського державного університету. сер.: Економіка, 2015. Вип. 2(1). С. 96-100.

7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_per_sonalom.pdf

9. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32-34.

10. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. №2, С. 52-57.

11. Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. Актуальні проблеми економіки. 2010. №2(152). С. 462-469.

12. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.11.

13. Гуцан О. М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). НТУ «Харків. політехнічний ін-т». Харків, 2016. 198 с.

14. Даниленко С. В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації. Проблеми економіки. 2012. №4. С. 146-150.
15. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347.
16. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43-46.
17. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін, В.М. Сороко та ін. 2011. 524 с
18. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
19. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
20. Коваленко Т. В. Антикризове управління персоналом в державній організації. Проблеми економіки. 2018. № 4 (18).
21. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2. С. 119-123.
22. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К. : Кондор. 2008. 366 с.
23. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К.: Вид-во "Кондор". 2009. 428 с.
24. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге. К.: «Кондор». 2005. 308 с.

25. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 3. С. 26-29.
26. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка
27. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
28. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(1). С. 54-59.
29. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. Україна: аспекти праці. 2011. №5. С. 9-14.
30. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2014. №5 (50). С. 128-132.
31. Підбір персоналу в цифрову епоху. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/humancapital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.html>.
32. Пілігрим К. І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. Київ, 2018. 221 с.
33. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С.47-50.

34. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/11:80s_Oit/tek/2010_1/163.pdf
35. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. С. 116-125
36. Рейтинг країн за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в країнах світу (ICT Development Index). URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=5445>.
37. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
38. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.
5. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.4. С. 389-397
39. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. - С. 98-101.
40. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. К.: Норта. Ч. 1. С. 18.
41. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 4(15). С.225-228

42. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 98 с.
43. Червінська Л. П. Економіка праці. К.: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
44. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217-223.
45. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63-67.
46. Штангрет А. М. Антикризове управління персоналом підприємства. Проблеми розвитку підприємництва. 2012. № 4. С. 64-68.
47. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль - Форос, 16-18 квітня 2013 р.). Тернопіль: Тернопільський нац. екон. ун- т. 2013. С. 313-315.
48. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2013. Вип. 11. С. 9-13.
49. Armstrong M. Strategic Human Resource Management – A Guide to Action 4th Ed. London: Kogan Page. 2006. 257 p.
50. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
51. Deloitte (2018). Global Human Capital Trends 2018. URL: <https://hctrendsapp.deloitte.com/>.
52. Dyer, L., & Holder, G. W. Toward a strategic perspective of human resource management. 1987. 65 p.

53. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. McKinsey & Company. 2008. URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix.
54. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
55. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. №54(3). PP. 389-407.
56. Kendall M. G. Rank Correlation Methods. New York : Hafner Pub. Co., 1995. 196 p.
57. Lockwood N. R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. URL: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf>
58. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
59. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
60. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.
61. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyzszej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2014. № 2 (25). C. 175-184.
62. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p
63. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page, London and Philadelphia, 2009, 11th edn, URL:

[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1624804](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1624804)

64. Davies H/ Innovations in HR managemen, URL:
www/hrdconnect/com|2018|10|23|innovations-in-hr-management/

Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь», URL: <https://obolon.ua/>