

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



ДАНИЛЮК Ася Альбертівна

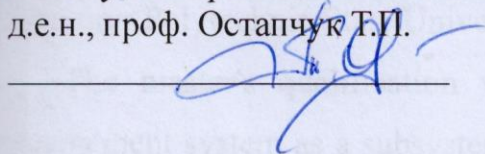
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

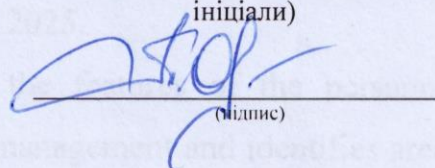
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

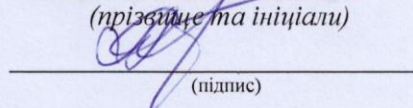
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

АНОТАЦІЯ

Данилюк А.А. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: управління, персонал, підприємство, управління персоналом, система управління персоналом.

ANNOTATION

Danylyuk A.A. Personnel management system as a subsystem of enterprise management. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the personnel management system as a subsystem of enterprise management and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: management, personnel, enterprise, personnel management, personnel management system..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, роль і значення системи управління персоналом у менеджменті підприємства	7
1.2. Сучасні підходи до управління персоналом підприємства	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері системи управління персоналом	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «КОРОСТЕНСЬКИЙ ЗАВОД ХІМІЧНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ»	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Хіммаш»	52
2.3. Оцінка системи управління персоналом підприємства	70
Висновки до розділу 2	85
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ХІММАШ»	88
3.1. Проблеми системи управління персоналом ПрАТ «ХІММАШ» та шляхи їх вирішення.....	88
3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш»	94
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	101
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	113
ДОДАТКИ.....	121

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система управління персоналом є однією з ключових підсистем менеджменту підприємства, оскільки ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від професійного потенціалу, мотивації та продуктивності її працівників. У сучасних умовах високої конкуренції, технологічних змін та нестабільності ринку підприємства вимушені приділяти особливу увагу формуванню, розвитку й утриманню кадрового потенціалу, забезпечуючи його відповідність стратегічним цілям та потребам виробництва. Управління персоналом включає комплекс заходів щодо планування трудових ресурсів, добору та адаптації працівників, їхнього навчання, мотивації, оцінювання ефективності діяльності та створення сприятливих умов праці. Як підсистема загальної системи менеджменту, воно забезпечує узгодженість кадрової політики з фінансовими, виробничими та стратегічними рішеннями підприємства, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності та стійкому розвитку.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах стрімких економічних, технологічних та соціальних змін система управління персоналом перетворюється на один із ключових елементів ефективного функціонування підприємства. Як підсистема загального менеджменту, вона забезпечує формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу, від якого безпосередньо залежить результативність усіх бізнес-процесів. Традиційні підходи до роботи з персоналом уже не відповідають вимогам ринку, де важливими стають гнучкість, інноваційність, здатність до навчання та адаптації. Тому дослідження сучасних принципів, методів і механізмів управління персоналом є необхідним для підвищення ефективності менеджменту, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях зарубіжні дослідники: М. Амстронг, Л. Стаут, Д.

Ульріх, Г. Деслер та інші. Вітчизняні науковці також внесли вагомий внесок у дослідження, пов'язані з управлінням персоналом: Виноградський М.Д., Кибанов А.Я., Линенко А.В., Пелих А.С., Ситник Н.І., Калюжна Н.Г. та інші.

Попри численні наукові дослідження різних аспектів управління персоналом в системі менеджменту підприємства, слід відзначити, що через складність і багатоплановість проблеми її теоретичне та методологічне опрацювання залишається недостатнім і потребує подальшого поглибленого наукового дослідження.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів функціонування системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства, а також розроблення рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність, роль і значення системи управління персоналом у менеджменті підприємства;
- дослідити сучасні підходи до управління персоналом підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері системи управління персоналом;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Хіммаш»;
- оцінити систему управління персоналом підприємства;
- розглянути проблеми системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» та шляхи їх вирішення;
- знайти резерви підвищення ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш»;

– провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає система управління персоналом підприємства як складова частина загальної системи менеджменту.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів, процесів, методів та інструментів формування, розвитку й оцінювання системи управління персоналом, а також механізми її впливу на ефективність функціонування підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексний аналіз системи управління персоналом. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів, системно-структурний метод – для розгляду управління персоналом як підсистеми менеджменту, порівняльний аналіз – для оцінки традиційних і сучасних підходів, економіко-статистичні та графічні методи – для обробки та візуалізації показників діяльності підприємства. Абстрактно-логічний метод використано для формування висновків та розроблення практичних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності ПрАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування».

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексного підходу до удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш», який поєднує цифровізацію HR-процесів, впровадження роботизованих зварювальних комплексів та оцінку економічного ефекту від підвищення продуктивності, що дозволяє ефективно використовувати рідкісні кваліфіковані кадри та оптимізувати трудові ресурси підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх безпосереднього застосування на ПрАТ «Хіммаш» для оптимізації управління персоналом, підвищення продуктивності праці, планування кадрових потреб,

впровадження роботизованих зварювальних комплексів та оцінки економічної ефективності заходів, що забезпечує зростання фінансових показників та стабільний розвиток підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Данилюк А.А. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства. Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р. Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» м. Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 06-07 листопада 2025 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 117 сторінках друкованого тексту. Робота містить 38 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і значення системи управління персоналом у менеджменті підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції кадровий потенціал стає одним із ключових чинників успіху підприємства. Ефективне управління персоналом вже давно перестало бути суто адміністративною функцією та перетворилося на стратегічний інструмент забезпечення стабільного розвитку організації. Саме система управління персоналом визначає підхід підприємства до формування кадрового потенціалу, його розвитку, мотивації та ефективного використання. Вона інтегрує цілі, ресурси та управлінські рішення, забезпечуючи узгодженість роботи працівників із загальною стратегією підприємства. Розуміння сутності, ролі та значення системи управління персоналом дозволяє оцінити її вплив на результати діяльності підприємства, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість в умовах сучасного ринкового середовища.

У реаліях воєнного часу та підвищеної нестабільності економічного середовища питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. В умовах війни українські підприємства стикаються з масштабними викликами – трудовою міграцією, дефіцитом кадрів, перебоями у виробництві та необхідністю збереження ключових фахівців. За таких обставин саме система управління персоналом виступає одним із головних інструментів забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та відновлення підприємств. Людський капітал дедалі частіше трактується не як ресурс, що підлягає витратам, а як стратегічна цінність, яка створює додану вартість, сприяє інноваціям, підвищує продуктивність і забезпечує розвиток організаційної культури, адаптованої до кризових реалій [48].

Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-економічний феномен. Це дуже складне, багатоцільове і багатогранне явище. Аналіз наукової літератури показує, що є приклади різних інтерпретацій поняття «управління персоналом» [12]. У наукових працях економістів було запропоновано багато визначень щодо цього поняття, деякі з них розглянуті в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г.	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А.Я.	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Линенко А.В.	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А.С.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н.	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Джерело: [12]

Система управління персоналом є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства, оскільки саме працівники визначають ефективність реалізації його стратегічних і оперативних цілей. У сучасних економічних умовах персонал розглядають не лише як виконавців виробничих процесів, а як активних носіїв знань, досвіду, творчого потенціалу та

соціального капіталу. Управління трудовими ресурсами перетворюється на стратегічну функцію.

До структури системи управління персоналом належить низка взаємопов'язаних елементів: планування потреб у кадрах, підбір і найм, професійна адаптація, навчання, оцінювання результатів праці, розвиток, мотивація та контроль. Ефективність цієї системи ґрунтується на принципах комплексності, наукового підходу, безперервного удосконалення, соціальної орієнтації та стратегічної узгодженості цілей працівників і підприємства. Управління персоналом виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи гармонійне поєднання економічних інтересів організації та соціальних потреб її колективу [18].

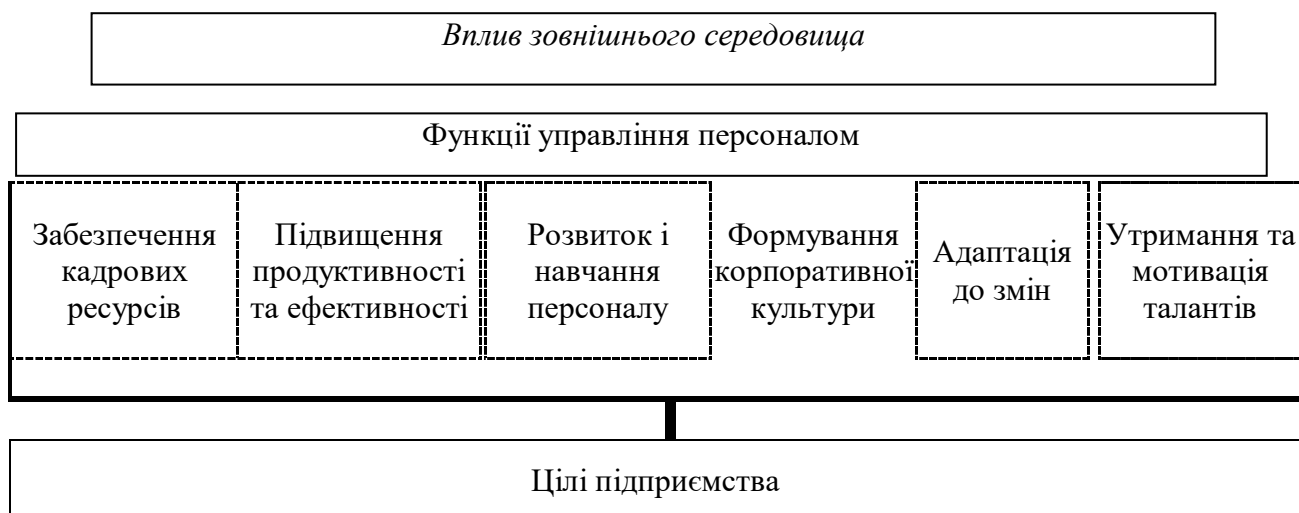


Рис. 1.1. Роль управління персоналом на підприємстві

Роль системи управління персоналом полягає у забезпеченні раціонального використання трудових ресурсів, підвищенні продуктивності праці, зменшенні плинності кадрів, формуванні лояльності працівників та підвищенні рівня їхньої залученості у виробничі та організаційні процеси. При цьому важливо відзначити, що управління персоналом не обмежується лише адміністративними або організаційними заходами. Воно передбачає створення системи, яка дозволяє ефективно поєднувати потреби підприємства та очікування працівників. Це особливо актуально у сучасних умовах, коли ринки праці стають більш динамічними, а очікування персоналу щодо умов праці, соціальної захищеності та можливостей розвитку постійно зростають.

Для різних підприємств цілі системи управління персоналом залежать від характеру діяльності підприємства, результатів діяльності та його стратегічних цілей. На рис. 1.2 відображено структуру цілей системи управління персоналом. Розглядаючи набір цілей, можна виділити такі категорії: економічні (усі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); науково-технічні (підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій); комерційно-виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією необхідної кількості продукції для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці). Залежно від розмірів та видів діяльності підприємства склад підсистем може змінюватися.

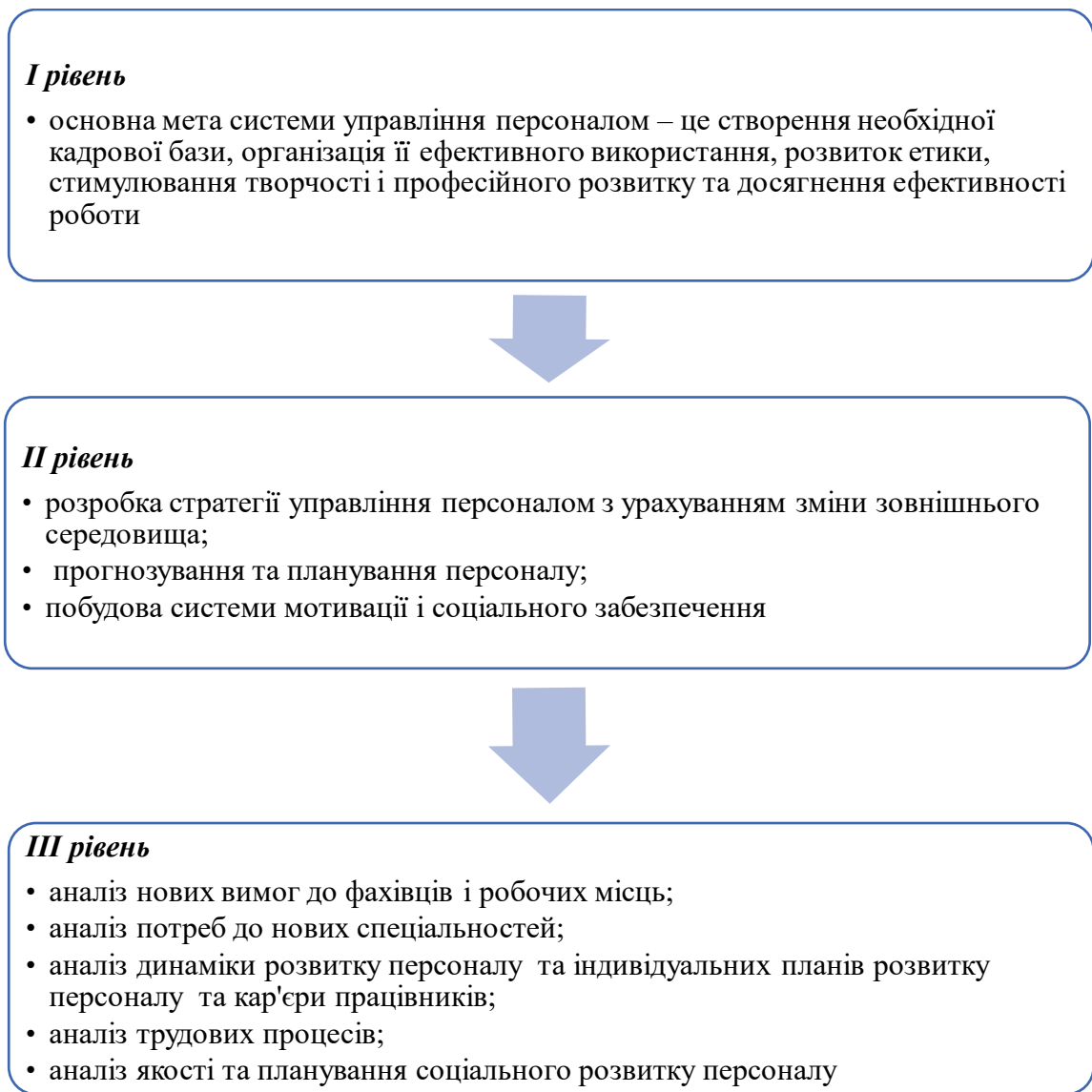


Рис. 1.2. Структура цілей системи управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Як підсистема загального менеджменту, управління персоналом тісно взаємодіє з іншими функціональними напрямками – виробництвом, фінансами, маркетингом, інноваціями та інформаційними технологіями. Рівень координації між цими підсистемами визначає адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, ефективність управлінських рішень і здатність до стратегічного розвитку. Водночас кадрова політика формує базу для стратегічного планування, впливає на формування корпоративної культури та створює передумови для ефективного використання кадрового потенціалу.

Важливим елементом сучасної системи управління персоналом є розвиток корпоративної культури, яка відображає цінності, норми поведінки, етичні принципи й стиль взаємодії у колективі. Позитивний соціально-психологічний клімат підвищує продуктивність праці, сприяє зміцненню командного духу, зниженню плинності кадрів і формуванню лояльності працівників до підприємства. Особливого значення набуває розвиток командної взаємодії, відкритих комунікацій і підтримка ініціативності працівників. Реалізація цих завдань можлива за умови впровадження сучасних HR-технологій – управління талантами, компетентнісного підходу, мотиваційних систем, орієнтованих на результат, та оцінювання ефективності [10].

У період цифрової трансформації бізнесу управління персоналом зазнає суттєвих змін. Використання інформаційних систем, HR-аналітики, автоматизованих платформ і цифрових інструментів для відбору та оцінювання кадрів забезпечує новий рівень ефективності управління людськими ресурсами. Автоматизація рутинних процесів дозволяє зосередити увагу менеджерів на стратегічних завданнях, підвищити точність управлінських рішень та індивідуалізувати підходи до розвитку працівників. У воєнний і післявоєнний період такі технології допомагають швидко реагувати на зміни ринку праці, формувати гнучкі моделі зайнятості та підтримувати кадровий потенціал навіть у кризових умовах [15]. Система управління персоналом є однією з ключових підсистем загального менеджменту підприємства, оскільки вона забезпечує формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції саме персонал виступає

стратегічним ресурсом, здатним формувати конкурентні переваги організації, генерувати додану вартість та сприяти інноваційному розвитку. Визнання людського капіталу як стратегічного ресурсу підтверджується сучасними підходами до управління підприємствами, де основна увага приділяється розвитку професійних компетенцій, мотивації та залученості працівників [18].

Система управління персоналом на підприємстві може бути представлена кількома функціональними підсистемами, серед яких: регулювання трудових відносин; забезпечення оптимальних умов праці; ведення кадрового обліку; планування та прогнозування потреб у персоналі; розвиток та навчання працівників; мотивація та стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; визначення та впровадження ефективних організаційних структур управління. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура функціональних підсистем системи управління персоналом
підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житловопобутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Джерело: [12]

Кожна з цих підсистем має складну багаторівневу структуру, що охоплює різні види діяльності та процесів, які взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства.

До ключових складових системи управління персоналом належать кілька взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування підсистем і досягнення стратегічних цілей підприємства. По-перше, це група фахівців апарату управління та обслуговуючого персоналу, що включає HR-менеджерів, рекрутерів, спеціалістів із навчання та розвитку, а також тих, хто відповідає за кадровий облік і документообіг. По-друге, до елементів системи відносяться технічні та інформаційні засоби, які підтримують процеси управління персоналом: бази даних, HR-системи, ERP-платформи, програмне забезпечення для оцінки продуктивності та електронного документообігу [23].

Важливу роль відіграють методичні підходи та стандарти організації праці, включаючи розроблені регламенти, посадові інструкції, програми навчання та розвитку, а також системи оцінки компетенцій і ефективності роботи. Це дозволяє забезпечити системність, прозорість і контрольованість процесів, підвищує ефективність використання трудових ресурсів і сприяє реалізації кадрової стратегії підприємства.

Не менш значущим елементом є правове та нормативне забезпечення управління персоналом: закони, постанови, внутрішні нормативні документи, колективні договори, положення про преміювання, кодекси етики та політики компанії. Вони регламентують права та обов'язки співробітників і керівництва, створюють правову основу для прийняття управлінських рішень і забезпечують дотримання трудового законодавства.

У сукупності ці елементи формують цілісну систему управління персоналом, де кожна складова взаємодіє з іншими, забезпечуючи ефективне планування, підбір, розвиток, мотивацію та утримання працівників, а також адаптацію кадрового потенціалу до змін у бізнес-середовищі. У таблиці 1.3 представлено узагальнену характеристику цих елементів, що відображає їхню роль та функціональне призначення в системі управління персоналом.

Елементи системи управління персоналом та їх характеристика

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

Джерело: [12]

Сутність системи управління персоналом полягає у цілеспрямованому впливі керівництва на працівників для досягнення узгодження індивідуальних інтересів із стратегічними цілями підприємства. Це забезпечує не лише ефективність окремих процесів, а й комплексне управління трудовими ресурсами з метою підвищення загальної продуктивності та якості діяльності підприємства. Управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних функцій, серед яких планування потреби у кадрах, підбір та найм працівників, навчання і розвиток професійних компетенцій, оцінка результатів праці, мотивація та стимулювання, управління трудовою поведінкою, організація соціального забезпечення та формування корпоративної культури. Ефективне виконання кожної з цих функцій сприяє комплексності підходу до роботи з

персоналом, дозволяє формувати кадровий резерв та забезпечує розвиток внутрішнього потенціалу підприємства.

Важливим елементом системи управління персоналом є мотивація та стимулювання праці. Психологічні та економічні фактори взаємодії з працівниками формують їхнє ставлення до роботи та впливають на рівень результативності. На практиці це може реалізовуватися через систему матеріального стимулювання (зростання заробітної плати, премії, бонуси), нематеріальні методи заохочення (підвищення статусу, визнання заслуг, навчання та кар'єрний ріст) та соціальні програми (страхування, медичне обслуговування, корпоративні заходи). Комплексний підхід до стимулювання дозволяє формувати високий рівень мотивації, знижувати плинність кадрів та підвищувати продуктивність персоналу [28].

Значення системи управління персоналом виявляється також у її впливі на стратегічний розвиток підприємства. Персонал формує інтелектуальний капітал, що стає основою для інновацій, оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості продукції або послуг. Тому сучасні підприємства орієнтуються на впровадження стратегічного HR-менеджменту, який інтегрує кадрову політику у загальну стратегію розвитку. Це передбачає не лише підбір кваліфікованих працівників, а й створення умов для їх професійного розвитку, підвищення залученості, адаптації до змін та формування корпоративної культури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей організації.

Окрім цього, система управління персоналом сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та оптимізації витрат на персонал. Наприклад, ефективна організація навчання і розвитку дозволяє зменшити потребу в зовнішньому наймі, знизити час адаптації нових працівників і підвищити якість виконання завдань. Використання систем оцінювання та контролю результативності дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця та проводити коригувальні заходи, що забезпечує економічну ефективність і стабільність діяльності підприємства.

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких змін у технологіях, ринках і соціально-економічному середовищі система управління персоналом

виступає важливим інструментом адаптації підприємства. Вона дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту на ринку, забезпечувати гнучкість виробництва та підвищувати ефективність організаційних процесів. Інтеграція цифрових технологій, автоматизованих систем управління та аналітики в HR-процеси сприяє підвищенню прозорості, швидкості прийняття рішень та оптимізації управлінських витрат.

Таким чином, система управління персоналом є ключовою складовою менеджменту підприємства, що визначає його ефективність, конкурентоспроможність та здатність до довгострокового розвитку. Вона забезпечує комплексне поєднання кадрової політики, мотивації, навчання, оцінювання результатів праці та розвитку корпоративної культури. Ефективна система управління персоналом дозволяє підприємству не лише досягати оперативних цілей, а й формувати стратегічні конкурентні переваги, підвищувати інноваційний потенціал та стійко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, система управління персоналом є не просто функціональною підсистемою, а стратегічною основою сталого розвитку підприємства. Вона визначає здатність організації зберігати працездатність у нестабільних умовах, формує передумови для відновлення економічної активності та сприяє реалізації потенціалу кожного працівника. Її подальше вдосконалення має базуватися на синтезі класичних управлінських принципів, інноваційних технологій і гуманістичних підходів до роботи з людьми. Саме люди – головний ресурс відновлення та зростання українських підприємств у післявоєнний період.

1.2. Сучасні підходи до управління персоналом підприємства

Сучасне управління персоналом на підприємстві виходить за межі традиційного адміністрування кадрів і передбачає інтеграцію стратегічних,

організаційних та мотиваційних аспектів у єдину систему. У сучасних умовах ринок праці та бізнес-середовище постійно змінюються, що вимагає від підприємств гнучкості, інноваційного підходу та ефективного використання людського капіталу. Під сучасними підходами розуміють комплекс методів і практик, спрямованих на розвиток компетенцій співробітників, підвищення їхньої мотивації та залучення, а також на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та організаційною структурою підприємства. Актуальність цього підходу зумовлена необхідністю адаптації управління персоналом до умов цифровізації, глобалізації та конкуренції, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Сучасне стратегічне управління персоналом передбачає використання нових груп принципів, що відповідають сучасним викликам бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Принципи управління персоналом підприємства

№	Група принципів	Основні положення
1	Орієнтовані на людину	Індивідуалізація: кожен співробітник розглядається як унікальна особистість із власними потребами та мотивацією. Розвиток: підприємство інвестує у навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників, забезпечуючи їм можливості для кар'єрного зростання. Добробут: створюються умови для підтримки фізичного та психологічного здоров'я персоналу. Залученість: працівники активно беруть участь у прийнятті рішень та відчують свій внесок у досягнення успіху компанії.
2	Орієнтовані на результати	Клієнтоорієнтованість: усі дії HR спрямовані на задоволення потреб клієнтів та підвищення їхньої цінності. Вимірюваність ефективності: застосовуються метрики для оцінки результативності HR-процесів і ініціатив. Фокус на досягненнях: оцінка працівників здійснюється на основі їхнього внеску у виконання стратегічних і операційних цілей.
3	Орієнтовані на зміни	Адаптивність: організація швидко реагує на зміни на ринку та у внутрішньому середовищі. Інноваційність: стимулюється впровадження нових ідей та рішень у робочі процеси. Гнучкість: структура та бізнес-процеси компанії легко піддаються змінам і модифікаціям відповідно до потреб
4	Орієнтовані на технології	Цифрова трансформація: активне використання сучасних технологій для автоматизації та підвищення ефективності HR-процесів. Аналітика даних: рішення приймаються на основі об'єктивної інформації про персонал. Штучний інтелект: застосовується для автоматизації рутинних завдань та

№	Група принципів	Основні положення
		аналізу великих обсягів даних для підвищення ефективності управління.

Джерело: складено на основі [77]

Принципи управління персоналом, закладені у традиційних системах, такі як науковий підхід, об'єктивність та демократичність, були сформовані десятиліття тому і забезпечували стабільність та впорядкованість кадрових процесів. Проте сучасне бізнес-середовище, яке відзначається високою швидкістю змін, цифровізацією та глобалізаційними процесами, потребує нових підходів до управління персоналом. Сучасні принципи роблять акцент на розвитку людського капіталу, гнучкості організаційних процесів, впровадженні інновацій та формуванні позитивного досвіду співробітників.

Таблиця 1.5 демонструє порівняння традиційних та сучасних принципів управління персоналом.

Таблиця 1.5

Порівняння традиційних та сучасних принципів управління персоналом

№	Традиційні принципи та функції УП	Сучасні принципи та функції УП	Приклади практичних інструментів і методів
1	Науковість, об'єктивність, демократизм	Орієнтація на дані (Data-driven HR), гнучкі методи управління (Agile HR), підхід, орієнтований на працівника (Employee-centric approach)	Використання HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів; Agile-підходи у проектах підбору та адаптації; регулярні опитування задоволеності персоналу (engagement surveys)
2	Підбір кадрів за діловими та моральними якостями	Управління талантами (Talent Management), диверситет та інклюзивність (Diversity & Inclusion)	Впровадження систем оцінки талантів; програми розвитку ключових співробітників; політика рівних можливостей при наборі та просуванні; тренінги з інклюзивності
3	Ротація кадрів	Безперервний професійний розвиток та навчання протягом усього трудового життя (Lifelong Learning, Career Development)	Індивідуальні плани розвитку; внутрішнє та зовнішнє навчання; e-learning платформи; програми підвищення кваліфікації та сертифікації
4	Кар'єрний розвиток та навчання	Стратегічне планування кар'єри, персоналізовані програми розвитку, наставництво (Mentoring & Coaching)	Кар'єрні карти; коучинг та наставництво; програми горизонтального та вертикального росту; оцінка потенціалу співробітників (Talent Review)
5	Поєднання інтересів системи,	Забезпечення добробуту працівників (Well-being), соціальна відповідальність,	Програми мотивації та винагород; корпоративні заходи для розвитку командного духу; гнучкий графік роботи;

№	Традиційні принципи та функції УП	Сучасні принципи та функції УП	Приклади практичних інструментів і методів
	колективу та особистості	баланс робота-життя (Work-life Balance, CSR)	підтримка психологічного та фізичного здоров'я; волонтерські ініціативи

Джерело: [складено на основі 76, с. 271]

Система управління персоналом (СУП) є важливою підсистемою загального менеджменту підприємства, яка забезпечує ефективне планування та використання людських ресурсів. Вона створюється для того, щоб відповідати стратегічним і оперативним цілям організації, забезпечуючи своєчасне залучення, розвиток та утримання кваліфікованих працівників. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають інтеграцію всіх його елементів у єдину функціональну систему, яка охоплює не лише адміністративні та кадрові процеси, а й стратегічні функції розвитку людського капіталу.

Основні елементи СУП включають:

1. Кадрове планування. Цей блок передбачає аналіз потреб підприємства в персоналі, оцінку наявних ресурсів та формування планів щодо оптимальної чисельності й структури співробітників. Кадрове планування дозволяє прогнозувати зміни в організації, враховуючи коливання ринку праці, сезонність виробництва та стратегічні цілі компанії. Завдяки ефективному плануванню зменшується ризик дефіциту чи надлишку персоналу, що позитивно впливає на продуктивність і фінансові результати.

2. Підбір і адаптація персоналу. Вибір працівників здійснюється на основі компетенцій, професійної підготовки та відповідності корпоративній культурі. Адаптація нових співробітників включає ознайомлення з організаційною структурою, правилами внутрішнього розпорядку, корпоративними цінностями та процесами. Це дозволяє швидше інтегрувати новачків у колектив і підвищити їх продуктивність з перших місяців роботи.

3. Навчання та розвиток персоналу. Система постійного навчання та підвищення кваліфікації є ключовим елементом сучасного управління персоналом. Вона включає корпоративні тренінги, професійні курси, наставництво та коучинг. Розвиток співробітників сприяє підвищенню їхньої

компетентності, здатності до інновацій та адаптації до змін, що особливо важливо в умовах динамічного ринку та цифровізації бізнес-процесів.

4. Оцінка ефективності роботи. Цей компонент передбачає систематичне оцінювання результатів діяльності працівників за допомогою КРІ, компетенційних моделей та регулярних атестацій. Оцінка дозволяє визначити слабкі та сильні сторони співробітників, визначити потреби в навчанні та коригувати мотиваційні програми, спрямовані на підвищення продуктивності.

5. Система мотивації та винагород. Мотивація включає матеріальні та нематеріальні стимули: зарплату, премії, соціальні пільги, визнання, можливості для розвитку і кар'єрного зростання. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню залученості персоналу, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивної корпоративної культури.

6. Управління корпоративною культурою та внутрішніми комунікаціями. Корпоративна культура формує цінності, норми та стандарти поведінки, які визначають характер взаємодії в організації. Внутрішні комунікації забезпечують поширення стратегічних цілей, корпоративних цінностей і стандартів, а також підтримують ефективну взаємодію між відділами та працівниками. Важливу роль у формуванні культури відіграє стиль керівництва та наявність механізмів зворотного зв'язку [76].

Структурно система управління персоналом підприємства поділяється на стратегічні та операційні блоки. Стратегічні функції включають планування кадрових ресурсів, управління талантами та розвиток корпоративної культури. Операційні функції охоплюють адміністративне управління, ведення документації, підбір та адаптацію персоналу, контроль за дотриманням правил і процедур. Гармонійна взаємодія цих блоків дозволяє забезпечити ефективне використання людських ресурсів та підтримати досягнення бізнес-цілей.

В процесі вивчення наукових джерел, присвячених проблематиці системи управління персоналом, були виділені основні теоретичні підходи, які становлять базу для подальшого дослідження (табл. 1.6). До цих фундаментальних теорій відносяться: теорія систем, теорія людських відносин, теорія ефективності, піраміда потреб А. Маслоу, теорія двох факторів Ф. І.

Герцберга, теорія навчання дорослих, компетентнісний підхід, концепція людського капіталу та теорія ринку праці.

Навіть у сучасних умовах ці базові теорії зберігають свою актуальність, оскільки вони дозволяють глибше розуміти фундаментальні потреби людини та основні принципи організації праці. Проте для ефективного управління персоналом у контексті цифровізації та динамічного розвитку бізнес-середовища ці класичні підходи потребують адаптації та інтеграції з сучасними цифровими інструментами. Використання таких інструментів дає змогу отримувати більш точні дані про персонал, оцінювати ефективність HR-процесів та оперативніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі організації.

Таблиця 1.6

Базові теорії в дослідженні системи управління персоналом підприємств

Теорії	Представники	Основне положення теорії	Ключові напрями наукового дослідження
1	2	3	4
Теорія систем	Айзерман Марк, Людвиг фон Бергаланфі, Алан Тюрінг, В. М. Глушков, Б. Ш. Флейшман, Норберт Вінер, Джордж Данціг, Гайнц фон Ферсте	Розглядає організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин. Це дозволяє зрозуміти місце управління персоналом в загальній структурі підприємства.	Системний підхід: Розгляд підприємство як цілісну систему, де управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії. Це дозволяє оптимізувати взаємодію між різними підрозділами.
Теорія людських відносин	Мері-Паркер Фоллетт (1868 – 1933) і Елтон Мейо (1880 – 1949). Фріц Ротлісбергер (1898-1974)	Зосереджується на важливості соціальних зв'язків та мотивації працівників у процесі управління	Розуміння впливу корпоративної культури на управління персоналом. Створення культури, що підтримує інновації та співпрацю. Аналіз групової динаміки.
Теорія потреб	Абрахам Маслоу	Описує ієрархію потреб людини.	Може допомогти в розробці стратегій мотивації працівників. Визначення потреб працівників, що сприяють їхній мотивації та задоволеності.

Теорія двох факторів	Фредерік Ірвінг Герцберг	Визначає фактори, які сприяють задоволенню працівників і їхньому професійному розвитку.	Диференціація та ранжування чинників мотивації для розробки ефективних стратегій управління.
Теорія навчання дорослих (андрагогіка)	Дж. Дьюї, П. Фрейре, М. Нокс (США), Д. Кід (Канада), Ф. Джессап (Великобританія), Р. Дейв, П. Шукла	Включає принципи навчання дорослих	Можуть бути застосовані для підвищення кваліфікації персоналу та створення позитивного робочого середовища для підвищення

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
	(Індія), А. Кроплі (Австралія), Х. Фриз (Голландія)		продуктивності.
Теорія компетентнісного підходу	В. О. Болотов, А. В. Баранніков, М. І. Жалдак, В. В. Краєвський, А. А. Кузнецов, В. В. Лаптев, Джон Равен, С. А. Раков, М. В. Рижов, І. Д. Фрумін, А. В., Хуторської	Зосереджується на визначенні ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи.	Визначення ключових компетентностей, необхідних для успішного виконання обов'язків, і розробка програм навчання для їх розвитку.
Теорія людського капіталу	Т. Шульц, Гері Беккер, Е. Денісон, Р. Солоу, Дж. українські вчені О.Грішнова, І.Каленюк, І. Петрова, А.Чухно, О.Бородіна, Н.Голікова, В.Мандибура	Розглядає інвестиції в освіту та навчання працівників як важливий чинник підвищення продуктивності підприємства	Інвестиції в навчання та розвиток працівників як ключ до підвищення продуктивності підприємства. Важливість розвитку навичок для адаптації до змін у ринку.
Теорія ринку праці	К. Маркс, Дж. Кейнс, Х. Лампер, С. Ліппман, Е. Лібанова, П. Самуельсона, А. Сміта, Г. Стилгера, А. Топіліна, М. Фрідмена	Аналізує попит і пропозицію працівників у контексті економічних умов.	Аналіз попиту та пропозиції робочої сили в контексті дистрибуції споживчих товарів, що впливає на стратегії набору та утримання персоналу

Теорія ефективності	Парето В. та Шумпетер Й. Маршал В. Мейер, МакКоннелл К.Р., Брю С.Л., Подольчак Н.Ю., Лопатнікова Л.І., Бухалков М.І., Самуельсон	Категорія «ефективність» займає важливе місце в економічній теорії та практичній діяльності. Розрахунок економічної ефективності проводиться для процесів як на макро-, так і на мікрорівні.	Ефективність комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу
---------------------	--	--	--

Джерело: [2]

Класичні моделі та теорії не втрачають своєї цінності, а навпаки, виступають фундаментом для розробки нових, інноваційних підходів у сфері управління персоналом. Цифрові технології, гібридні формати роботи та віддалена взаємодія команд не змінюють основні принципи мотивації та поведінки працівників. Саме тому базові теорії управління персоналом залишаються релевантними, оскільки вони враховують універсальні закономірності людської поведінки та організаційних процесів [2].

У сучасних умовах, зокрема в гібридному робочому середовищі, застосування цих теорій допомагає адаптувати управлінські практики, підтримувати мотивацію співробітників, забезпечувати ефективну комунікацію та формувати корпоративну культуру. Це, у свою чергу, є критично важливим для досягнення високої продуктивності та стійкого успіху підприємства в сучасних умовах розвитку бізнесу. Термін «старі» методи зазвичай застосовується для позначення традиційних або класичних підходів до управління персоналом, які можуть залишатися ефективними у певних умовах [2]. Навпаки, «нові» методи відображають сучасні тенденції у HR, включаючи цифровізацію процесів, орієнтацію на потреби співробітників та впровадження гнучких практик управління. Таблиця 1.7 демонструє основні відмінності між класичними та сучасними методами управління персоналом у компаніях.

Таблиця 1.7

Порівняння класичних і сучасних методів управління персоналом

№	Характеристика	Традиційні методи	Сучасні методи
1	2	3	4
1	Фокусування	Контроль, дисципліна, виконання завдань	Розвиток, залучення, співпраця, орієнтація на результат

2	Підхід	Вертикальний, ієрархічний	Горизонтальний, мережевий, командний підхід
3	Мотивація	Матеріальна (заробітна плата, премії)	Матеріальна та нематеріальна (розвиток, визнання, змістовність, бонуси за досягнення)
4	Комунікація	Вербальна, формальна	Двостороння, неформальна, цифрова, інтерактивні платформи
5	Оцінка персоналу	Періодична, за формальними критеріями	Постійна, за результатами, компетенціями та вкладом у бізнес-цілі
6	Розвиток персоналу	Навчання за потребою	Безперервне навчання, менторство, коучинг, програми розвитку талантів
7	Технології	Мінімальне використання технологій	Широке використання HR-систем, аналітики даних, AI, цифрові платформи для навчання
8	Культура організації	Ієрархічна, авторитарна	Гнучка, орієнтована на співробітника, підтримка інновацій та командної роботи
9	Приклади методів	Силові методи, адміністративні методи, матеріальна мотивація	Agile-методи, гейміфікація, менторство, коучинг, розвиток талантів, employee experience програми
10	Прийняття рішень	Централізоване, керівництво приймає всі рішення	Децентралізоване, участь команди та співробітників у процесі прийняття рішень

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
11	Гнучкість	Стандартизовані процедури та жорсткі правила	Гнучкі процеси, адаптація під зміни на ринку та індивідуальні потреби працівників
12	Оцінка результативності	Орієнтація на кількість виконаних завдань	Орієнтація на якість результату, внесок у стратегічні цілі, KPIs і OKRs

Джерело: складено на основі [77, с. 272]

Детальний аналіз таблиці 1.7 показує, що традиційні методи управління персоналом були здебільшого спрямовані на виконання конкретних завдань і підтримку жорсткої ієрархічної структури організації. Вони демонстрували високу ефективність у стабільних умовах, проте в умовах швидких змін сучасного бізнес-середовища їх можливості обмежені. Сучасні методи управління персоналом відрізняються більшою гнучкістю та адаптивністю: вони орієнтовані на розвиток працівників, їхню залученість, формування позитивної корпоративної культури та підвищення мотивації. Такі підходи сприяють зростанню продуктивності, інноваційності та задоволеності працівників [77].

Комунікаційний менеджмент у сучасних організаціях відіграє ключову роль у створенні корпоративної культури. Ефективна комунікація допомагає

поширювати цінності компанії серед співробітників, зміцнювати командну взаємодію та підвищувати рівень залученості персоналу.

Основні відмінності між традиційними та сучасними методами управління персоналом включають:

- Фокусування: традиційні методи орієнтуються на контроль і виконання завдань, сучасні – на розвиток співробітників;
- Підхід: традиційні методи використовують вертикальні ієрархії, сучасні – горизонтальні та мережеві структури;
- Мотивація: сучасні методи застосовують не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні (визнання, розвиток, участь у прийнятті рішень);
- Технології: сучасні підходи активно використовують цифрові інструменти, аналітику та автоматизацію HR-процесів;
- Культура організації: традиційні методи підтримували жорстку ієрархічну культуру, тоді як сучасні сприяють формуванню культури співпраці, інновацій та залученості.

Корпоративна культура організації визначається набором цінностей, норм та правил поведінки, які об'єднують співробітників і регулюють їхню взаємодію. Її формування є стратегічним завданням, адже культура безпосередньо впливає на ефективність роботи, лояльність персоналу та імідж компанії на ринку.

Ключові складові корпоративної культури включають:

- Цінності – спільні переконання та принципи, які визначають поведінку та дії співробітників;
- Норми – правила поведінки та стандарти взаємодії всередині колективу;
- Місію – основну мету існування компанії та бачення її розвитку в майбутньому [77].

Процес формування корпоративної культури починається з чіткого визначення місії компанії та розробки етичного кодексу. Важливу роль у цьому процесі відіграє стиль керівництва, який задає тон відносинам у команді та визначає поведінкові стандарти співробітників.

Таким чином, і традиційні, і сучасні підходи до управління персоналом мають свої переваги та обмеження. Вибір оптимальної стратегії залежить від конкретних умов діяльності компанії, її корпоративної культури, стратегічних завдань та інших факторів. Організації, що впроваджують сучасні тенденції та інноваційні практики управління персоналом, підвищують свої шанси на досягнення успіху та конкурентних переваг на глобальному ринку.

Аналіз традиційних і сучасних підходів до управління персоналом свідчить, що сучасний бізнес потребує від HR-фахівців постійного розвитку та швидкої адаптації до нових умов. Хоча класичні принципи управління персоналом мають історичну цінність і забезпечували стабільність у минулому, вони вже не здатні повною мірою задовольнити потреби динамічних організацій. Сучасні методи, такі як клієнтоорієнтованість, управління талантами, цифрова трансформація та гнучкі підходи, дозволяють підвищити ефективність роботи компанії, залучати та утримувати кваліфікованих співробітників, а також швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі. Основна мета сучасного управління персоналом полягає у розвитку людського капіталу, стимулюванні інновацій та забезпеченні гнучкості організаційних процесів. Цифрова HR-трансформація стає невід'ємною частиною стратегії сучасного бізнесу, а компанії, які впроваджують ці підходи, отримують відчутні конкурентні переваги. Для успішної реалізації HR-трансформації необхідна активна підтримка топменеджменту та залучення всього персоналу [80].

Таким чином, структура та елементи системи управління персоналом створюють основу для формування конкурентоспроможного підприємства. Комплексний підхід до управління людським капіталом забезпечує не лише підвищення продуктивності та ефективності, а й розвиток працівників, їхню залученість та лояльність. Підприємства, які успішно інтегрують усі елементи СУП, здатні швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом

Оцінка ефективності системи управління персоналом є невід’ємною складовою сучасного менеджменту та дозволяє визначити, наскільки повно і результативно реалізуються кадрові стратегії підприємства. Методичні підходи до оцінювання ефективності HR-процесів включають сукупність принципів, моделей, інструментів та показників, які дозволяють кількісно та якісно оцінити внесок персоналу у досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

У сучасних умовах управління персоналом важливо не лише фіксувати фактичні результати діяльності працівників, а й враховувати їхній розвиток, залученість, мотивацію та відповідність корпоративній культурі. Для цього використовуються різні підходи, серед яких виділяють традиційні методи оцінки, орієнтовані на виконання завдань і контроль за показниками продуктивності, а також сучасні комплексні методики, які інтегрують кількісні та якісні показники ефективності, включають інструменти HR-аналітики, KPI, оцінку компетенцій, а також інноваційні підходи до розвитку та мотивації персоналу.

Особливу увагу в сучасних методиках приділяють інтеграції цифрових технологій у процес оцінки, що дозволяє отримувати актуальні дані в реальному часі, прогнозувати потреби в кадрах, виявляти потенціал співробітників та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання аналітики великих даних, автоматизованих HR-систем та адаптивних платформ сприяє більш ефективному управлінню персоналом і підвищенню продуктивності організації.

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяють поєднати традиційні принципи управління людськими ресурсами з сучасними цифровими інструментами та інноваційними практиками. Це забезпечує не лише підвищення результативності роботи персоналу, а й розвиток людського капіталу, зміцнення

корпоративної культури, формування мотиваційного середовища та підтримку стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища [81].

Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом охоплюють кілька напрямів, кожен з яких забезпечує комплексний аналіз діяльності працівників та результативності HR-процесів. До основних підходів належать:

1. Системний підхід. Він передбачає розгляд системи управління персоналом як єдиного цілого, де всі елементи – кадрове планування, підбір і адаптація, навчання, оцінка результативності, мотивація та корпоративна культура – взаємопов'язані. Оцінка ефективності здійснюється не лише через аналіз результатів окремих процесів, а й через взаємодію між ними, що дозволяє виявити слабкі місця та оптимізувати управлінські рішення.

2. Процесний підхід. В цьому випадку ефективність системи оцінюється на основі аналізу окремих HR-процесів. Наприклад, підбір персоналу оцінюється через швидкість закриття вакансій та відповідність кандидатів корпоративним цінностям, навчальні програми – через приріст компетенцій та результативність роботи співробітників після навчання, мотиваційні системи – через рівень залученості, плинність кадрів та задоволеність працівників.

3. Компетентнісний підхід. Він акцентує увагу на оцінці персоналу за набором ключових компетенцій, необхідних для виконання стратегічних завдань підприємства. Оцінка ефективності включає визначення відповідності компетенцій співробітників вимогам посад, їхнього потенціалу для кар'єрного росту та здатності адаптуватися до змін бізнес-середовища.

4. Показниковий (KPI) підхід. Цей підхід передбачає використання кількісних показників результативності, таких як продуктивність праці, якість виконання завдань, обсяг продажів, терміни виконання проектів та інші, що безпосередньо впливають на досягнення цілей підприємства. KPI дозволяють вимірювати ефективність персоналу та HR-процесів, проводити порівняння між підрозділами та співробітниками, а також коригувати управлінські рішення.

5. Інноваційний цифровий підхід. Сучасні HR-системи активно інтегрують цифрові інструменти: автоматизовані платформи управління

персоналом, аналітику великих даних, штучний інтелект для прогнозування плинності кадрів і оцінки потенціалу співробітників, інструменти електронного навчання та онлайн-опитування задоволеності персоналу. Цей підхід дозволяє оцінювати ефективність системи в реальному часі, швидко адаптувати HR-стратегії та підвищувати оперативність управлінських рішень [85].

Для забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом необхідно здійснювати регулярну оцінку її результативності та впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства. Існує низка методів, які дозволяють визначити ефективність HR-процесів та оцінити внесок персоналу у загальний успіх організації. Методи оцінки можуть бути орієнтовані на кількісні показники, які відображають продуктивність та досягнення цілей, або на якісні характеристики, такі як компетентність, мотивація та залученість працівників.

У таблиці 1.8 наведено основні методи оцінки ефективності системи управління персоналом, їхні ключові ідеї, переваги та обмеження застосування. Представлені методи оцінки ефективності СУП дозволяють комплексно аналізувати діяльність персоналу та HR-процесів як з точки зору продуктивності, так і розвитку компетенцій та мотивації співробітників.

Таблиця 1.8

Методи оцінки ефективності системи управління персоналом

№	Метод оцінки ефективності	Основна ідея	Переваги	Недоліки / обмеження
1	KPI (ключові показники ефективності)	Вимірювання результативності працівників і HR-процесів за кількісними та якісними показниками	Об'єктивність, легкість порівняння між співробітниками та підрозділами	Не завжди відображає мотивацію та залученість, ризик формалізму
2	Оцінка компетенцій (Competency Assessment)	Визначення відповідності знань, умінь та поведінкових навичок працівника вимогам посади	Орієнтація на розвиток, планування кар'єри	Вимагає кваліфікованих експертів, суб'єктивність оцінок
3	360° зворотний зв'язок	Збір оцінок ефективності від керівництва, колег, підлеглих та, іноді, клієнтів	Комплексний погляд на роботу працівника, підвищує залученість	Може бути суб'єктивним, потребує навчання учасників

№	Метод оцінки ефективності	Основна ідея	Переваги	Недоліки / обмеження
4	Оцінка продуктивності (Performance Appraisal)	Визначення результативності працівника через аналіз досягнень цілей і завдань	Чітка прив'язка до цілей організації	Фокус лише на результатах, ризик ігнорування процесу і мотивації
5	Аналіз плинності та залученості персоналу (Turnover & Engagement Metrics)	Вимірювання рівня задоволеності та лояльності працівників, частоти змін у складі персоналу	Допомагає виявити проблеми мотивації і корпоративної культури	Показники лише індикативні, не дають глибокого аналізу причин
6	Системи HR-аналітики та цифрові платформи	Використання аналітики даних, BI-систем, AI для оцінки ефективності HR-процесів	Можливість аналізу великих масивів даних, прогнозування тенденцій	Висока вартість впровадження, потребує цифрової компетентності персоналу
7	Бенчмаркінг	Порівняння HR-процесів та результатів з іншими компаніями галузі	Виявлення найкращих практик, орієнтир для вдосконалення	Не завжди реально порівняти через специфіку організації
8	Метод фінансової оцінки (ROI HR)	Визначення економічного ефекту від інвестицій у персонал та HR-програми	Обґрунтованість рішень, відображення фінансової ефективності	Складність точного вимірювання нематеріальних ефектів, наприклад, корпоративної культури

Джерело: [82; 87]

Кожен метод має свої переваги та обмеження, тому для отримання об'єктивної та повної оцінки доцільно застосовувати комбінацію кількісних і якісних підходів.

Використання сучасних цифрових інструментів і HR-аналітики підвищує точність і оперативність оцінки ефективності персоналу, а також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Комплексна оцінка ефективності СУП є критичною для стратегічного управління людським капіталом, підвищення залученості та розвитку корпоративної культури підприємства, що, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність організації.

Для всебічного аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства важливо застосовувати конкретні показники, які відображають внесок персоналу у досягнення стратегічних цілей організації, продуктивність праці та фінансові результати. Такі показники дозволяють оцінити не лише

кількісні аспекти діяльності співробітників, а й якісні, пов'язані з мотивацією, залученістю та кадровою стабільністю. На основі цих даних керівництво може приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати HR-процеси та підвищувати ефективність роботи підприємства загалом.

Дослідження наукових робіт провідних вчених [3] дозволило систематизувати та сформулювати перелік ключових показників для оцінки ефективності управління персоналом. Варто відзначити, що для отримання повноцінної та інформативної оцінки доцільно проводити її регулярно, що дає можливість відстежувати як кількісні, так і якісні зміни ефективності у результаті впливу різних елементів системи управління персоналом. Пропонується детальний поділ ефективності на економічну та соціальну складові, запропоновано показники, що дозволяють оцінювати управління персоналом з урахуванням обох аспектів – соціального та економічного (рис. 1.3).

Основні показники ефективності управління персоналом дають змогу комплексно оцінювати діяльність підприємства з точки зору продуктивності, фінансових результатів, кадрової стабільності та мотивації співробітників.

Дохід на одного працівника та частка витрат на оплату праці дозволяють оцінити економічну ефективність управління персоналом, а показники плинності та залученості – якісні аспекти кадрової роботи.



Рис. 1.3. Показники ефективності менеджменту персоналу у розрізі соціальної та економічної складової

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 18]

У таблиці 1.9 систематизовано основні показники оцінки ефективності управління персоналом та їх характеристика.

Таблиця 1.9

Основні показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Показник	Характеристика
1	2
Дохід та прибуток на одного працівника	Відображає ефективність діяльності підприємства, визначаючи внесок кожного середньостатистичного співробітника у загальний фінансовий результат компанії.
Частка витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства	Дозволяє оцінити фінансове навантаження, пов'язане із залученням персоналу, та значущість політики управління винагородами.
Частка премій у структурі заробітної плати	Показує, наскільки активно підприємство використовує систему преміювання як мотиваційний інструмент для працівників.
Співвідношення кількості працівників підприємства до кількості HR-спеціалістів	Характеризує рівень забезпечення управлінським персоналом та ефективність роботи кадрового підрозділу.
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Демонструє кадрову стабільність на підприємстві та рівень витрат, пов'язаних із заміною персоналу. Загальна плинність включає як звільнення з ініціативи роботодавця, так і за власним бажанням працівників. Окремо аналізується невимушена плинність, що дозволяє оцінити рівень задоволеності співробітників умовами праці.
Рівень трудової дисципліни	Показує втрату робочого часу працівників через хворобу або інші обґрунтовані причини (за оплачуваних відпусток), що впливає на продуктивність роботи підприємства.

Продовження табл. 1.9

1	2
Середній час адаптації нових співробітників	Визначає тривалість періоду, протягом якого новий працівник досягає необхідного рівня ефективності.
Рівень залученості персоналу (Employee Engagement)	Оцінює мотивацію, лояльність та активність співробітників у виконанні корпоративних цілей.
Кількість підвищень та внутрішніх переміщень	Відображає ефективність системи розвитку персоналу та кар'єрного планування.

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 18]

Вимірювання рівня трудової дисципліни, середнього часу адаптації та кількості внутрішніх переміщень допомагає виявити проблемні зони у системі

HR і оптимізувати процеси підбору, навчання та розвитку персоналу.

Комплексне використання всіх показників дозволяє створити цілісну картину ефективності СУП, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, а їхня комбінована інтеграція забезпечує найбільш повне й об'єктивне оцінювання ефективності системи управління персоналом. Такий комплексний аналіз дозволяє не лише виявляти проблемні місця та слабкі ланки, а й визначати пріоритети для розвитку персоналу та вдосконалення HR-процесів.

Проведений огляд методичних підходів свідчить, що оцінка ефективності системи управління персоналом є багатограним процесом, який охоплює аналіз економічних, соціальних та організаційних результатів діяльності підприємства. Комплексність такого підходу зумовлена необхідністю врахування не лише витрат і результатів роботи працівників, а й рівня задоволеності персоналу, якості управлінських рішень, ефективності комунікацій та організаційної культури.

Установлено, що сучасні методики оцінювання поєднують кількісні та якісні показники, дозволяючи всебічно визначити вплив кадрової політики на продуктивність праці та загальну результативність підприємства. Особливе значення мають інтегральні підходи, які забезпечують системне бачення управління персоналом та дозволяють відстежувати динаміку змін під впливом управлінських заходів.

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом формують основу для визначення сильних і слабких сторін кадрової роботи, обґрунтування стратегічних рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки покращенню роботи з людськими ресурсами.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері системи управління персоналом

Ефективне функціонування системи управління персоналом неможливе без чіткої регламентації трудових відносин та належного інформаційного забезпечення. У сучасних умовах підприємства діють у складному правовому полі, що визначає порядок формування, використання й розвитку трудового потенціалу, регулює взаємодію між роботодавцем і працівниками, а також окреслює права, обов'язки та гарантії сторін. Нормативно-правова база виступає фундаментом, на якому будується кадрова політика підприємства, забезпечується дотримання стандартів охорони праці, оплати праці, соціального захисту та організації трудового процесу.

Трудове законодавство України становить основу регулювання трудових відносин між працівниками та роботодавцями та забезпечує захист прав обох сторін. В цілому, сукупність законів та підзаконних актів, що регулюють персонал, налічує сотні документів. Закони визначають загальні принципи, а підзаконні акти конкретизують їх у практичному застосуванні для підприємств різних галузей.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом складається із законів, підзаконних та локальних актів, що разом створюють правову основу для організації трудових відносин. Закони визначають базові принципи, права та обов'язки працівників і роботодавців, тоді як підзаконні та локальні акти деталізують ці норми, забезпечуючи їх практичне застосування у конкретному підприємстві. Така комплексна регуляторна база дозволяє HR-відділу ефективно планувати, контролювати та оцінювати діяльність персоналу, дотримуючись законності, соціальної відповідальності та корпоративних стандартів.

Таблиця 1.10

Основні нормативно-правові та підзаконні акти, що регулюють діяльність персоналу на підприємстві

№	Назва нормативного акта	Короткий опис	Сфера дії / HR-процеси
1	Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Основний законодавчий акт, що визначає трудові права та обов'язки працівників і роботодавців	Трудові відносини, режим роботи, відпустки, дисципліна
2	Закон України «Про	Спеціальний закон, який тимчасово	Трудові відносини, режим

№	Назва нормативного акта	Короткий опис	Сфера дії / HR-процеси
1	Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Основний законодавчий акт, що визначає трудові права та обов'язки працівників і роботодавців	Трудові відносини, режим роботи, відпустки, дисципліна
	організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»	регулює трудові відносини на період дії воєнного стану. Закон встановлює окремі відступи від норм КЗпП, які діють лише під час воєнного стану.	роботи, відпустки, дисципліна, призупинення дії трудового договору, звільнення, охорона праці, документообіг
3	Закон України «Про зайнятість населення»	Визначає принципи регулювання ринку праці, сприяння працевлаштуванню та зайнятості	Підбір персоналу, працевлаштування, перекваліфікація
4	Закон України «Про оплату праці»	Регулює питання мінімальної зарплати, структури заробітної плати, виплати та компенсації	Формування заробітної плати, преміювання
5	Закон України «Про колективні договори та угоди»	Встановлює правила укладення колективних договорів і угод	Соціальні гарантії, мотивація, робочі умови
6	Постанови Кабінету Міністрів України	Конкретизують трудове законодавство, наприклад, форми трудових договорів, норми часу	Трудові договори, облік робочого часу, відпустки
7	Накази Міністерства соціальної політики	Встановлюють методичні рекомендації щодо оплати праці, обліку робочого часу, кадрового діловодства	Зарплата, премії, кадровий облік
8	Листи та роз'яснення центральних органів влади	Дає роз'яснення щодо застосування норм законів, трудових спорів	Практичне застосування трудового законодавства
9	Колективні договори та внутрішні нормативні акти підприємства	Уточнюють умови праці, премії, соціальні пільги на рівні підприємства	Внутрішні HR-процеси, мотивація, адаптація
10	Положення про оплату праці, графіки роботи, посадові інструкції	Регламентують конкретні умови роботи та обов'язки працівників	Організація праці, контроль, розвиток персоналу

Джерело: сформовано автором

Одним із ключових документів є Кодекс законів про працю України (КЗпП) [38], який визначає основні принципи трудових відносин, права та обов'язки працівників і роботодавців, встановлює порядок укладання трудових договорів, режим роботи та відпочинку, а також правила припинення трудових відносин.

Важливим законодавчим актом є Закон України «Про оплату праці» [68], який регулює правові засади формування та виплати заробітної плати, порядок її нарахування, виплати та інші аспекти, що впливають на матеріальну

мотивацію працівників. Закон України «Про відпустки» встановлює види відпусток, строки їх надання та умови, за яких працівник має право на відпочинок, що сприяє підтриманню трудової дисципліни та ефективності праці.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» встановлює спеціальні правила регулювання праці, що застосовуються лише на час дії воєнного стану та спрямовані на забезпечення гнучкості та безперервності роботи підприємств. Він визначає особливості укладення трудових договорів, запроваджує спрощені режими робочого часу та дистанційної роботи, регламентує порядок оплати праці в умовах обмеженої діяльності, встановлює нові правила надання щорічних і додаткових відпусток, а також передбачає можливість призупинення дії трудового договору у разі неможливості виконання трудових функцій. Окрему увагу приділено процедурі звільнення, охороні праці та цифровізації кадрових процесів, включно з використанням електронного документообігу, що забезпечує адаптивність HR-процесів до умов війни [69].

Питання забезпечення безпечних і здорових умов праці регулюються Законом України «Про охорону праці» [70], який визначає обов'язки роботодавців щодо створення безпечного робочого середовища та права працівників на охорону свого здоров'я. Закон України «Про зайнятість населення» [66] встановлює державні гарантії у сфері зайнятості, порядок регулювання ринку праці, заходи сприяння працевлаштуванню та професійній підготовці громадян.

Соціальний аспект трудових відносин регулюється Законом України «Про колективні договори і угоди» [67] та Законом України «Про соціальний діалог в Україні», які визначають порядок укладання колективних договорів, механізми взаємодії працівників, роботодавців та держави, а також забезпечують участь сторін у формуванні умов праці та соціального забезпечення.

Особлива увага приділяється соціальному страхуванню працівників. Відповідні норми містяться у Законах України про соціальне страхування, які регламентують страхування від тимчасової непрацездатності, нещасних

випадків на виробництві, безробіття та інших соціальних ризиків.

Додатково трудові відносини окремих категорій працівників регулюються спеціалізованими законами, наприклад, Законом України «Про державну службу», який визначає особливості трудових відносин державних службовців, та Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу», який гарантує права працівників, призваних на військову службу.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення у сфері управління персоналом створює правову базу для регулювання трудових відносин, захисту прав працівників і роботодавців, а також формує рамки для ефективного функціонування системи управління персоналом на підприємствах [7].

Поряд із цим важливою складовою є інформаційне забезпечення, яке охоплює збір, обробку, систематизацію та аналіз даних щодо персоналу. Воно слугує інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення прозорості процесів та контролю за ефективністю використання трудових ресурсів. Сучасні інформаційні системи управління персоналом сприяють автоматизації кадрових процедур, удосконаленню документообігу та формуванню єдиного інформаційного простору на підприємстві.

Ефективне функціонування системи управління персоналом значною мірою залежить від якості, повноти та своєчасності інформаційного забезпечення. В умовах цифровізації, зростання вимог до прозорості управлінських процесів і переходу підприємств до гнучких моделей роботи роль інформації у прийнятті HR-рішень суттєво зростає. Інформаційне забезпечення виступає фундаментом усіх процесів управління персоналом – від планування кадрових потреб до оцінювання результативності працівників, мотивації, розвитку та формування корпоративної культури. Воно включає нормативно-правові документи, кадрові та фінансові дані, внутрішньокорпоративні інформаційні потоки, сучасні HR-аналітичні системи, а також інструменти збору, збереження й обробки інформації.

Таблиця 1.11

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства

Елемент	Зміст	Призначення в управлінні
---------	-------	--------------------------

інформаційного забезпечення		персоналом
Нормативно-правова інформація	Закони, кодекси, постанови, накази, нормативні акти у сфері праці та зайнятості (КЗпП, закони про охорону праці, зайнятість, колективні договори).	Забезпечує законність управлінських дій, регламентує трудові відносини, права та обов'язки роботодавця і працівників.
Організаційно-розпорядча документація	Накази, розпорядження, регламенти, посадові інструкції, положення про підрозділи.	Визначає структуру, функції, повноваження персоналу, регулює внутрішній порядок підприємства.
Кадрова документація	Особові справи працівників, трудові книжки, договори, анкети, резюме, результати атестацій.	Забезпечує облік персоналу, контроль кар'єрного руху, фіксацію трудових відносин.
Інформація про трудові ресурси	Дані про чисельність персоналу, кваліфікацію, компетентності, рівень завантаженості, плинність кадрів.	Використовується для планування та розвитку персоналу, управління трудовим потенціалом.
Фінансово-економічна інформація	Дані про зарплатний фонд, витрати на персонал, преміювання, матеріальну мотивацію.	Оцінка ефективності витрат на персонал, формування систем мотивації та винагород.
Інформація для оцінки результативності персоналу	KPI, показники продуктивності, оцінка компетентностей, результати атестацій і performance review.	Дозволяє вимірювати ефективність роботи, приймати рішення щодо кар'єрного росту та навчання.
Соціально-психологічна інформація	Дані про мотивацію, задоволеність працею, корпоративний клімат, конфліктність.	Використовується для покращення мотивації, зниження плинності й управління соціальним середовищем.
Інформаційно-аналітичні системи та HRIS	Програмні комплекси: ІС:Підприємство, HRM-системи (BambooHR, Zoho People), CRM, ERP.	Автоматизація HR-процесів, аналітика персоналу, зберігання та обробка великих масивів даних.
Навчально-методична інформація	Посібники, тренінги, програми підвищення кваліфікації, онлайн-курси, LMS-системи.	Забезпечує системне навчання працівників, розвиток компетентностей та професійний ріст.
Інформація для внутрішніх комунікацій	Корпоративні портали, електронні розсилки, чат-боти, внутрішні чати, віртуальні дошки оголошень.	Формує ефективні комунікації, забезпечує оперативне інформування персоналу.
Аналітика HR та People Analytics	Дані про поведінку працівників, продуктивність, плинність, моделі прогнозування.	Оптимізація HR-процесів, прийняття даних-орієнтованих рішень у сфері персоналу.

Джерело: сформовано автором

Сформована інформаційна система забезпечує цілісність, узгодженість та ефективність кадрової роботи, створюючи умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки воно формує основу для всіх HR-процесів і визначає якість управлінських рішень. Наявність повної та достовірної інформації

дозволяє підприємству ефективно планувати кадрові потреби, оптимізувати структуру персоналу, контролювати кадрові процеси та забезпечувати відповідність вимогам законодавства. Інтеграція сучасних цифрових HR-систем, аналітичних платформ та інструментів People Analytics підвищує прозорість управління персоналом, прискорює обробку даних, сприяє запобіганню помилкам та зменшує адміністративне навантаження [24].

Комплексне інформаційне забезпечення сприяє підвищенню мотивації персоналу, якості внутрішньої комунікації, точності оцінювання результативності та відповідності кадрових рішень стратегічним цілям підприємства. Отже, у сучасних умовах інформаційна система управління персоналом стає не лише підтримувальним, а стратегічним інструментом розвитку організації.

Сучасні умови функціонування підприємств – цифровізація бізнес-процесів, посилення ролі соціальної відповідальності, поширення гібридних моделей роботи та інші інноваційні тенденції – зумовлюють необхідність переосмислення й доповнення традиційних теорій управління персоналом. У зв'язку з цим важливого значення набуває інтеграція новітніх концепцій, серед яких ключове місце посідають теорія цифрового лідерства та концепція цифрової трансформації.

Цифрове лідерство дає змогу HR-менеджерам ефективніше застосовувати сучасні технологічні інструменти, орієнтуватися в актуальних цифрових трендах і впроваджувати інноваційні рішення у сферу роботи з персоналом. Підхід трансформаційного мислення сприяє адаптації HR-стратегій до динамічного цифрового середовища, забезпечуючи організацію процесів онлайн-взаємодії, автоматизації кадрових функцій та аналізу масивів даних.

До важливих сучасних напрямів також належать Agile-методології та концепція гнучких організаційних структур. Agile Management, що включає елементи Scrum, Kanban, Lean та інші підходи, формує основу для швидкого реагування на зміни, покращення комунікації всередині колективу та удосконалення бізнес-процесів відповідно до умов середовища. Теорія гнучких організаційних структур сприяє створенню більш адаптивних,

децентралізованих і самоорганізованих команд, що є особливо важливим у контексті розвитку дистанційних і гібридних форматів праці [24].

У сучасних умовах розвитку підприємств особливої актуальності набувають теорії, що фокусуються на управлінні знаннями та застосуванні People Analytics. Управління знаннями стає ключовим елементом ефективного менеджменту персоналу, оскільки цифрові технології надають можливість систематизувати, зберігати, аналізувати та використовувати інформаційні ресурси для прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє формувати культуру безперервного навчання, підвищувати інноваційність персоналу та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства [2].

Водночас People Analytics формується як один із найдинамічніших напрямів сучасного HR-менеджменту. Він ґрунтується на використанні аналітичних інструментів, що дають змогу отримувати глибші інсайти про поведінку, мотивацію й результативність співробітників. Аналітика персоналу підвищує якість управлінських рішень, дозволяє оптимізувати підбір кадрів, планувати навантаження, поліпшувати умови праці та формувати більш ефективні мотиваційні системи.

З огляду на зростання соціальної ролі бізнесу, важливими стають концепції корпоративної соціальної відповідальності та стейкхолдерський підхід. Інтеграція принципів CSR сприяє підвищенню репутаційної стійкості компанії, формуванню позитивного іміджу та залученню кваліфікованих фахівців, для яких важливими є етичні та соціальні цінності роботодавця. Стейкхолдерський підхід, у свою чергу, розширює рамки класичного управління, акцентуючи на необхідності врахування інтересів усіх груп впливу – співробітників, партнерів, клієнтів, громад та інших суб'єктів взаємодії.

Особливості функціонування підприємств у гібридному й дистанційному форматах підкреслюють важливість застосування теорій мережевих організацій і віртуальних команд. Мережеві структури відображають тенденцію до децентралізації та гнучкого розподілу ролей, забезпечують оперативну взаємодію та високу адаптивність. Концепції управління віртуальними командами дають змогу вирішувати питання ефективної комунікації,

підтримання довіри, координації робочих процесів і збереження командної згуртованості в умовах географічної розмежованості працівників [28].

Також слід урахувати положення теорії сталого розвитку, що посилює вимоги до екологічної, економічної та соціальної відповідальності бізнесу. Інтеграція принципів сталості дозволяє підприємствам формувати довгострокові стратегії розвитку, орієнтовані на зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення добробуту працівників та забезпечення балансу між економічною ефективністю й суспільними інтересами.

Таким чином, нормативно-правове й інформаційне забезпечення створюють необхідні умови для функціонування результативної системи управління персоналом, забезпечуючи її стабільність, прозорість і відповідність вимогам законодавства.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретико-методичних засад системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Система управління персоналом є ключовою складовою менеджменту підприємства, яка визначає ефективність використання трудових ресурсів, сприяє розвитку корпоративної культури та забезпечує стратегічну узгодженість між цілями працівників і організації. У сучасних умовах динамічного ринку, високої конкуренції та нестабільності економічного середовища особливо важливим є використання персоналу як стратегічного ресурсу, здатного формувати конкурентні переваги, сприяти інноваційному розвитку та підвищенню продуктивності.

2. Ефективне управління персоналом передбачає інтеграцію кількох функціональних підсистем, таких як планування, підбір, навчання, розвиток, мотивація, оцінка результатів праці та соціальне забезпечення, що взаємопов'язано забезпечує досягнення цілей підприємства. Значущість системи управління персоналом також проявляється у її здатності адаптувати

організацію до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, пов'язані з нестачею кадрів, та забезпечувати утримання та розвиток талантів.

3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом виступають ключовим інструментом стратегічного менеджменту, забезпечуючи підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни, підвищувати продуктивність персоналу, формувати сильну корпоративну культуру та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі. Комплексний та регулярний підхід до оцінювання дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал людського капіталу та забезпечувати стабільний розвиток організації. встановлено, що ефективна оцінка управління персоналом має ґрунтуватися на поєднанні різних методичних підходів – системного, процесного, компетентнісного, показникового (KPI) та інноваційно-цифрового. Кожен із них забезпечує унікальний погляд на діяльність персоналу й HR-служби, а їх інтегроване застосування формує комплексну та об'єктивну картину ефективності системи управління персоналом.

4. Ефективна робота системи управління персоналом неможлива без чітко визначених правил трудових відносин та належного інформаційного забезпечення. Сучасні підприємства функціонують у складному правовому середовищі, яке регламентує формування, використання та розвиток трудового потенціалу, визначає взаємодію між роботодавцем і працівниками, а також встановлює права, обов'язки та гарантії сторін. Нормативно-правова база слугує основою кадрової політики підприємства, забезпечує дотримання стандартів охорони праці, оплати праці, соціального захисту та організацію ефективного трудового процесу.

Отже, система управління персоналом виступає не лише функціональною складовою підприємства, а й стратегічним інструментом забезпечення стабільності, ефективності та довгострокового розвитку організації, що особливо актуально у сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КОРОСТЕНСЬКИЙ ЗАВОД ХІМІЧНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Коростенський завод хімічного машинобудування» (далі – ПрАТ «Хіммаш») код ЄДРПОУ 00217679 є спеціалізованим машинобудівним підприємством, діяльність якого зосереджена на проектуванні, виробництві та реалізації високотехнологічного промислового обладнання для підприємств хімічної, нафто- та газопереробної галузей.

Адреса: 11500, Житомирська обл., м. Коростень, вул. Б. Хмельницького, буд. 18.

Основний вид діяльності:

28.25 Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування

Інші види діяльності: Виробництво машин і устаткування для виготовлення текстильних, швейних, хутряних і шкіряних виробів, Виробництво машин і устаткування для виготовлення пластмас і гуми, Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у., Виробництво інструментів, Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами, Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами, Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, Неспеціалізована оптова торгівля, Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, Вантажний автомобільний транспорт, Надання послуг перевезення речей (переїзду), Постачання інших готових страв, Купівля та продаж власного нерухомого майна, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Ремонт і технічне

обслуговування машин і устаткування промислового призначення, Установлення та монтаж машин і устаткування.

Приватне акціонерне товариство «Хіммаш» є одним із найстаріших машинобудівних підприємств Житомирської області, історія якого бере свій початок у 1949 році. Саме тоді в місті Коростень було створено завод «Торфмаш», основним напрямом діяльності якого стало виготовлення обладнання для торфодобувної галузі. На початковому етапі підприємство виконувало важливу роль у забезпеченні технічних потреб торфовидобувних підприємств, що відповідало економічним потребам післявоєнного періоду.

У 1959 році відбувається ключовий етап у трансформації підприємства – завод було перепрофільовано на виробництво хімічного обладнання, що зумовило не лише зміну технологічної бази, але й нову спеціалізацію. Підприємство отримало назву «Коростеньхімаш» і розпочало виготовлення апаратів для хімічної, нафтогазової та суміжних галузей промисловості. Цей період характеризується активним нарощуванням виробничих потужностей та освоєнням широкої номенклатури технологічного обладнання.

У 1960-х роках завод проходить масштабну модернізацію. Виробничі цехи обладнуються більш сучасними верстатами, зварювальними та складальними комплексами, що дозволяє підвищити якість та обсяг виробництва. У 1965–1967 роках завершено будівництво другої черги заводу, що стало важливим етапом розширення підприємства. За високі виробничі досягнення підприємству було присвоєне почесне звання «імені 50-річчя Великої Жовтневої революції».

Подальший розвиток тривав у 1970-х роках. У 1975 році введено в експлуатацію третю чергу підприємства, зокрема цех із виробництва кріогенного обладнання, включаючи посудини Дьюара для транспортування та зберігання рідкого азоту. Це дозволило значно розширити асортимент продукції та вийти на нові сегменти промислового ринку.

Після проголошення незалежності України у 1995 році підприємство було реформоване у відкрите акціонерне товариство, а згодом отримало статус приватного акціонерного товариства – ПрАТ «Хіммаш». Акціонування

забезпечило нові можливості для модернізації обладнання та залучення інвестицій.

17 грудня 2018 року відбулося офіційне змінення назви підприємства: Публічне акціонерне товариство «Коростенський завод хімічного машинобудування» було перейменоване на Приватне акціонерне товариство «Коростенський завод хімічного машинобудування». Ця зміна відображає зміну форми власності підприємства з публічної на приватну, що може впливати на структуру управління, порядок розподілу акцій і взаємодію із акціонерами. На даний момент структура власності ПрАТ «Хіммаш» виглядає наступним чином (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура власності ПрАТ «Хіммаш» (станом на 20 жовтня 2025 року)

Власник / акціонер	Відсоток участі	Примітки
2351 фізичних осіб (реєстр акціонерів)	1,9859 %	Розподілена частка між фізичними особами
ТОВ «ТІС-КОМПАНІ»	98,0141 %	Контролюється кінцевим бенефіціарним власником
– Тищенко Марія Сергіївна	10 % від ТОВ «ТІС- КОМПАНІ»	Громадянство України, р.н. 12.10.2001
– Тищенко Мотрона Іванівна	90 % від ТОВ «ТІС- КОМПАНІ»	Громадянство України, р.н. 15.04.1947, кінцевий бенефіціарний власник

Джерело: сформовано за даними підприємства

Основний контроль над підприємством здійснюється через ТОВ «ТІС-КОМПАНІ», яке володіє понад 98 % акцій ПрАТ «Хіммаш». Кінцевим бенефіціарним власником є Тищенко Мотрона Іванівна, яка опосередковано контролює 88,21 % від усього статутного капіталу підприємства через ТОВ «ТІС-КОМПАНІ». Частка, що належить фізичним особам (1,9859 %), є незначною і не впливає на управління підприємством.

Структура власності свідчить про консолідовану власність, де контроль та управлінські рішення зосереджені в руках одного кінцевого бенефіціара.

Таким чином, історія ПрАТ «Хіммаш» відображає поетапну еволюцію – від виробництва обладнання для торфодобувної промисловості до сучасного

високотехнологічного машинобудівного підприємства, яке зберігає лідерські позиції у своїй галузі та продовжує адаптуватися до нових економічних умов.

ПрАТ «Хіммаш» має класичну лінійно-функціональну структуру управління, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності між дирекцією та структурними підрозділами. Структура управління включає такі ключові компоненти:

Вища ланка управління:

- Директор підприємства – відповідальний за стратегічне планування, фінансову стабільність та розвиток компанії.
- Рада директорів – контролює виконання стратегії та затверджує ключові інвестиційні рішення.

Функціональні підрозділи:

- Виробничий департамент – керує цехами, технологічними процесами, плануванням виробництва.
- Відділ продажу та маркетингу – забезпечує реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, веде взаємодію з ключовими клієнтами.
- Відділ постачання та логістики – організовує закупівлі матеріалів, комплектуючих та доставку готової продукції.
- Фінансовий відділ – контролює бюджетування, фінансові потоки, собівартість та прибутковість.
- Відділ кадрового забезпечення (HR) – займається підбором, навчанням, мотивацією та оцінкою персоналу.
- Відділ технічного контролю та якості – відповідає за відповідність продукції стандартам ISO, EN, а також внутрішнім технічним нормам.

Відповідальність за стратегічні рішення:

- Ключові рішення з інвестицій, модернізації виробництва та виходу на нові ринки приймає директор підприємства за погодженням з бенефіціарним власником через ТОВ «ТІС-КОМПАНІ».
- Функціональні керівники відповідають за щоденне управління та контроль виконання планів у межах своїх підрозділів.

ПрАТ «Хіммаш» організовує своє виробництво за цеховим типом із застосуванням елементів лінійного та потокового підходу, що дозволяє ефективно поєднувати серійне та індивідуальне виготовлення продукції. Виробничий процес поділяється на кілька цехів: металоконструкцій, зварювальний, монтажний, кріогенний, цех апаратів повітряного охолодження (АПО) та контрольно-вимірювальних апаратів. Потокове та лінійне розташування обладнання забезпечує оптимальну послідовність технологічних операцій і підвищує ефективність виробничого циклу.

Для планування ресурсів та управління виробничими процесами використовується ERP-система, яка дозволяє централізовано вести облік матеріалів і комплектуючих, забезпечуючи своєчасне постачання та контроль запасів. Система контролю якості відповідає міжнародним стандартам ISO 9001 та EN, включаючи перевірку матеріалів, процесів паяння і зварювання, а також кінцеву перевірку готових виробів.

Виробництво ПрАТ «Хіммаш» має високу гнучкість і здатне виконувати індивідуальні замовлення для спеціалізованих промислових проектів. Використання модульних технологічних ліній та гнучкого планування дозволяє швидко переналаштовувати процес під нові параметри продукції. Така організація виробництва забезпечує оптимізацію витрат, скорочення часу виготовлення та підтримку високого рівня контролю якості на всіх етапах виробничого циклу.

На сьогодні ПрАТ «Хіммаш» є конкурентоспроможним виробником хімічного та теплообмінного обладнання. Підприємство виготовляє апарати повітряного охолодження, теплообмінники різних типів, трубні пучки, колонне, ємкісне та холодильне обладнання, а також посудини для кріогенних рідин (табл. 2.2). У виробництві застосовуються високоякісні матеріали: вуглецева, легована, жароміцна сталь, мідь, латунь, титан. Продукція сертифікована відповідно до міжнародних стандартів, у тому числі ISO 9001, що підтверджує високу якість і технологічність.

ПрАТ «Хіммаш» має дуже широкий асортимент продукції, що охоплює традиційне хімічне машинобудування (теплообмінники, ємкості, колони), а

також спеціалізоване обладнання (кріогенні судини, апарати повітряного охолодження) та індустріальні компоненти (крани, контейнери). Така номенклатурна різноманітність дозволяє компанії обслуговувати різні галузі – хімічну, нафтогазову, енергетику, кріогенну – і бути гнучкою щодо замовлень.

Таблиця 2.2

Основні види продукції ПрАТ «Хіммаш»

Категорія продукції	Приклади продукції / деталі
Хімічне обладнання	Теплообмінні апарати (теплообмінники, конденсатори, випарники), трубні пучки, холодильне обладнання
Апаратів повітряного охолодження (АПО)	Горизонтальні (АПГ), зигзагоподібні (АПЗ), малопоточні (АПМ) апарати з секціями, оребрені труби
Кульові крани / трубопровідна арматура	Кульові крани (діаметри 50–300 мм, робочий тиск до 16 МПа) для газу, води, пари, нафтопродуктів
Кріогенне обладнання	Судини Дьюара (СК, СДС) для рідкого азоту, кисню та аргону, кріогенні ємності для біопродуктів
Ємнісне обладнання	Технологічні ємності (до 50 м ³ і більше), як під тиск (до 80 атм), так і без тиску, з внутрішніми/зовнішніми обігрівом або теплоізоляцією
Колонне обладнання	Масообмінні колони: насадочні, сітчасті, ковпачкові, зі сталі (вуглецева або нержавіюча)
Котли та опалювальне обладнання	Твердопаливні котли (від 100 до 1500 кВт), побутові котли (7–20 кВт), автоматика безпеки
Контейнери та резервуари	Танк-контейнери (в т.ч. 20-футові), морські контейнери, контейнери для великогабаритного сміття, модульні АЗС

Джерело: сформовано за даними підприємства

Технологічні можливості підприємства дають змогу працювати з широкою номенклатурою матеріалів: вуглецевими, низьколегованими, високолегованими та жароміцними сталями, а також міддю, латунню й титаном. Це забезпечує гнучкість виробництва та адаптацію продукції до вимог різних видів промислових процесів.

Підприємство активно працює як на внутрішньому ринку України, так і на зовнішніх ринках. Серед країн-споживачів – Німеччина, Казахстан, Азербайджан, Туркменістан та інші. Така широка географія експорту свідчить про сталу репутацію та професійний рівень підприємства. Діяльність товариства не має сезонного характеру, що забезпечує рівномірність виробничого завантаження.

На ринку спеціалізованого машинобудування підприємство функціонує в умовах конкуренції з такими виробниками, як:

- ТОВ «ВСФ Технолоджіс» (м. Черкаси),

- ТОВ «Червоний Жовтень» (м. Фастів),
- ТОВ «Машзавод» (м. Чернівці),

Ці компанії працюють у суміжних сегментах і пропонують схожу номенклатуру обладнання, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення продукції, оптимізації виробничих процесів та підвищення якості сервісу.

Ефективність виробничої діяльності ПрАТ «Хіммаш» забезпечується співпрацею з низкою провідних постачальників металопродукції та спеціалізованих матеріалів, серед яких:

- ПрАТ «УГМК»,
- ТОВ «Метінвест-СМЦ»,
- ТОВ «Броварський алюмінієвий завод»,
- ТОВ «АВ Метал Груп»,
- ТОВ «Раритет».

Наявність надійної ресурсної бази дозволяє підтримувати стабільний виробничий процес та забезпечувати необхідний рівень якості готової продукції.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. Він дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що формуються під впливом ринкових, економічних, технологічних і соціальних факторів. Для ПрАТ «Хіммаш», який працює у сфері хімічного машинобудування, такий аналіз дозволяє оцінити конкурентні переваги та стратегічні ризики, що важливо для підвищення ефективності управління і розвитку компанії (табл. 2.3).

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Хіммаш» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Сильні сторони компанії формують конкурентну перевагу на внутрішньому та зовнішньому ринках, особливо завдяки якісній продукції, сертифікації та досвідченому персоналу.

2. Слабкі сторони потребують уваги, насамперед модернізації обладнання та оптимізації витрат, щоб підвищити маржинальність виробництва.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Хіммаш»

Категорія	Фактори
Сильні сторони (Strengths)	- Широкий асортимент продукції (теплообмінники, криогенні судини, АПО, кульові крани) та сертифікація за міжнародними стандартами (ISO 9001, EN), що підвищує довіру замовників і відкриває експортні ринки. - Диверсифікація ринків збуту (Україна, країни Європи та СНД), що знижує залежність від одного ринку. - Інвестиції в енергетичну незалежність (власні СЕС), що зменшує енергетичні ризики та витрати. - Багаторічна виробнича історія та досвід, налагоджені технологічні процеси і кваліфікований персонал.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Падіння чистого прибутку при зростанні виручки, що вказує на збільшення витрат або проблеми з контролем собівартості. - Старіння основних засобів та потреба в модернізації обладнання. - Чутливість до вартості матеріалів і енергії, що впливає на собівартість продукції.
Можливості (Opportunities)	- Подальші інвестиції в відновлювані джерела енергії (ВДЕ), що знижує енерговитрати та дозволяє реалізовувати надлишкову генерацію. - Розширення експортних контрактів завдяки сертифікації і високій якості продукції. - Надання сервісу та монтажу як додаткових послуг, що підвищує додану вартість контрактів. - Залучення грантів або державної/донорської підтримки для екологічних та енергоефективних проєктів.
Загрози (Threats)	- Вплив війни та макронебезпечності на логістику, постачання матеріалів і мобілізацію персоналу. - Ціновий тиск та конкуренція з боку місцевих і іноземних компаній. - Фінансові ризики, включаючи зниження прибутковості, валютні коливання та підвищення кредитних ставок.

Джерело: сформовано автором

3. Можливості розвитку, такі як розширення експорту, надання додаткових сервісів та інвестиції в ВДЕ, можуть зміцнити фінансову стійкість та покращити імідж компанії.

4. Загрози ринку і фінансового середовища підкреслюють необхідність гнучкої стратегії управління ризиками та диверсифікації діяльності.

Загалом SWOT-аналіз демонструє, що ПрАТ «Хіммаш» має значний потенціал для розвитку, але ефективність його реалізації залежить від стратегічного управління слабкими сторонами та своєчасного реагування на зовнішні виклики.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів політичного, економічного, соціального та технологічного характеру на діяльність підприємства. Для ПрАТ «Хіммаш», що працює у сфері хімічного машинобудування, аналіз зовнішнього середовища є особливо важливим у сучасних умовах, коли підприємство стикається з ризиками війни, енергетичної нестабільності, коливань цін на матеріали та потреби модернізації виробництва. Використання цього інструменту дозволяє визначити ключові загрози і можливості та сформулювати стратегічні рекомендації для стабільного розвитку компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ПрАТ «Хіммаш»

Фактор	Найважливіші аспекти	Коментарі / вплив
Політичні (Political)	- Війна та безпека: вплив на логістику, мобілізацію персоналу, доступ до ринків та інвестицій. - Регулювання експорту/імпорту та митні бар'єри: зміни торговельної політики; відповідність європейським стандартам.	Підвищення операційних ризиків; сертифікація ISO/EN дає конкурентну перевагу на експортних ринках.
Економічні (Economic)	- Інфляція та коливання цін на метал: вплив на собівартість і маржинальність. - Вплив енергетичних тарифів: стимулює інвестиції в власні СЕС. - Попит на інвестиційне обладнання: залежність від активності в хімічній та нафтогазовій галузях.	Необхідність управління витратами та енергоефективності, вплив на планування виробництва.
Соціальні (Social)	- Дефіцит кваліфікованих кадрів у воєнний час; плинність персоналу. - Суспільні очікування щодо соціальної відповідальності: інвестиції в екологічні проекти і енергозбереження.	Потреба у програмах навчання, мотивації персоналу, підвищення репутації компанії через CSR.
Технологічні (Technological)	- Необхідність модернізації виробничих потужностей. - Цифровізація виробництва (CAD/CAM, ERP, системи контролю якості). - Розвиток ВДЕ та енергоефективних технологій.	Підвищення ефективності, зниження собівартості, конкурентоспроможність продукції.

Джерело: сформовано автором

PEST-аналіз показав, що діяльність ПрАТ «Хіммаш» підпадає під вплив значних політичних, економічних та соціальних ризиків, а також вимагає постійного технологічного оновлення. Основні можливості компанії полягають у розвитку енергоефективних технологій, цифровізації процесів та розширенні експорту. Впровадження рекомендованих заходів дозволить знизити операційні

ризиками, підвищити ефективність виробництва та зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

ПрАТ «Хіммаш» є сучасним високотехнологічним машинобудівним підприємством із багаторічною історією, що спеціалізується на виробництві хімічного, теплообмінного та кріогенного обладнання для різних галузей промисловості, включаючи хімічну, нафто- та газопереробну. Завдяки широкому асортименту продукції, високій якості матеріалів, міжнародній сертифікації та кваліфікованому персоналу підприємство успішно функціонує як на внутрішньому ринку України, так і на експортних ринках. Організаційно виробництво структуроване за цеховим типом із елементами лінійного та потокового підходу, що забезпечує гнучкість у виконанні серійних та індивідуальних замовлень. Акцент на модернізації обладнання, цифровізації виробничих процесів і впровадженні енергоефективних технологій дозволяє ПрАТ «Хіммаш» підтримувати конкурентні позиції та стабільно розвиватися в умовах сучасного ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Хіммаш»

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є ключовим елементом аналітичного блоку будь-якого дослідження, оскільки дозволяє визначити рівень його стійкості, ефективності використання ресурсів та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам. Для ПрАТ «Хіммаш», яке функціонує в умовах війни, економічної кризи та високої інфляції, а також зростання вартості енергоносіїв, своєчасна діагностика фінансових показників є особливо актуальною. Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити його ліквідність, платоспроможність, ділову активність та рентабельність, а також визначити рівень адаптивності до складних економічних умов і потенційні напрями підвищення ефективності управління ресурсами та витратами, зокрема у сфері енергоспоживання.

Основні економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Хіммаш»

у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.5. Аналізуючи динаміку фінансово-економічних показників ПрАТ «Хіммаш» у період 2022-2024 років, можна зробити такі висновки.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності

ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення	
				2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	100 146	142 634	166 940	66 794	66,70
2. Валовий прибуток, тис. грн.	27 867	38 960	75 871	48 004	в 2,8 р.б.
3. Операційний прибуток, тис. грн.	15 059	12 069	7 236	-7 823	-51,95
4. Чистий прибуток, тис. грн.	10 913	10 351	4 217	-6 696	-61,36
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	137	111	86	-51	-37,23
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	154 980	254 174	212 816	57 836	37,32
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	152 759	250 870	208 448	55 689	36,46
- оборотних активів, тис. грн.	81 614	84 202	92 871	11 258	13,79
7. Фондовіддача	0,66	0,57	0,80	0,15	22,16
8. Фондомісткість	1,53	1,76	1,25	-0,28	-18,14
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1115,03	2260,09	2423,81	1308,78	в 2,2 р.б.
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,23	1,69	1,80	0,57	46,49
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	730,99	1284,99	1941,16	1210,17	в 2,7 р.б.
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	6602,19	8444,44	13849,81	7247,62	в 2,2 р.б.
13. Рентабельність господарської діяльності, %	10,90	7,14	2,53	-8,37	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Чистий дохід підприємства демонструє стійке зростання: з 100146 тис. грн у 2022 році до 166940 тис. грн у 2024 році (+66,7%). Це свідчить про розширення обсягів продажів або збільшення цін на продукцію.

Валовий прибуток збільшився майже втричі (в 2,8 рази), що також підтверджує ефективне формування доходів та позитивну цінову політику. Водночас операційний та чистий прибуток знизилися відповідно на 51,95% та

61,36%. Це свідчить про значне зростання витрат підприємства, що може бути пов'язано з економічною кризою, інфляцією, зростанням цін на енергоносії та матеріали, а також під впливом воєнних ризиків.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 137 осіб у 2022 році до 86 осіб у 2024 році (-37,2%). Попри скорочення персоналу, продуктивність праці значно зросла з 730,99 тис. грн/особу до 1 941,16 тис. грн/особу (в 2,7 рази), що свідчить про підвищення ефективності використання праці та, можливо, впровадження автоматизації або оптимізацію виробничих процесів. Середньомісячна зарплата працівника також зросла на 109,78%, що може бути компенсаторним механізмом для утримання ключових кадрів у складних економічних умовах.

Необоротні активи (зокрема основні засоби) збільшилися приблизно на 37%, що свідчить про інвестиції в модернізацію або оновлення виробничих потужностей. Оборотні активи зросли на 13,8%, що говорить про збільшення оборотного капіталу та потенційне покращення фінансової стійкості.

Фондовіддача зросла з 0,66 до 0,80 (+22,2%), а фондомісткість зменшилася на 18,1%, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів.

Фондоозброєність зросла більш ніж удвічі, що разом із підвищенням продуктивності праці вказує на технологічне оновлення та кращу оснащеність працівників. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 1,23 до 1,80 (+46,5%), що свідчить про більш швидкий обіг коштів у бізнесі та ефективне управління запасами.

Рентабельність господарської діяльності знизилася з 10,9% до 2,53%, що є наслідком зростання витрат, включно із подорожчанням електроенергії, матеріалів та впливом війни та інфляції. Це показує, що незважаючи на зростання доходів, підприємство стикається з проблемами контролю витрат і підтримання фінансової стабільності.

Отже, ПрАТ «Хіммаш» демонструє зростання доходів та валового прибутку навіть в умовах війни, економічної кризи та високої інфляції, що свідчить про стійкість бізнес-моделі та здатність адаптуватися до складних

ринкових умов. Одночасно зростання витрат призвело до значного зниження операційного та чистого прибутку, що вказує на необхідність оптимізації витрат, зокрема на електроенергію, матеріали та інші ресурси. Скорочення чисельності персоналу не зменшило продуктивності праці, а навпаки, її значне зростання свідчить про підвищення ефективності та технологічну модернізацію виробництва.

Позитивні зміни в структурі активів (зростання необоротних активів, поліпшення фондівіддачі) та підвищення оборотності оборотних коштів свідчать про поступове зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Найбільш критичним залишається низька рентабельність, що потребує посилення контролю витрат, оптимізації виробничих процесів та впровадження заходів енергозбереження, що є особливо актуальним в умовах зростання цін на електроенергію.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства є важливим етапом оцінки його економічної стабільності та ефективності управління. Формування прибутку або збитку залежить від співвідношення доходів і витрат, а також від зовнішніх факторів, таких як економічна криза, війна, високий рівень інфляції та зростання цін на енергоносії, що особливо актуально для ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках. Дослідження структури доходів, собівартості, операційних та адміністративних витрат дозволяє визначити основні джерела прибутковості та проблемні ділянки, що потребують управлінського втручання (табл. 2.6).

Чистий дохід від реалізації продукції зростає протягом 2022-2024 років з 100 146 тис. грн до 166 940 тис. грн (+66,7%), що свідчить про розширення обсягів продажу та активну роботу на ринку.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 26% за три роки, однак темпи зростання доходу перевищують зростання витрат, що позитивно впливає на валовий прибуток.

Валовий прибуток підприємства зріс із 27 867 тис. грн у 2022 році до 75871 тис. грн у 2024 році, що у 2,7 рази більше. Це свідчить про ефективне управління собівартістю та позитивну цінову політику на продукцію.

Інші операційні доходи знизилися майже на 86%, що може свідчити про втрату додаткових джерел прибутку в умовах війни та економічної нестабільності.

Таблиця 2.6

Динаміка показників формування фінансових результатів

ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100 146	142 634	166 940	66 794	66,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	72 279	103 674	91 069	18 790	26,00
Валовий прибуток (збиток)	27 867	38 960	75 871	48 004	в 2,7 р.б.
Інші операційні доходи	11 847	1 958	1 621	-10 226	-86,32
Адміністративні витрати	9 000	9 538	51 321	42 321	в 4,7 р.б.
Витрати на збут	8 799	16 244	16 102	7 303	83,00
Інші операційні витрати	6 856	3 067	2 833	-4 023	-58,68
Фінансові результати від операційної діяльності	15 059	12 069	7 236	-7 823	-51,95
Фінансові витрати	4 181	2 054	3 259	-922	-22,05
Фінансові результати до оподаткування	10 913	10 717	5 255	-5 658	-51,85
Чистий прибуток (збиток)	10 913	10 184	4 217	-6 696	-61,36

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Адміністративні витрати значно зросли (у 4,7 рази), що є критичною проблемою та негативно вплинуло на операційний прибуток.

Витрати на збут зросли на 83%, що пояснюється, ймовірно, підвищенням витрат на логістику, маркетинг та енергоресурси.

Інші операційні витрати зменшилися на 58,7%, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат.

Операційний прибуток зменшився на 51,95%, а прибуток до оподаткування – на 51,85%, незважаючи на зростання доходів, через різке збільшення адміністративних та збутових витрат.

Чистий прибуток знизився на 61,36%, що демонструє високий рівень ризиків та чутливість підприємства до зовнішніх факторів, таких як інфляція,

зростання цін на електроенергію та матеріали, а також воєнні умови.

Отже, ПрАТ «Хіммаш» демонструє зростання доходів та валового прибутку, що свідчить про позитивну динаміку продажів і ефективну політику формування ціни продукції. Незважаючи на зростання доходів, операційний та чистий прибуток знижуються через значне зростання адміністративних та збутових витрат, що потребує контролю витрат та оптимізації управлінських процесів. Підприємство втратило частину інших операційних доходів, що підкреслює необхідність диверсифікації джерел фінансових надходжень.

Основним викликом для збереження фінансової стабільності є управління витратами в умовах високої інфляції, подорожчання електроенергії та матеріалів, а також наслідків війни.

Для підвищення рентабельності доцільно впроваджувати заходи енергозбереження, оптимізувати адміністративні та збутові витрати та розвивати додаткові джерела доходів.

Операційні витрати є важливим елементом фінансово-економічної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливають на формування прибутку та рентабельності. Для ПрАТ «Хіммаш», що працює в умовах війни, економічної кризи, високої інфляції та зростання цін на електроенергію, аналіз структури і динаміки витрат дозволяє виявити ключові напрямки ефективності та проблемні сфери, що потребують оптимізації. Таблиця 2.7 демонструє зміни у складі витрат протягом 2022-2024 років і дозволяє оцінити їх вплив на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р.		
							до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	Пункт структ.
Матеріальні затрати	84439	68,55	65613	59,87	88742	49,93	4303	5,10	-18,62
Витрати на оплату праці	10854	8,81	11248	10,26	14293	8,04	3439	31,68	-0,77
Відрахування на соціальні заходи	2535	2,06	2303	2,10	2730	1,54	195	7,69	-0,52

Амортизація	3073	2,49	2917	2,66	3745	2,11	672	21,87	-0,39
Інші операційні витрати	22271	18,08	27512	25,10	68207	38,38	45936	В 3 р.б.	20,30
Разом	123172	100	109593	100,00	177717	100	54545	44,28	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

У 2024 році матеріальні витрати склали 88 742 тис. грн, що на 4 303 тис. грн (+5,1%) більше ніж у 2022 році. Частка матеріальних витрат у загальній сумі зменшилася з 68,55% до 49,93% (-18,62 в.п.), що свідчить про поступове зниження питомої ваги сировини та матеріалів у структурі витрат, можливо, завдяки оптимізації виробничих процесів або частковому переходу на власні ресурси.

Витрати на оплату праці зросли з 10 854 тис. грн до 14 293 тис. грн (+31,68%), однак їх частка у структурі витрат залишилася майже незмінною.

Відрахування на соціальні заходи зросли незначно (7,69%), але частка в структурі витрат дещо зменшилася, що вказує на стабілізацію кадрової політики та збереження соціальної підтримки персоналу навіть в умовах скорочення чисельності.

Амортизаційні відрахування зросли на 672 тис. грн (+21,87%), але їх частка у витратах знизилася з 2,49% до 2,11%, що свідчить про ефективніше використання основних засобів та інвестицій у модернізацію виробництва.

Найбільш критичною категорією стали інші операційні витрати, які зросли у 2024 році до 68 207 тис. грн, тобто майже втричі порівняно з 2022 роком.

Частка цих витрат у структурі загальних операційних витрат зросла з 18,08% до 38,38% (+20,3 в.п.), що свідчить про суттєвий вплив додаткових витрат (логістика, енергоносії, військові ризики, підвищення цін на матеріали) на фінансові результати підприємства.

Загальні операційні витрати збільшилися з 123 172 тис. грн у 2022 році до 177 717 тис. грн у 2024 році (+44,28%).

Структурні зміни показують зміщення витрат з матеріальних ресурсів на інші операційні витрати, що потребує управлінських заходів щодо контролю непередбачуваних і додаткових витрат. ПрАТ «Хіммаш» демонструє зростання

загальних операційних витрат у 2024 році на 44% порівняно з 2022 роком, що значною мірою впливає на зниження операційного та чистого прибутку. Зниження питомої ваги матеріальних витрат і стабілізація витрат на оплату праці та амортизації свідчить про покращення ефективності використання ресурсів та основних засобів. Значне зростання інших операційних витрат (206%) є основним фактором зниження прибутковості підприємства і потребує оптимізації управління витратами, особливо у сфері енергоносіїв, логістики та додаткових послуг. Для підвищення фінансової стійкості та рентабельності підприємству доцільно запроваджувати заходи контролю над іншими операційними витратами, енергозбереженням і більш ефективним плануванням виробничих та адміністративних витрат.

Аналіз активів підприємства дозволяє оцінити його фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів і готовність до здійснення поточних та інвестиційних операцій. Для ПрАТ «Хіммаш», що функціонує в умовах війни, економічної кризи, високої інфляції та зростання цін на електроенергію, динаміка та структура активів є особливо важливими для визначення напрямів оптимізації капіталовкладень та управління оборотним капіталом. Таблиця 2.8 відображає зміни у структурі необоротних та оборотних активів підприємства за 2022-2024 роки та дозволяє зробити висновки щодо ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура активів ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	279714	76,00	228633	74,07	196999	65,08	-82715	-29,57	-10,91
Основні засоби	277577	75,42	224162	72,62	192734	63,67	-84843	-30,57	-11,74
Оборотні активи, в т.ч.:	88351	24,00	80053	25,93	105689	34,92	17338	19,62	10,91
Запаси	46092	12,52	21464	6,95	38356	12,67	-7736	-16,78	0,15
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6929	1,88	6769	2,19	6367	2,10	-562	-8,11	0,22

Інша поточна дебіторська заборгованість	10040	2,73	40114	13,00	29631	9,79	19591	195,13	7,06
Грошові кошти та їх еквіваленти	4170	1,13	396	0,13	7185	2,37	3015	72,30	1,24
Інші оборотні активи	3829	1,04	4683	1,52	4698	1,55	869	22,70	0,51
Разом	368065	100	308686	100	302688	100	-65377	-17,76	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Загальна вартість необоротних активів зменшилася з 279 714 тис. грн у 2022 році до 196 999 тис. грн у 2024 році (-29,57%). Основні засоби знизилися на 30,57%, що негативно вплинуло на частку необоротних активів у структурі балансу (з 76% до 65,08%). Це може свідчити про знос або списання основних засобів, скорочення виробничих потужностей або відсутність інвестицій у модернізацію обладнання в умовах економічної кризи та війни.

Оборотні активи зросли на 19 338 тис. грн (+19,62%) і їх частка у структурі активів збільшилася з 24% до 34,92%. Основним фактором зростання стали інші поточні дебіторські заборгованості, які зросли майже втричі (+19 591 тис. грн), що вказує на збільшення розрахунків з контрагентами та потенційне зростання ризиків неплатежів. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 3 015 тис. грн (+72,3%), що покращує ліквідність підприємства. Запаси знизилися на 7 736 тис. грн (-16,78%), але їхня частка у структурі залишилася майже стабільною, що свідчить про оптимізацію матеріальних ресурсів.

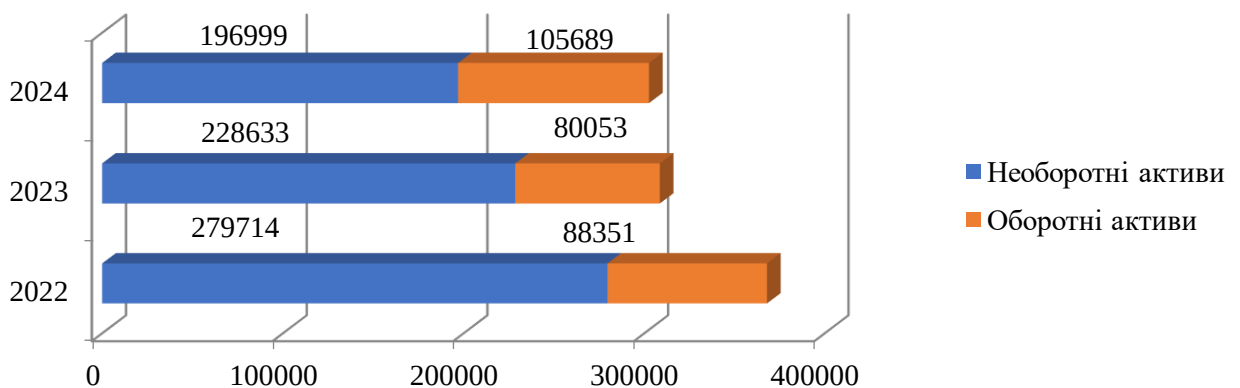


Рис. 2.1. Динаміка та структура активів ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках, тис. грн

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

Загальна вартість активів зменшилася на 65 377 тис. грн (-17,76%), що є наслідком скорочення необоротних активів та структурної перебудови балансу.

Структурні зміни свідчать про зміщення акценту з інвестиційних (необоротних) активів на поточні активи, що характерно для підприємств, які адаптуються до кризових умов і намагаються забезпечити ліквідність.

Аналіз пасивів підприємства є невід’ємною частиною оцінки його фінансової стійкості та здатності виконувати коротко- та довгострокові зобов’язання. Для ПрАТ «Хіммаш», що функціонує в умовах війни, економічної нестабільності, високої інфляції та зростання цін на енергоносії, вивчення структури власного капіталу та зобов’язань дозволяє оцінити ризики ліквідності, фінансового левериджу та ефективність управління ресурсами. Таблиця 2.9 демонструє динаміку та структуру пасивів підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура пасивів ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	258726	70,29	210478	68,19	172702	57,06	-86024	-33,25	-13,24
Зареєстрований капітал	26895	7,31	26895	8,71	26895	8,89	0	0,00	1,58
Нерозподілений прибуток	-19652	-5,34	-10354	-3,35	-6592	-2,18	13060	-66,46	3,16
Довгострокові зобов’язання	0	0,00	52000	16,85	32600	10,77	32600	100	10,77
Поточні зобов’язання в т.ч.:	109339	29,71	46208	14,97	97386	32,17	-11953	-10,93	2,47
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6584	1,79	452	0,15	39021	12,89	32437	В 4,9 р.б.	11,10
Поточні зобов’язання за розрахунками	65674	17,84	34 942	11,32	53957	17,83	-11717	-17,84	-0,02
Інші поточні зобов’язання	6 581	1,79	1069	0,35	2892	0,96	-3689	-56,06	-0,83

Разом	368065	100	308686	100	302688	100	-65377	-17,76	0,00
-------	--------	-----	--------	-----	--------	-----	--------	--------	------

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Загальна сума власного капіталу знизилася з 258 726 тис. грн у 2022 році до 172 702 тис. грн у 2024 році (-33,25%). Статутний капітал залишився незмінним – 26 895 тис. грн, частка в структурі пасивів зросла з 7,31% до 8,89%.

Нерозподілений збиток зменшився з -19 652 тис. грн до -6 592 тис. грн, що свідчить про часткове покращення фінансового результату, але зберігає негативну складову у власному капіталі.

Зниження власного капіталу на 33% та зміна його структури відображає скорочення фінансової стабільності підприємства в умовах зовнішніх ризиків та кризових економічних умов.

У 2022 році довгострокових зобов'язань не було, у 2023 році вони зросли до 52 000 тис. грн, а в 2024 році скоротилися до 32 600 тис. грн. Зміна довгострокових зобов'язань свідчить про активне залучення фінансування у 2023 році та часткове погашення або реструктуризацію зобов'язань у 2024 році, що впливає на фінансову стабільність і леверидж підприємства.

Поточні зобов'язання у 2024 році становлять 97 386 тис. грн, що майже на рівні 2022 року (-10,93%). Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилася майже в 5 разів (з 6 584 тис. грн до 39 021 тис. грн), що може свідчити про зростання обсягів операцій та залежність від розрахунків із постачальниками. Поточні зобов'язання за розрахунками залишаються стабільними за питомою вагою, з незначним зменшенням (-0,02 в.п.). Інші поточні зобов'язання знизилися на 56%, що свідчить про оптимізацію короткострокових зобов'язань.

Загальна сума пасивів зменшилася на 65 377 тис. грн (-17,76%), що повністю відповідає динаміці активів, свідчить про збалансованість балансу, але разом із скороченням власного капіталу підкреслює підвищений фінансовий ризик підприємства (рис. 2.2).

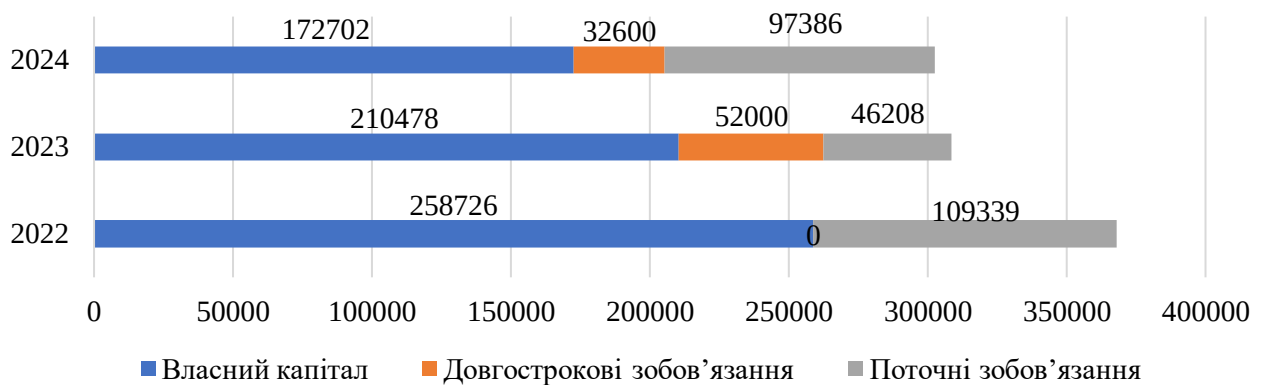


Рис. 2.2. Динаміка та структура пасивів ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках,
тис. грн

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

ПрАТ «Хіммаш» за 2022-2024 роки демонструє значне зниження власного капіталу (-33%), що свідчить про зростання фінансових ризиків та вплив економічної кризи, війни та інфляції на фінансову стабільність. Зростання та подальше зменшення довгострокових зобов'язань свідчить про активне використання фінансових джерел для підтримки діяльності та часткове погашення боргів у 2024 році. Різке зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги показує підвищену залежність від постачальників та потребу у контролі розрахунків, щоб уникнути проблем з ліквідністю. Скорочення інших поточних зобов'язань свідчить про оптимізацію короткострокових фінансових зобов'язань.

Загалом, структура пасивів підприємства демонструє адаптацію до складних економічних умов, проте зниження власного капіталу та зростання кредиторської заборгованості підкреслюють необхідність посилення фінансового контролю та управління борговими зобов'язаннями.

Ліквідність підприємства відображає його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та забезпечує фінансову стійкість у кризових умовах. Для ПрАТ «Хіммаш», що функціонує в умовах війни, економічної кризи, високої інфляції та зростання цін на електроенергію, аналіз ліквідності є особливо актуальним. Таблиця 2.8 дозволяє оцінити динаміку та рівень покриття короткострокових зобов'язань за допомогою основних фінансових

коефіцієнтів і визначити здатність підприємства підтримувати платоспроможність у 2022-2024 роках (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз ліквідності підприємства ПрАТ «Хіммаш»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2022 року, + / –
1. Коефіцієнт покриття	0,81	1,73	1,09	0,28
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,07	1,17	0,48	0,40
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,01	0,07	0,04
4. Чистий оборотний капітал	-20988	33845	8303	29291,00
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	24,00	25,93	34,92	10,91

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

У 2022 році коефіцієнт покриття був 0,81, що свідчить про недостатню спроможність покривати поточні зобов'язання оборотними активами. У 2023 році показник значно зріс до 1,73, що свідчить про тимчасове покращення ліквідності. У 2024 році він знизився до 1,09, але залишився вище порогового значення 1, що свідчить про здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання.

Показник швидкої ліквідності у 2022 році був критично низьким (0,07), що вказує на високу залежність від запасів у покритті поточних зобов'язань. У 2023 році значно покращився до 1,17, але у 2024 році знизився до 0,48, що свідчить про підвищену частку запасів у загальному обсязі оборотних активів та необхідність оптимізації дебіторської заборгованості для підтримки ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності коливався в межах 0,01-0,07, що свідчить про обмежену кількість грошових коштів у структурі активів для негайного погашення зобов'язань. Збільшення до 0,07 у 2024 році відображає певне поліпшення наявності готівки, але абсолютний рівень ліквідності залишається низьким.

У 2022 році чистий оборотний капітал був негативним (-20 988 тис. грн), що свідчить про дефіцит оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань. У 2023 році показник став позитивним (33 845 тис. грн), а у 2024

році знизився до 8 303 тис. грн, але залишився позитивним, що говорить про можливість покриття поточних зобов’язань.

Частка оборотних активів зросла з 24% у 2022 році до 34,92% у 2024 році (+10,91 в.п.), що свідчить про підвищення гнучкості фінансової структури та готовності підприємства покривати поточні зобов’язання.

Отже, ліквідність ПрАТ «Хіммаш» у 2022 році була критично низькою, однак у 2023 році показники покращилися завдяки зростанню оборотних активів і чистого оборотного капіталу. У 2024 році ліквідність знизилася порівняно з 2023 роком, але залишилася достатньою для покриття поточних зобов’язань (коефіцієнт покриття >1).

Незважаючи на покращення коефіцієнтів ліквідності, абсолютна ліквідність залишається низькою, що підкреслює потребу у підтриманні достатнього рівня грошових коштів.

Зростання частки оборотних активів у структурі балансу свідчить про підвищення фінансової гнучкості та адаптацію підприємства до економічних і воєнних ризиків.

Для забезпечення стабільної ліквідності доцільно оптимізувати дебіторську заборгованість, контролювати запаси та підтримувати достатній рівень грошових коштів.

Фінансова стійкість підприємства характеризує його здатність зберігати рівновагу між власним капіталом та залученими ресурсами, забезпечувати платоспроможність і фінансову незалежність у довгостроковій перспективі. Для ПрАТ «Хіммаш», що функціонує в умовах війни, економічної кризи, високої інфляції та зростання цін на електроенергію, оцінка фінансової стійкості є ключовим елементом аналізу ризиків та ефективності управління капіталом. Таблиця 2.11 відображає динаміку основних показників фінансової стійкості підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.11

Оцінка фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Хіммаш»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2022 року + / –
-----------	----------	----------	----------	---------------------------------------

Коефіцієнт автономії	0,70	0,68	0,57	-0,13
Маневреність робочого капіталу	-2,20	0,63	4,62	6,82
Коефіцієнт фінансової залежності	1,42	1,47	1,75	0,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,08	0,16	0,05	0,13
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	2,37	2,14	1,33	-1,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,19	0,34	0,06	0,26

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу у структурі пасивів) знизився з 0,70 у 2022 році до 0,57 у 2024 році, тобто на 0,13 пункта, що свідчить про підвищення частки залучених ресурсів у фінансуванні активів. Падіння показника вказує на зростання фінансової залежності від кредиторів та зовнішніх джерел фінансування.

Маневреність робочого капіталу значно покращилася: з -2,20 у 2022 році до 4,62 у 2024 році, або на 6,82, що свідчить про підвищення гнучкості використання власних оборотних коштів для покриття поточних потреб.

Коефіцієнт фінансової залежності збільшився з 1,42 до 1,75, тобто на 0,33 пункта, що підтверджує зростання частки залучених коштів у структурі пасивів та підвищення ризиків фінансового левериджу.

Позитивна динаміка коефіцієнт маневреності власного капіталу з -0,08 у 2022 році до 0,05 у 2024 році, або на 0,13 пункта вказує на покращення здатності власного капіталу фінансувати поточні потреби підприємства.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань знизилося з 2,37 до 1,33 на 1,04 пункта, що свідчить про зменшення фінансової подушки для покриття короткострокових зобов'язань власними ресурсами.

Коефіцієнт фінансової стабільності коливався від -0,19 у 2022 році до 0,06 у 2024 році, демонструючи поступове відновлення стійкості після негативних значень, але все ще свідчить про вразливість підприємства до зовнішніх ризиків.

ПрАТ «Хіммаш» за період 2022-2024 років демонструє зниження коефіцієнта автономії і співвідношення власного капіталу до поточних зобов'язань, що свідчить про підвищення фінансової залежності від зовнішніх джерел. Маневреність робочого капіталу значно покращилася, що свідчить про

підвищення гнучкості використання власних ресурсів для покриття поточних потреб. Зростання коефіцієнта фінансової залежності вказує на підвищений ризик фінансового левериджу, що потребує контролю за залученням боргових зобов'язань. Позитивна динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу та коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про поступове поліпшення здатності підприємства адаптуватися до кризових умов.

Загалом, фінансова стійкість підприємства залишається уразливою, проте покращення деяких показників свідчить про адаптацію до складних економічних умов та необхідність подальшого посилення управління власним капіталом і борговими зобов'язаннями.

Рентабельність діяльності підприємства відображає ефективність використання його ресурсів та здатність генерувати прибуток. Для ПрАТ «Хіммаш», що працює в умовах війни, економічної кризи, високої інфляції та зростання цін на електроенергію, аналіз рентабельності дозволяє оцінити ефективність виробничої та фінансової діяльності, а також вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на прибутковість. Таблиця 2.12 демонструє динаміку ключових показників рентабельності за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.12

Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Хіммаш» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Рентабельність продукції, %	38,55	37,58	83,31	44,76
Рентабельність господарської діяльності, %	10,90	7,14	2,53	-8,37
Рентабельність активів, %	2,96	3,30	1,39	-1,57
Рентабельність власного капіталу, %	4,22	4,84	2,44	-1,78
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,39	1,38	1,83	0,45
Коефіцієнт окупності активів	0,27	0,46	0,55	0,28
Коефіцієнт окупності власного капіталу	0,39	0,68	0,97	0,58

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Рентабельність продукції зросла із 38,55% у 2022 році до 83,31% у 2024 році, тобто на 44,76 в.п., що свідчить про значне збільшення прибутку на одиницю продукції. Зростання рентабельності продукції може бути пов'язане зі

скороченням собівартості виробництва та збільшенням цін реалізації в умовах економічної кризи та інфляції.

Спостерігається зниження рентабельності господарської діяльності з 10,90% у 2022 році до 2,53% у 2024 році, або на 8,37 в.п., що відображає зростання операційних витрат, особливо адміністративних та інших операційних витрат, як показано в таблиці 2.5. Це свідчить про те, що зростання прибутку від продажу продукції не компенсує збільшення витрат на ведення господарської діяльності.

Рентабельність активів знизилася з 2,96% до 1,39%, або на 1,57 в.п., що вказує на зменшення ефективності використання загальних активів підприємства для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу зменшилася з 4,22% до 2,44%, або на 1,78 в.п.), що підтверджує скорочення ефективності використання власного капіталу, зумовлене зниженням власного капіталу та збільшенням зовнішніх зобов'язань.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат зріс з 1,39 до 1,83 (+0,45), що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і здатність підприємства отримувати більший прибуток на кожну гривню витрат.

Коефіцієнт окупності активів зріс з 0,27 до 0,55, а коефіцієнт окупності власного капіталу – з 0,39 до 0,97, що відображає підвищення ефективності використання активів та капіталу для отримання прибутку, незважаючи на складні економічні умови.

Рентабельність продукції ПрАТ «Хіммаш» значно зросла у 2024 році, що свідчить про ефективне ціноутворення та управління собівартістю виробництва.

Зниження рентабельності господарської діяльності, активів і власного капіталу відображає збільшення операційних витрат та зростання зовнішніх фінансових зобов'язань.

Зростання коефіцієнтів окупності виробничих витрат, активів і власного капіталу свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів у виробництві та фінансовій діяльності підприємства.

Для підвищення загальної рентабельності підприємству доцільно контролювати адміністративні та інші операційні витрати, оптимізувати використання активів і підвищувати ефективність управління власним капіталом.

Загалом, ПрАТ «Хіммаш» демонструє адаптацію до складних економічних умов, проте для стабільного підвищення рентабельності потрібне комплексне управління витратами та фінансовими ресурсами.

Проведений аналіз фінансових результатів та структурних характеристик підприємства ПрАТ «Хіммаш» засвідчив наявність як позитивних тенденцій, так і низки проблем, що потребують управлінського втручання. Динаміка доходів, витрат і прибутковості свідчить про нестабільність фінансових результатів упродовж 2022-2024 рр., що зумовлено як внутрішніми організаційними факторами, так і впливом зовнішнього економічного середовища.

Структура балансу демонструє нерівномірний розподіл активів та зростання частки поточних зобов'язань, що в окремі роки призводило до погіршення ліквідності та зниження можливостей підприємства своєчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Разом із тим у 2024 році спостерігається часткове покращення ліквідності за рахунок підвищення чистого оборотного капіталу та збільшення питомої ваги оборотних активів.

Оцінка фінансової стійкості свідчить про посилення залежності підприємства від позикових ресурсів та поступове зниження коефіцієнта автономії. Незважаючи на це, зростання маневреності робочого капіталу й покращення показників фінансової стабільності у 2023-2024 рр. вказують на здатність підприємства частково відновлювати власні фінансові ресурси.

Показники рентабельності характеризуються неоднозначними тенденціями: при значному зростанні рентабельності продукції у 2024 році спостерігається зниження рентабельності діяльності, активів та власного капіталу. Це свідчить про підвищення ефективності виробництва окремих видів продукції, але водночас про недостатній рівень загальної операційної ефективності та низьку віддачу використаних ресурсів.

У цілому фінансово-господарський стан ПрАТ «Хіммаш» можна охарактеризувати як такий, що потребує посилення контролю за структурою капіталу, оптимізації витрат та удосконалення операційної діяльності. Наявні позитивні зміни в ліквідності та окремих показниках фінансової стійкості свідчать про потенціал для стабілізації, однак підприємству необхідно впровадити комплекс заходів для підвищення рентабельності, зміцнення фінансової автономії та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка системи управління персоналом підприємства

Ефективна система управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства, особливо в умовах сучасних економічних викликів. Для ПрАТ «Хіммаш», яке працює у складному виробничому середовищі та функціонує під впливом зовнішніх ризиків – воєнного стану, дефіциту кваліфікованої робочої сили, зростання вартості енергоресурсів та інфляційного тиску – грамотна кадрова політика набуває особливого значення.

Управління персоналом охоплює процеси планування чисельності працівників, організацію підбору та відбору кадрів, систему мотивації та стимулювання, оцінку результатів праці, розвиток компетенцій та формування корпоративної культури. Від того, наскільки ефективно функціонує ця система, залежить продуктивність праці, рівень дисципліни, якість продукції та загальні виробничо-фінансові результати підприємства.

Для оцінки системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш», проаналізуємо організаційну структуру підприємства (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура управління ПрАТ «Хіммаш»

Джерело: сформовано автором

Аналіз організаційної структури ПрАТ «Хіммаш» дозволяє оцінити рівень упорядкованості управлінських процесів, розподілу повноважень та відповідальності між підрозділами, а також визначити місце кадрової служби в загальній системі управління підприємством. Структура підприємства має переважно лінійно-функціональний характер, що є типовим для машинобудівних та виробничих компаній. Така модель забезпечує чітку ієрархію, підпорядкованість та стабільність управлінських рішень, проте одночасно обмежує гнучкість та швидкість реагування на зовнішні зміни.

Функції управління персоналом зосереджені у відділі кадрів (HR-службі), який підпорядковується заступнику директора з персоналу або безпосередньо генеральному директору. До ключових завдань цього підрозділу належать: ведення кадрового діловодства, підбір персоналу, організація навчання, планування чисельності, контроль дисципліни та оформлення трудових відносин. Водночас у структурі підприємства простежується недостатня інтегрованість кадрової служби з виробничими підрозділами, що ускладнює

оперативне реагування на зміни у потребах робочої сили та плануванні навантаження.

В умовах воєнного часу, енергетичної нестабільності та економічної турбулентності це створює додаткові ризики для управління персоналом. Наприклад, потреба у швидкому залученні працівників для виконання термінових замовлень або необхідність адаптації графіків роботи через перебої з електропостачанням потребують більш динамічної взаємодії HR-підрозділу з виробництвом. Наявна структура частково стримує такі процеси, оскільки ключові кадрові рішення приймаються централізовано, а інформація між рівнями передачі може уповільнюватися.

З іншого боку, чіткість вертикального підпорядкування забезпечує дисципліну, контроль та формалізованість процедур, що є важливим для підприємства зі складними технологічними процесами та підвищеними вимогами до безпеки праці. Це сприяє зниженню виробничих ризиків та помилок, але одночасно вимагає від керівництва додаткової уваги до оновлення функцій HR-служби та її розширення у напрямі стратегічного кадрового менеджменту.

Загалом аналіз організаційної структури свідчить, що система управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» функціонує у межах традиційної моделі, яка забезпечує стабільність, але потребує модернізації для підвищення адаптивності, швидкості прийняття рішень та взаємодії між підрозділами, особливо в умовах зростаючої невизначеності та дефіциту трудових ресурсів.

Система управління персоналом на підприємстві охоплює сукупність суб'єктів, які беруть участь у формуванні, реалізації та контролі кадрової політики. Ефективність управління трудовими ресурсами значною мірою залежить від чіткого розподілу функцій між цими суб'єктами, їх взаємодії, рівня відповідальності та компетентності. У ПрАТ «Хіммаш» система управління персоналом має багаторівневий характер та включає як керівників різних рівнів, так і спеціалізовані функціональні підрозділи, які забезпечують кадрове планування, добір, навчання, оцінювання та мотивацію працівників. Аналіз

суб'єктів цієї системи дозволяє визначити сильні сторони організації роботи з персоналом, а також виявити напрями її вдосконалення.

Таблиця 2.13

Основні суб'єкти системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» та їх функції

Суб'єкт управління персоналом	Основні функції та повноваження
Директор	Визначення кадрової політики; затвердження рішень щодо прийняття та звільнення; встановлення системи мотивації; стратегічне управління чисельністю та компетенціями персоналу.
Відділ кадрів (HR-служба)	Координація діяльності кадрової служби; формування планів розвитку персоналу; організація підбору, адаптації, навчання та оцінювання; контроль виконання кадрових процедур. Ведення кадрового діловодства; пошук і добір персоналу; організація адаптації; підготовка кадрової документації; моніторинг дисципліни; ведення обліку працівників.
Бухгалтерія	Нарахування заробітної плати; ведення обліку виплат; контроль фінансової частини мотиваційної політики; розрахунок відпускних, лікарняних та інших виплат.
Керівники структурних підрозділів (начальники цехів, дільниць, відділів)	Оперативне управління персоналом; визначення потреби у кадрах; контроль виробничої дисципліни; оцінювання результатів працівників; подання заявок на найм та навчання.
Служба охорони праці	Забезпечення безпечних умов праці; проведення інструктажів; контроль дотримання норм охорони праці та техніки безпеки; участь у розслідуванні нещасних випадків.
Юридичний відділ	Контроль дотримання норм трудового законодавства; участь у розробці колективних договорів; супровід трудових спорів; консультації з правових питань.
Профспілковий комітет	Представництво інтересів працівників; участь у погодженні умов праці, графіків та соціальних програм; контроль дотримання соціальних гарантій.
Працівники як об'єкт і суб'єкт управління	Виконання трудових функцій; участь у процесах комунікації; формування запитів щодо навчання та умов праці; зворотний зв'язок для удосконалення системи управління.

Джерело: сформовано автором

Аналіз суб'єктів системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» свідчить про наявність чіткої ієрархії та розподілу функцій між окремими ланками управління. Взаємодія між ними має формалізований характер, що відповідає специфіці виробничої діяльності підприємства. Водночас система потребує подальшого вдосконалення, оскільки ключові рішення залишаються надмірно централізованими, а кадрова служба виконує переважно адміністративні, а не стратегічні функції.

Крім того, у сучасних умовах підвищених вимог до гнучкості управління персоналом зростає потреба у посиленні ролі HR-підрозділу, інтеграції керівників середньої ланки в процеси кадрового планування, розширенні комунікації з працівниками та впровадженні сучасних інструментів мотивації й розвитку. Загалом система суб'єктів управління персоналом є достатньою для виконання основних функцій, проте її ефективність може бути суттєво підвищена за рахунок цифровізації процесів, розширення аналітичних функцій HR-служби та оптимізації взаємодії між управлінськими рівнями.

HR-служба ПрАТ «Хіммаш» виконує комплекс завдань, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства та збереження кадрового потенціалу в умовах війни, економічної нестабільності, високої інфляції та періодичних проблем з енергопостачанням. Її діяльність охоплює такі основні напрями, наведені в табл. 2.14.

Загалом, HR-служба працює стабільно, проте відчутний брак цифрових інструментів та гнучких HR-процесів.

Основу системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» становлять нормативні та організаційні документи, що регламентують діяльність працівників та порядок кадрових процесів. До них належать:

- накази керівництва підприємства;
- кадрові документи, що визначають порядок прийому та звільнення працівників;
- внутрішні документи щодо режиму та організації робочого часу;
- накази про захист персональних даних співробітників;
- посадові інструкції для кожної професійної позиції;

Таблиця 2.14

Аналіз функцій HR-служби ПрАТ «Хіммаш»

Функція	Характеристика
Підбір і найм персоналу	HR-відділ забезпечує пошук кваліфікованих працівників, однак у воєнних умовах процес ускладнюється міграцією кадрів та дефіцитом спеціалістів інженерно-технічних професій. Підприємство використовує внутрішній кадровий резерв та співпрацює з профтехосвітою.
Адаптація нових працівників	Впроваджуються первинні інструктажі, навчання з охорони праці та ознайомлення з технологічними процесами. Підвищується роль наставництва через необхідність швидкого введення працівників у

	виробничий процес.
Організація професійного навчання	Через технологічну складність виробництва HR-служба координує курси підвищення кваліфікації та внутрішні тренінги. У кризових умовах акцент робиться на малобюджетні форми навчання.
Оцінювання персоналу	Застосовуються щорічна атестація та оперативна оцінка лінійними керівниками. Однак система є недостатньо формалізованою, що знижує об'єктивність оцінювання.
Управління трудовою дисципліною	HR-керівники контролюють дотримання правил внутрішнього розпорядку, режиму роботи, відвідуваність та дотримання техніки безпеки, що набуває особливої важливості в умовах енергетичних перебоїв та ризику аварій.
Кадрове діловодство	Забезпечується ведення особових справ, наказів, табелювання, контрактів, оформлення відпусток, мобілізаційних документів тощо.

Джерело: сформовано автором

- трудові договори;
- договори про індивідуальну матеріальну відповідальність;
- положення про систему преміювання та депреміювання;
- табелі обліку робочого часу [23].

Дана нормативно-організаційна база забезпечує ефективну роботу HR-служби та сприяє належному управлінню персоналом, підтримуючи організаційну дисципліну та стандартизуючи кадрові процеси.

У таблиці 2.15 наведено основні етапи процесу відбору персоналу на підприємстві ПрАТ «Хіммаш».

Таким чином, система управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» базується на чітко визначених нормативних та організаційних документах, що регламентують кадрові процеси, права та обов'язки працівників. Наявність посадових інструкцій, трудових договорів, положень про преміювання та процедур відбору дозволяє забезпечити ефективну організацію роботи персоналу, контроль за дотриманням внутрішніх правил та підвищення мотивації співробітників.

Таблиця 2.15

Основні етапи процесу відбору персоналу на ПрАТ «Хіммаш»

Етап відбору	Опис
1. Формування вимог до посади	Визначення компетенцій, кваліфікації та досвіду, необхідного для виконання роботи
2. Пошук кандидатів	Використання внутрішніх і зовнішніх джерел: оголошення, кадрові агентства, внутрішні резерви
3. Попередній відбір	Перевірка резюме, мотиваційних листів, телефонне або онлайн-інтерв'ю

4. Співбесіда	Проведення особистої зустрічі з кандидатом, оцінка професійних та особистих якостей
5. Прийняття рішення	Оцінка результатів співбесіди та ухвалення рішення про найм
6. Оформлення документів	Підписання трудового договору, внесення до кадрового обліку
7. Адаптація нового працівника	Ознайомлення з посадовими обов'язками, корпоративними правилами та процедурою роботи

Джерело: сформовано автором

Наступним логічним кроком є детальний аналіз кадрового складу підприємства, що дозволить оцінити його відповідність стратегічним цілям ПрАТ «Хіммаш» та визначити напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Проаналізуємо кількісні та якісні параметри кадрового складу ПрАТ «Хіммаш» за період 2022-2024 роки в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Склад та структура персоналу ПрАТ «Хіммаш» за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. / 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова кількість працівників	137	100	111	100	86	100	-51	-37,2
Розподіл за характером функцій								
– Керівники	10	7,3	9	8,1	6	7,0	-4	-40,0
– Спеціалісти	25	18,2	20	18,0	15	17,4	-10	-40,0
– Службовці	15	10,9	14	12,6	10	11,6	-5	-33,3
– Робітники	87	63,5	68	61,3	55	64,0	-32	-36,8
Розподіл за статтю								
– Чоловіки	100	73,0	80	72,1	55	64,0	-45	-45,0
– Жінки	37	27,0	31	27,9	31	36,0	-6	-16,2
Розподіл за кваліфікацією								
– Висококваліфіковані	20	14,6	16	14,4	10	11,6	-10	-50,0
– Кваліфіковані	60	43,8	50	45,0	40	46,5	-20	-33,3
– Малокваліфіковані	40	29,2	32	28,8	25	29,1	-15	-37,5
– Некваліфіковані	17	12,4	13	11,7	11	12,8	-6	-35,3

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Розподіл за рівнем освіти								
– Вища освіта	30	21,9	24	21,6	20	23,3	-10	-33,3
– Середньо-спеціальна	50	36,5	40	36,0	30	34,9	-20	-40,0
– Незакінчена вища	10	7,3	8	7,2	6	7,0	-4	-40,0
– Середня освіта	47	34,3	39	35,2	30	34,9	-17	-36,2
Розподіл за стажем роботи								
– до 1 року	10	7,3	8	7,2	5	5,8	-5	-50,0

– 1–3 роки	25	18,2	20	18,0	15	17,4	–10	–40,0
– 4–5 років	20	14,6	18	16,2	12	14,0	–8	–40,0
– 6–9 років	35	25,5	28	25,2	22	25,6	–13	–37,1
– 10–15 років	30	21,9	25	22,5	18	20,9	–12	–40,0
– 15–20 років	17	12,4	12	10,8	14	16,3	–3	–17,6

Джерело: розраховано автором

Чисельність працівників ПрАТ «Хіммаш» скоротилася з 137 осіб у 2022 році до 86 осіб у 2024 році, що становить зниження на 37% (рис. 2.4). Це відображає вплив воєнних дій на виробництво, скорочення обсягів роботи та оптимізацію чисельності персоналу.

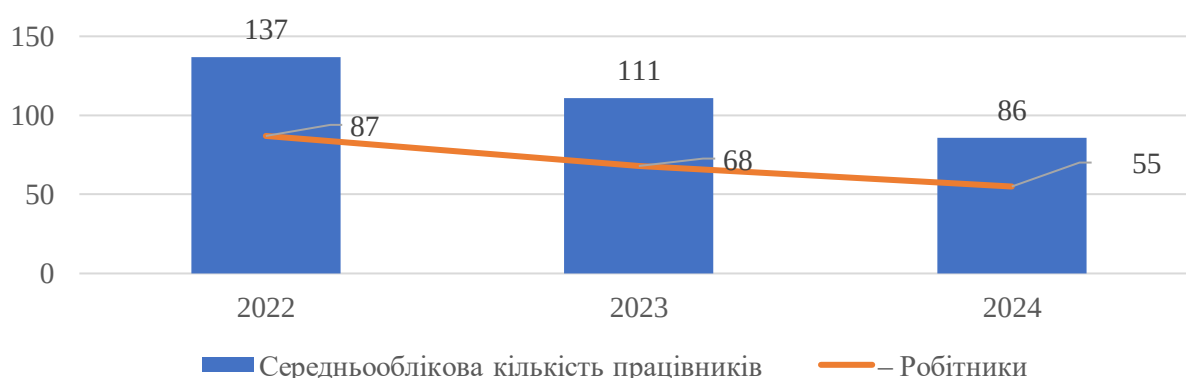


Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Хіммаш» за 2022-2024 роки, осіб

Джерело: побудовано автором

Структуру персоналу ПрАТ «Хіммаш» за характером функцій за період 2022-2024 рр. зобразимо на рисунку 2.5. Найбільше скорочення спостерігається серед робітників – 32 особи, що закономірно через зменшення обсягів виробництва. Частка керівників та службовців залишилася приблизно стабільною, що свідчить про збереження управлінської та адміністративної структури. Спеціалісти також зазнали скорочення, проте їхня питома вага у структурі персоналу залишилася близько 17-18%.

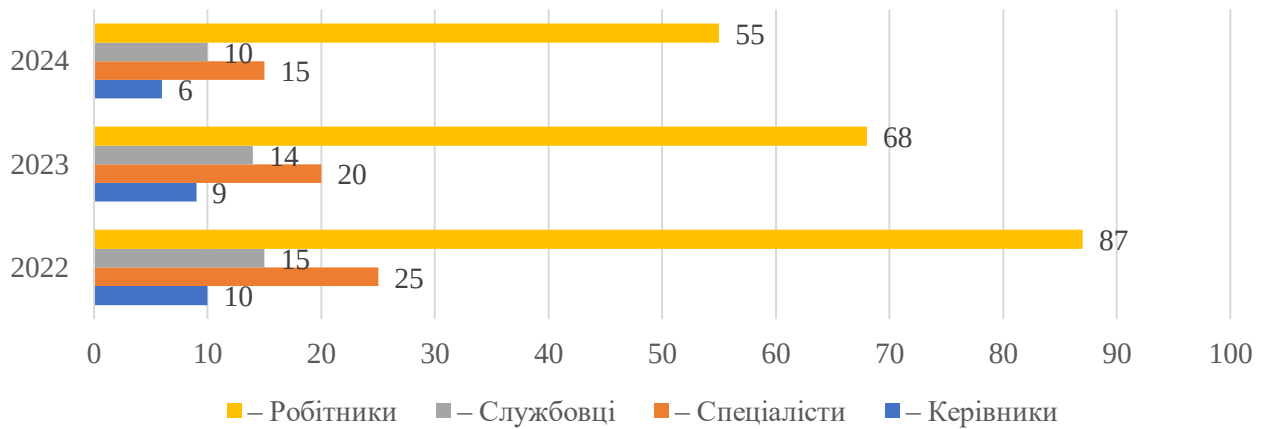


Рис. 2.5. Структура персоналу ПрАТ «Хіммаш» за характером функцій за 2022-2024 роки, осіб

Джерело: побудовано автором

Структуру персоналу ПрАТ «Хіммаш» за статтю за період 2022-2024 рр. зобразимо на рисунку 2.6.

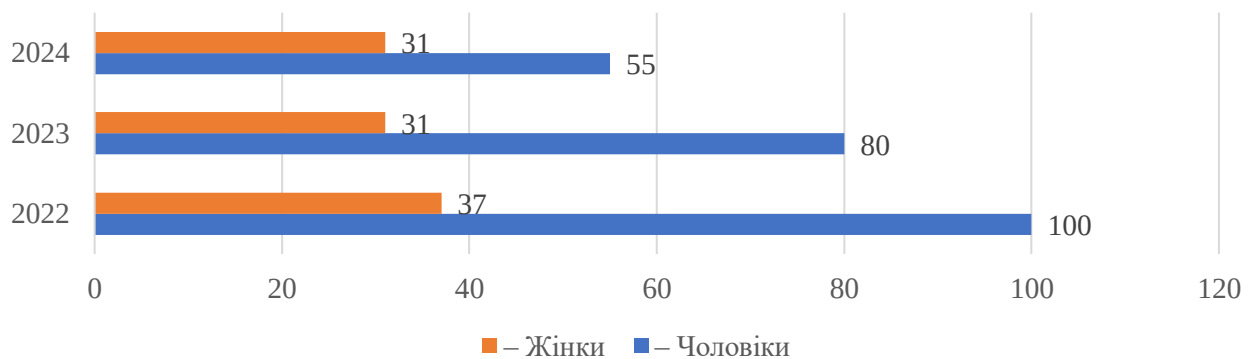


Рис. 2.6. Структура персоналу ПрАТ «Хіммаш» за статтю за 2022-2024 роки, осіб

Джерело: побудовано автором

Зменшення чисельності чоловіків було більш суттєвим – 45 осіб, ніж жінок – 6 осіб. Частка жінок у складі персоналу зросла з 27% до 36%, що відповідає тенденціям машинобудівних підприємств у періоди мобілізації та війни.

Структуру персоналу ПрАТ «Хіммаш» за рівнем кваліфікації за період 2022-2024 рр. зобразимо на рисунку 2.7.

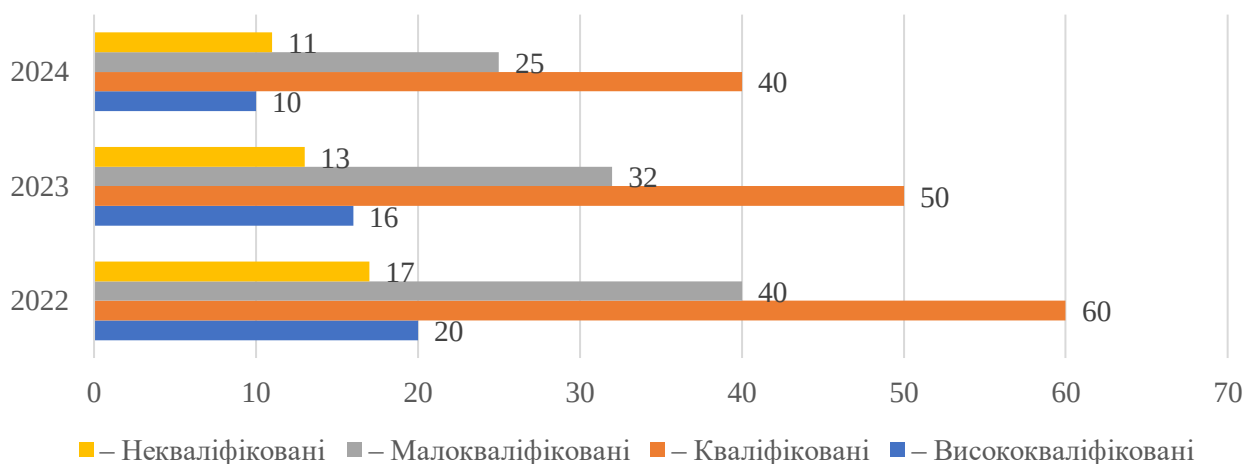


Рис. 2.7. Структура персоналу ПрАТ «Хіммаш» за рівнем кваліфікації за 2022-2024 роки, осіб

Джерело: побудовано автором

Кількість висококваліфікованих працівників скоротилася на 10 осіб, що може впливати на рівень технологічної компетентності. Частка кваліфікованих та малокваліфікованих працівників залишилася приблизно стабільною, що свідчить про необхідність збереження виробничих навичок. Некваліфіковані працівники також зазнали скорочення пропорційно загальній чисельності.

Структуру персоналу ПрАТ «Хіммаш» за рівнем освіти за період 2022-2024 рр. зобразимо на рисунку 2.8.

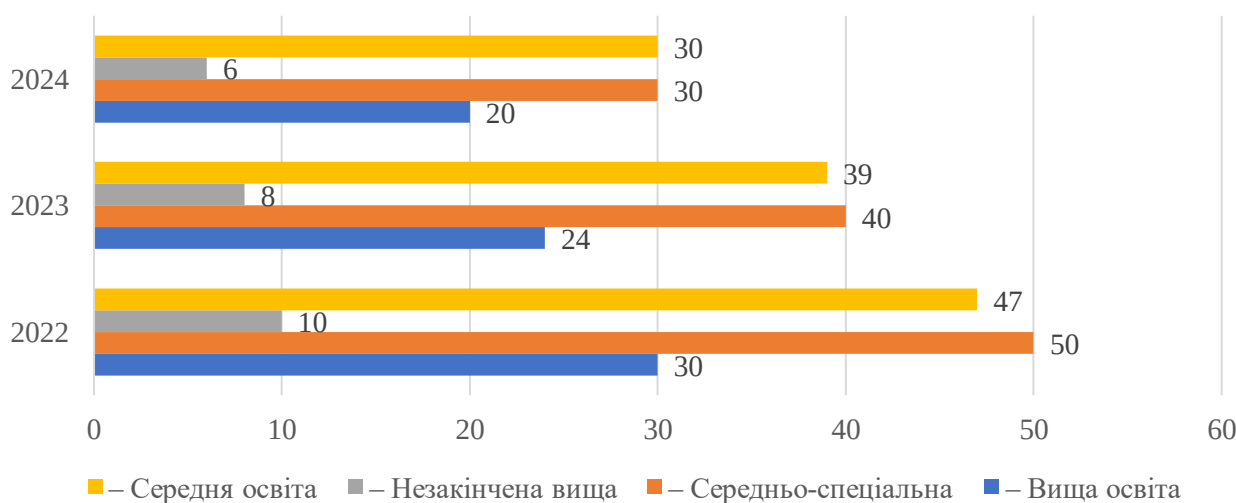


Рис. 2.8. Структура персоналу ПрАТ «Хіммаш» за рівнем освіти за 2022-2024 роки, осіб

Джерело: побудовано автором

Працівників із вищою освітою залишилося – 23%, незважаючи на загальне скорочення. Частка співробітників із середньою та середньо-спеціальною освітою залишилася стабільною, що забезпечує підтримку виробничих процесів. Це свідчить про збалансованість освіти серед персоналу і збереження ключових компетенцій.

Структуру персоналу ПрАТ «Хіммаш» за стажем роботи за період 2022-2024 рр. зобразимо на рисунку 2.9.

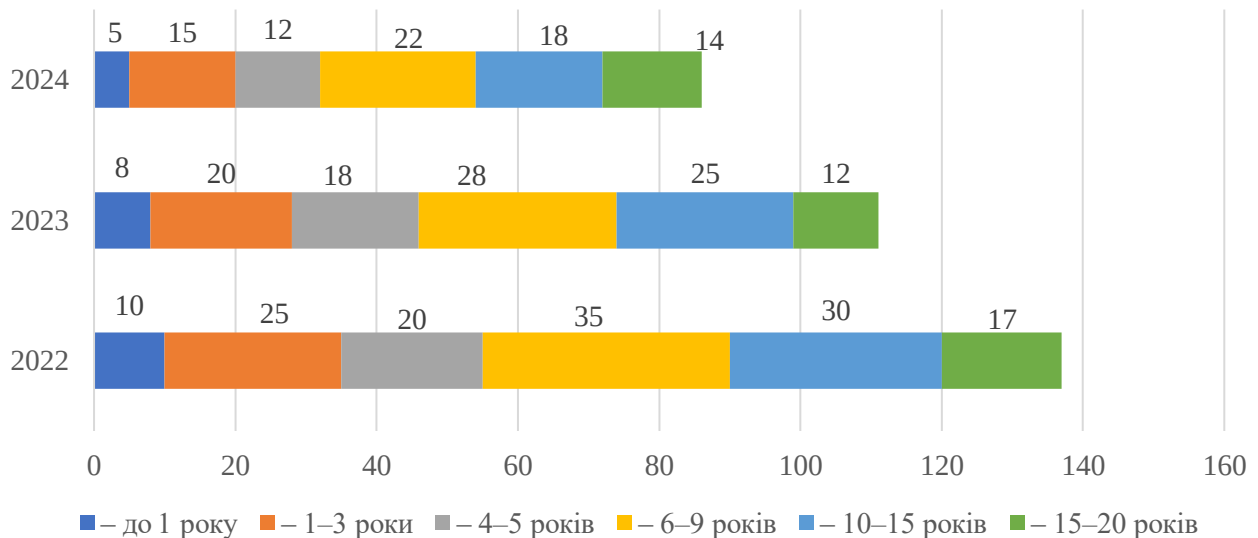


Рис. 2.9. Структура персоналу ПрАТ «Хіммаш» за стажем роботи за 2022-2024 роки, осіб

Джерело: побудовано автором

Найбільше скорочення відбулося серед працівників із 1-3 та 10-15 роками стажу, що може свідчити про відхід менш досвідчених та частково старших працівників. Працівники з великим стажем (15-20 років) скоротилися менше, що дозволяє зберегти критичні знання та досвід. Загалом, структура стажу залишається збалансованою, що забезпечує стабільність виробничих процесів у період змін.

Наступним кроком проаналізуємо показники інтенсивності руху персоналу ПрАТ «Хіммаш» у табл. 2.17.

Середньооблікова чисельність персоналу демонструє стійке зменшення з 137 осіб у 2022 році до 86 осіб у 2024 році, що свідчить про значний вплив зовнішніх факторів, зокрема війни та економічної нестабільності, на кадрову ситуацію підприємства.

Показники інтенсивності руху персоналу ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, +/-
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	137	111	86	-51
Прийнято на роботу	15	10	8	-7
Вибуло всього, в т.ч.:	41	35	53	12
Звільнено за власним бажанням	12	10	15	3
На пенсію	2	3	4	2
Звільнено за причиною	27	22	34	7
Коефіцієнт обороту по прийняттю	0,11	0,09	0,09	-
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,30	0,32	0,62	0,32
Коефіцієнт плинності	0,20	0,18	0,35	0,15
Коефіцієнт загального обороту	0,41	0,41	0,70	0,29

Джерело: розраховано автором

Прийом на роботу здійснюється у невеликих обсягах (8-15 осіб на рік), що вказує на обмежену можливість поповнення персоналу та обережну кадрову політику підприємства в умовах невизначеності.

Вибуття персоналу у 2024 році значно перевищує кількість прийнятих працівників (53 вибуло проти 8 прийнятих), що створює негативний баланс чисельності та підвищує ризик дефіциту кваліфікованих кадрів.

Причини звільнень свідчать про високий рівень звільнень за власним бажанням та за іншими причинами, що зумовлено соціально-економічними та психологічними факторами. Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2024 році досяг 0,62, що у два рази перевищує показник 2022 року.

Плинність персоналу зростає протягом аналізованого періоду (0,20 у 2022 році до 0,35 у 2024 році), що свідчить про необхідність удосконалення мотиваційної політики, системи утримання співробітників та розвитку корпоративної культури.

Загальний коефіцієнт обороту у 2024 році становить 0,70, що відображає значне посилення руху персоналу та потребує стратегічного підходу до управління кадрами для збереження ефективності виробничого процесу.

Після оцінки структури персоналу та інтенсивності руху кадрів на

підприємстві ПрАТ «Хіммаш», наступним кроком є аналіз фонду оплати праці. Дослідження витрат на заробітну плату дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів та визначити тенденції змін витрат на персонал у 2022-2024 роках. Це також дозволяє встановити співвідношення між чисельністю працівників та витратами на їхнє утримання.

Таблиця 2.18

Аналіз складу фонду оплати праці на ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 рр.

Структура фонду оплати праці	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024/2022	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	+/-	%
Основна заробітна плата	7600	70,0	8040	71,5	10000	69,9	2400	31,6
Додаткова оплата праці	1628	15,0	1687	15,0	2290	16,0	662	40,7
Інші заохочувальні виплати	1626	15,0	1521	13,5	2003	14,0	377	23,2
Всього	10854	100	11248	100	14293	100	3439	31,7

Джерело: розраховано автором

Основна заробітна плата залишається найбільшою частиною фонду оплати праці – у 2024 році вона становила 10 000 тис. грн, що на 31,6% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове підвищення базового рівня мотивації співробітників.

Додаткова оплата праці зросла значніше – на 40,7%, що вказує на активне використання премій та стимулюючих виплат для підвищення продуктивності.

Інші заохочувальні виплати також збільшилися на 23,2%, що свідчить про зацікавленість підприємства у підтримці соціальної мотивації працівників та стимулюванні колективу.

Загальний фонд оплати праці зріс на 31,7%, що корелює зі зменшенням чисельності персоналу та підвищенням інтенсивності праці, характерною для умов воєнного стану.

Таким чином, структура фонду оплати праці ПрАТ «Хіммаш» демонструє прагнення підприємства до збалансованого використання основних та стимулюючих складових заробітної плати, що має позитивний вплив на мотивацію персоналу та ефективність його роботи.

Загальне збільшення фонду оплати праці відображає підвищення як

середньої заробітної плати, так і мотиваційної складової, що є позитивним фактором для утримання кваліфікованих кадрів.

За період 2022-2024 роки середньомісячна заробітна плата працівників зростає з кожним роком (рис. 2.10).

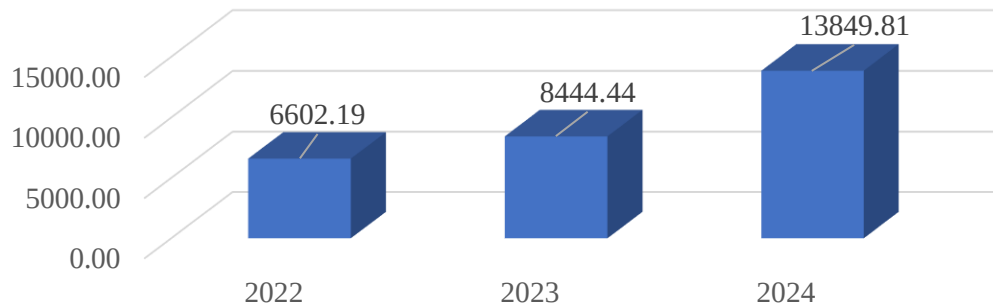


Рис. 2.10. Середньомісячна заробітна плата працівників на ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Упродовж 2022-2024 років простежується стійка позитивна динаміка зростання середньомісячної заробітної плати працівників. Розмір оплати праці зріс з 6602,19 грн у 2022 році до 8444,44 грн у 2023 році, а у 2024 році показник досяг 13849,81 грн. Така тенденція свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу, що може бути наслідком як посилення результативності діяльності підприємства, так і необхідності адаптації оплати праці до умов ринку та інфляційних процесів. Зростання заробітної плати є важливим фактором підвищення мотивації працівників, їх задоволеності роботою та конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Після оцінки динаміки фонду оплати праці та рівня середньомісячної заробітної плати доцільно перейти до аналізу комплексних показників ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Це дає змогу оцінити не лише вартісні витрати на персонал, але й результативність їх використання, співвідносячи витрати на оплату праці з отриманими фінансовими результатами, продуктивністю праці та прибутковістю персоналу. Для цього розглянемо узагальнюючі показники діяльності ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках (табл. 2.19).

Аналіз ефективності використання персоналу ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	137	111	86	-51
2. Фонд оплати праці, тис. грн	10854	11248	14293	3439
3. Середня зарплата одного працівника, грн/рік	79,23	101,33	166,20	86,97
4. Чистий прибуток, тис. грн	10 913	10 184	4 217	-6696
5. Прибуток на одного працівника, тис. грн	79,66	91,75	49,03	-30,622
6. Продуктивність праці, тис. грн / ос	730,99	1284,99	1941,16	1210,17
7. Рентабельність персоналу, %	100,54	90,54	29,50	-71,04

Джерело: розраховано автором

Аналіз представлених показників дає можливість оцінити реальний стан ефективності використання персоналу на підприємстві та виявити ключові тенденції.

Чисельність персоналу суттєво скорочується на 51 особу за два роки, що свідчить про відтік працівників внаслідок фінансової нестабільності. Зменшення чисельності при зростанні продуктивності праці вказує на підвищення навантаження на одного працівника.

Фонд оплати праці зростає на 3439 тис. грн, що демонструє підвищення витрат на персонал, незважаючи на скорочення чисельності. Це підтверджує збільшення середньої оплати праці та акцент на утриманні кваліфікованих кадрів.

Середня заробітна плата зростає вдвічі (на 86,97 тис. грн), що є позитивною тенденцією, адже підвищує матеріальну мотивацію працівників. Разом з тим, зростання зарплати має співвідноситись із фінансовими результатами підприємства.

Чистий прибуток стрімко зменшується – на 6696 тис. грн. Це свідчить про погіршення фінансового стану та можливі структурні проблеми у виробництві або ринку збуту.

Прибуток на одного працівника знижується на 30,62 тис. грн, що означає, що працівники приносять менший економічний ефект порівняно з 2022 роком.

Продуктивність праці зростає майже у 2,7 раза, що є однією з найбільш позитивних тенденцій. Підприємство виробляє більше продукції на одного

працівника, проте це не конвертується у високі фінансові результати через зниження прибутку.

Рентабельність персоналу знизилась з 100,54% до 29,50%, тобто ефективність використання персоналу з точки зору прибутковості різко знижується. Це вказує на те, що, попри зростання продуктивності, підприємство не забезпечує достатнього прибутку з одиниці витрат на персонал.

Сукупний аналіз показує, що ПрАТ «Хіммаш» формує позитивні тенденції щодо підвищення продуктивності праці та рівня оплати працівників. Проте погіршення фінансових результатів і суттєве падіння рентабельності персоналу свідчать про низьку ефективність використання трудового потенціалу у фінансовому вимірі. Для покращення ситуації необхідно оптимізувати витрати та виробничі процеси; удосконалити систему мотивації, прив'язавши її до результатів; підвищити ефективність збуту та рентабельність продукції.

Висновки до розділу 2

В результаті здійснення аналітичної оцінки системи управління персоналом ПрАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування» можна зробити наступні висновки.

1. ПрАТ «Хіммаш» представляє собою сучасне машинобудівне підприємство з багаторічним досвідом, яке спеціалізується на виробництві хімічного, теплообмінного та криогенного обладнання для різноманітних промислових секторів, зокрема хімічної, нафто- та газопереробної галузей. Завдяки широкому спектру продукції, високій якості використовуваних матеріалів, дотриманню міжнародних стандартів та професіоналізму персоналу, компанія ефективно працює як на внутрішньому ринку України, так і на зовнішніх ринках. Виробничий процес організований за цеховою структурою з елементами лінійного та потокового підходу, що забезпечує можливість виконання як серійних, так і індивідуальних замовлень. Постійне оновлення обладнання, впровадження цифрових технологій та енергоефективних рішень

дозволяють підприємству підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та стабільно розвиватися у сучасних економічних умовах.

2. Загалом фінансово-господарський стан ПрАТ «Хіммаш» демонструє як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти, що потребують управлінського втручання. Динаміка доходів, витрат і прибутковості у 2022-2024 рр. свідчить про нестабільність фінансових результатів, зумовлену внутрішніми та зовнішніми факторами. Структура балансу показує нерівномірний розподіл активів і зростання частки поточних зобов'язань, що у деякі роки погіршувало ліквідність, проте у 2024 р. спостерігається покращення ліквідності завдяки збільшенню чистого оборотного капіталу та питомої ваги оборотних активів. Показники фінансової стійкості свідчать про посилення залежності від позикових ресурсів та зниження коефіцієнта автономії, водночас зростання маневреності робочого капіталу у 2023–2024 рр. демонструє здатність підприємства відновлювати власні фінансові ресурси. Рентабельність продукції у 2024 р. значно зросла, тоді як рентабельність діяльності, активів та власного капіталу знизилася, що вказує на ефективність окремих виробів, але недостатню операційну ефективність загалом. Отже, ПрАТ «Хіммаш» потребує посилення контролю за структурою капіталу, оптимізації витрат і удосконалення операційної діяльності для підвищення рентабельності, зміцнення фінансової автономії та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

3. Аналіз ефективності використання персоналу ПрАТ «Хіммаш» у 2022-2024 роках дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом має як позитивні, так і проблемні аспекти. Позитивною тенденцією є значне підвищення середньої заробітної плати – з 6602 грн у 2022 році до 13 849 грн у 2024 році, а також зростання продуктивності праці майже в 2,7 раза, що свідчить про успішне матеріальне стимулювання та оптимізацію робочих процесів. Водночас чисельність персоналу зменшилась на 51 особу, а рентабельність персоналу знизилась з 100,54% до 29,50%, що вказує на низьку ефективність використання трудових ресурсів у фінансовому вимірі та недостатню конверсію продуктивності у прибутковість. Таким чином,

управління персоналом потребує балансування між підвищенням мотивації працівників, оптимізацією чисельності та забезпеченням фінансової ефективності, аби підвищити загальну результативність трудового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ХІММАШ»

3.1. Проблеми системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» та шляхи їх вирішення

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та активної цифровізації особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке безпосередньо впливає на результативність підприємства. ПрАТ «Хіммаш», як провідне підприємство у своїй галузі, стикається з низкою викликів, пов'язаних із залученням, мотивацією та утриманням висококваліфікованих кадрів, оптимізацією HR-процесів і підвищенням продуктивності праці.

Ефективне функціонування ПрАТ «Хіммаш» значною мірою залежить від результативності системи управління персоналом, адже саме людські ресурси забезпечують виконання виробничих планів, впровадження нових технологій і підтримання конкурентоспроможності продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках. З огляду на результати проведеного аналізу, можна запропонувати низку напрямів удосконалення, що дозволять підвищити продуктивність праці, стабілізувати кадровий потенціал і зменшити ризики, пов'язані з кадровим дефіцитом.

На основі проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Хіммаш» та оцінки ефективності використання персоналу можна виокремити низку ключових проблем, які негативно впливають на результативність роботи підприємства та його конкурентоспроможність (рис. 3.1).

1. Скорочення чисельності персоналу та дефіцит кваліфікованих кадрів. За 2022-2024 рр. чисельність працівників зменшилася на 51 особу, що свідчить про істотне кадрове виснаження. Для машинобудівних підприємств, де критичну роль відіграють інженери, зварювальники, технологи та токарі високої кваліфікації, це створює ризики для виконання виробничих планів та строків.

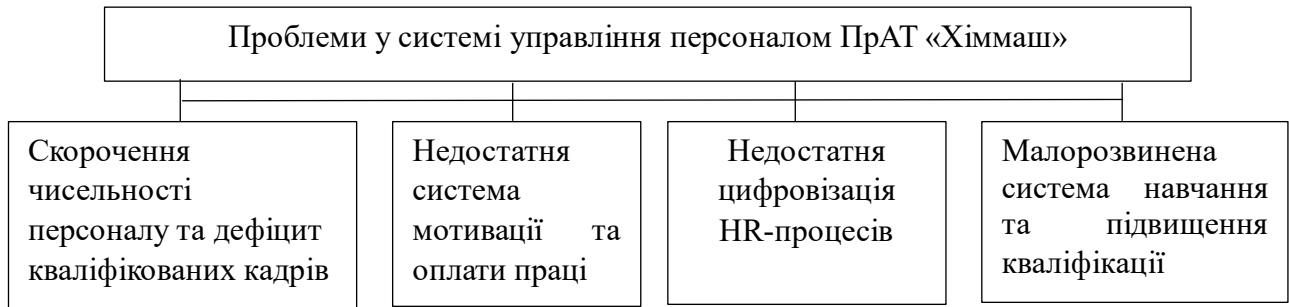


Рис. 3.1. Проблеми у системі управління персоналом ПрАТ «Хіммаш»

Джерело: власні дослідження автора

2. Недостатня система мотивації та оплати праці. Недостатня ефективність чинної системи мотивації та оплати праці на ПрАТ «Хіммаш» підтверджується як внутрішніми показниками результативності, так і її неконкурентоспроможністю на регіональному ринку праці. Попри те що фонд оплати праці у 2022-2024 рр. зріс на 3439 тис. грн, рентабельність персоналу знизилася до 29,5%, а прибуток на одного працівника скоротився майже вдвічі. Це свідчить про неефективне використання трудового потенціалу та невідповідність між витратами на персонал і отриманим економічним ефектом.

Додатковим індикатором проблем є суттєве відставання середньої заробітної плати працівників підприємства від середньої по Житомирській області (рис. 3.2).

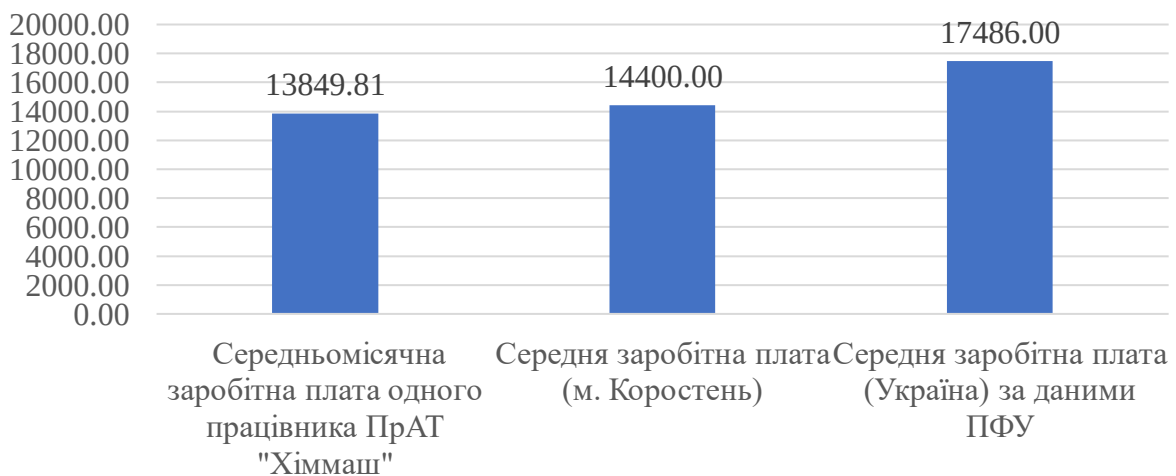


Рис. 3.2. Дані про розмір середньої заробітної плати за 2024 рік, грн.

Джерело: власні дослідження

У 2024 році середня річна зарплата на ПрАТ «Хіммаш» становила близько 13,8 тис. грн на місяць, у той час як середня зарплата по області перевищила 21-22 тис. грн. (за даними сайту Work.ua)/ Такий розрив у розмірі оплати праці на 35-40 % робить підприємство малопривабливим для кваліфікованих кадрів та підсилює ризики кадрового відтоку.

По-перше, система оплати праці на підприємстві практично не пов'язана з продуктивністю працівників. Підвищення заробітної плати відбувається незалежно від трудового внеску, що позбавляє персонал реальних стимулів до збільшення результативності.

По-друге, преміальна система має формальний характер і не враховує індивідуальних досягнень. Відсутність диференціації премій за особисті результати знижує мотивацію, а працівники не бачать зв'язку між додатковими зусиллями та матеріальним заохоченням.

По-третє, на підприємстві не впроваджено систему фінансових та нефінансових КРІ. Немає чітких критеріїв, за якими можна оцінювати результативність праці окремих працівників чи підрозділів, тому оплата праці фактично не прив'язана до досягнутого внеску в загальний результат.

Таким чином, одночасне поєднання низької конкурентоспроможності зарплат, формального преміювання та відсутності КРІ-зв'язку призводить до зниження мотивації, падіння продуктивності праці, погіршення дисципліни, прихованих втрат робочого часу та ризиків підвищення плинності кадрів. У сучасних умовах це формує серйозні загрози для стабільності та ефективності діяльності ПрАТ «Хіммаш», а реформування системи мотивації стає критично необхідним для відновлення конкурентоспроможності підприємства.

3. Малорозвиненість системи навчання та підвищення кваліфікації на ПрАТ «Хіммаш» є одним із ключових факторів, що стримують розвиток підприємства та його конкурентоспроможність. У сучасних умовах машинобудівна галузь швидко модернізується, впроваджуються нові технології, цифрові рішення та автоматизовані системи, однак підприємство не забезпечує системного підходу до формування професійних компетенцій персоналу.

По-перше, відсутня регулярна програма професійного розвитку, яка передбачала б планові навчання, курси, стажування або сертифікації для працівників. Підвищення кваліфікації відбувається епізодично, за потребою або ініціативою керівників, що не дозволяє сформувати стабільний кадровий резерв і забезпечити відповідність персоналу сучасним технологічним вимогам.

По-друге, персонал недостатньо залучений до опанування нових методів металообробки, зокрема високоточних технологій зварювання, механічної обробки, фрезерування, що прямо впливає на якість виробів та здатність підприємства виконувати складні замовлення. Сучасні стандарти вимагають володіння новітніми зварювальними технологіями (TIG, MIG/MAG, плазмове зварювання), проте частина працівників використовує застарілі підходи.

По-третє, у виробничому процесі дедалі більше застосовуються 3D-моделювання та CAD/CAM-системи (SolidWorks, AutoCAD, Compass-3D), однак більшість працівників конструкторського та технологічного відділів не проходять регулярного навчання для роботи з оновленими версіями програм або з новими модулями, що обмежує можливості модернізації продукції, підвищення точності проектування та скорочення циклу виготовлення.

По-четверте, на підприємстві недостатньо розвинене навчання управлінського персоналу, хоча саме керівники підрозділів відповідають за ефективне використання робочого часу, оптимізацію виробничих процесів, запровадження інновацій та управління командою. Відсутність тренінгів із лідерства, командної взаємодії, управління проєктами, Lean-технологій або системи 5S призводить до низької управлінської культури та неефективної організації роботи.

У підсумку це формує технологічне відставання підприємства, погіршує якість продукції, знижує продуктивність праці та ускладнює впровадження нових технологій. Без розбудови системної програми навчання, орієнтованої на сучасні індустріальні стандарти, ПрАТ «Хіммаш» ризикує втратити конкурентні переваги та можливості виходу на нові ринки.

На сучасному етапі розвитку підприємства однією з ключових проблем у сфері управління персоналом є недостатня цифровізація HR-процесів.

Більшість кадрових процедур у ПрАТ «Хіммаш» здійснюється у паперовій формі, що негативно впливає на ефективність роботи відділу кадрів та загальний рівень управління персоналом.

Зокрема, відсутність автоматизованої HRM-системи призводить до регулярних затримок у оформленні документів, таких як трудові договори, накази про заохочення або переміщення, а також звіти про робочий час і відпустки. Це створює додаткове навантаження на співробітників кадрової служби та збільшує ймовірність помилок у документації.

Низька прозорість обліку робочого часу ускладнює контроль за фактичними годинами роботи працівників, оцінку продуктивності та визначення ефективності використання трудових ресурсів. Відсутність централізованої електронної бази персоналу не дозволяє швидко отримувати інформацію про працівників, їхні компетенції, навчальні програми та історію кар'єрного розвитку, що гальмує процес прийняття оперативних управлінських рішень.

Крім того, велика кількість ручної роботи та паперових процедур збільшує адміністративне навантаження на службовців відділу кадрів, відволікаючи їх від стратегічних завдань, таких як розвиток персоналу, планування навчальних програм або впровадження систем мотивації.

У результаті недостатня цифровізація HR-процесів призводить до зниження оперативності та якості управлінських рішень, ускладнює контроль за кадровими ресурсами та обмежує потенціал підприємства у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» доцільно впроваджувати комплексний набір заходів, які охоплюють різні аспекти роботи з кадрами та забезпечують їхню довгострокову залученість і професійний розвиток. Насамперед важливо посилити мотиваційну складову шляхом удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, запровадження прозорих критеріїв оцінки результатів праці та розвитку корпоративної культури. Необхідним є також системний розвиток професійних компетенцій персоналу через створення програм навчання,

підвищення кваліфікації, наставництво та підтримку внутрішньої мобільності. Значну увагу слід приділити цифровізації HR-процесів, зокрема автоматизації обліку, управління даними, рекрутингу та оцінювання ефективності, що дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень і прозорість кадрових процедур. Крім того, формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання працівників забезпечать сталий розвиток підприємства, мінімізують ризики кадрового дефіциту та сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності ПрАТ «Хіммаш» у довгостроковій перспективі. У таблиці 3.1 наведено основні напрями удосконалення системи управління персоналом із відповідними заходами та очікуваними результатами.

Таблиця 3.1

Шляхи удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш»

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікувані результати
Розвиток системи мотивації та оплати праці	Впровадження диференційованих премій, прив'язаних до KPI та індивідуальних досягнень; прозорі фінансові та нефінансові показники результативності праці; моніторинг ринкового рівня зарплат	Підвищення мотивації, продуктивності та залученості персоналу; зменшення ризиків кадрового відтоку
Розбудова системи навчання та підвищення кваліфікації	Регулярні навчальні програми для всіх категорій працівників; тренінги з лідерства, управління проектами, Lean-технологій; освоєння CAD/CAM-систем та новітніх технологій	Підвищення професійних компетенцій, формування кадрового резерву, покращення якості продукції
Цифровізація HR-процесів	Впровадження автоматизованої HRM-системи; створення централізованої бази персоналу; використання аналітики для прогнозування потреб, оцінки продуктивності та плинності	Скорочення адміністративного навантаження, підвищення оперативності управлінських рішень, зменшення помилок у документації
Формування кадрового резерву та управління талантами	Програми кар'єрного розвитку, внутрішні переміщення, менторські програми	Підготовка майбутніх лідерів, ефективна передача знань, стабілізація кадрового потенціалу
Підвищення корпоративної культури та залученості персоналу	Регулярний зворотний зв'язок; опитування задоволеності працівників; командоутворюючі заходи; прозора комунікація	Підвищення залученості, лояльності, поліпшення командної взаємодії та продуктивності

Джерело: власна розробка

Реалізація зазначених заходів дозволить створити комплексну та сучасну систему управління персоналом на ПрАТ «Хіммаш», підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зменшити ризики кадрового дефіциту та забезпечити розвиток професійних компетенцій працівників.

Впровадження цифрових HR-рішень, вдосконалення системи мотивації та формування кадрового резерву сприятиме стабільності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш»

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Хіммаш» важливим є не лише усунення існуючих проблем у системі управління персоналом, а й визначення резервів, які дозволяють максимально ефективно використовувати людський потенціал. Резерви підвищення ефективності охоплюють усі ключові складові HR-процесів: мотивацію та оплату праці, професійний розвиток, цифровізацію управлінських процедур, формування кадрового резерву та розвиток корпоративної культури. Використання цих резервів дозволяє оптимізувати діяльність підприємства, підвищити залученість персоналу, знизити плинність кадрів і покращити продуктивність праці.

Розглянемо механізм планування персоналу та визначення потреби у працівниках відповідно до технологічного процесу підприємства. Це можна здійснити шляхом розрахунку чисельності працівників для кожної одиниці продукції, що включена до портфеля замовлень компанії. Кожне підприємство має власний портфель замовлень, який вимагає специфічного ресурсного забезпечення, зокрема кадрового. При цьому обсяги виробництва визначаються не лише кількістю замовлень, а й їхнім складом та характеристиками. З

урахуванням цього доцільно розглянути номенклатуру продукції ПрАТ «Хіммаш» на актуальний період для оцінки потреб у персоналі.

Таблиця 3.2

Номенклатура ПрАТ «Хіммаш»

Група обладнання	Модель / тип	Модифікації
Кожухотрубні теплообмінники	Теплообмінники типів ІН, ІК, ТН, ТК, ХН, ХК, КН, КК	з нерухомими трубними решітками; з плаваючими головками; U-подібні труби; з хвилястим компенсатором
Випарники (термосифонні)	ІНТ, ІКТ, ІПТ	з нерухомою решіткою, з плаваючою головкою, різні діаметри (159–2400 мм)
Апарати ємнісні (судини)	Ресивери вертикальні (РДВ-1,5, РДВ-2,5, РДВ-3,5, РДВ-5), циліндричні апарати	Обсяги 2–50 м³, тиск 0,8–2,5 МПа, матеріали: вуглецева сталь, нержавійка, титан
АВО (повітряне охолодження)	АВГ (горизонтальний), АВЗ (звивистий), АВМ (малопотоковий)	Біметалеві труби з ребрами, різні площі теплообміну
Кульові крани	Крани ІШК	Ду 50-300 мм, Ру 80-160, різні конструкції для газу, пари, нафтопродуктів
Кріогенні судини	Дьюар-судини (СК, СДС)	Об'єми 3-40 літрів, для рідкого азоту, кисню, аргону, біопродуктів
Котли твердопаливні	Промислові котли	Механізоване завантаження палива, висока ефективність, різні конструктивні рішення
Колонне обладнання (масообмінні апарати)	Колонні апарати	Насадкові, сітчасті, кап-тип; матеріали – вуглецева та нержавіюча сталь
Контейнери Цистерни	/Танки-контейнери, контейнер-судини	Танк-контейнер Т11 20-футів, морські контейнери, насипні контейнери

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Дані таблиці 3.2 демонструють широку номенклатуру продукції ПрАТ «Хіммаш», що включає різні види машинобудівної техніки та обладнання, зокрема промислові машини, вузли та агрегати. Всього портфель підприємства налічує понад 10 основних видів продукції, які представлені близько 25 моделями та понад 40 модифікаціями. Найбільшу кількість моделей і модифікацій має продукція категорії «промислові машини», що включає різні типи обладнання та устаткування. Друге місце за різноманіттям займають

«гідравлічні та металорізальні системи», які представлені декількома моделями та численними модифікаціями.

Портфель замовлень ПрАТ «Хіммаш» прямо не відображає кадрову політику підприємства, але демонструє структуру виручки від реалізації продукції. Для виконання всіх технологічних процесів, передбачених замовленнями, необхідна відповідна чисельність і кваліфікація персоналу. Аналіз формування кадрового забезпечення на прикладі конкретного замовлення дозволяє визначити потребу у фахівцях різних категорій – інженерах, техніках, операторах обладнання та робітниках виробничих цехів, що є критично важливим для своєчасного виконання виробничих планів та підтримання якості продукції.

В таблиці 3.3 розраховано чисельність необхідного персоналу з урахуванням технологічних операцій, типової кваліфікації працівників.

Таблиця 3.3

Персонал підприємства ПрАТ «Хіммаш» при виготовленні 10 шт.
теплообмінників кожухотрубного типу (моделі ІН-1000)

Технологічна операція	Професійно-кваліфікаційні характеристики	Посада	Розряд	Чисельність (для 10 шт.)
Заготівельні операції				
Різання листового матеріалу	слюсар-ремонтник	3	2	3
Штапування кільцевих фланців	штампувальник	3	3	2
Гнуття труб та корпусу	слюсар-складальник	3	3	4
Термічна обробка (відпал)	оператор термічної печі	4	3	2
Очищення поверхні заготовок	чистильник металу	4	2	3
Зварювальні та монтажні роботи				
Зварювання корпусу	електрозварник автоматичного / напівавтоматичного зварювання	5	6	6
Зварювання труб	аргонно-дуговий зварник (TIG)	5	5	4
Монтаж фланців, монт. вузлів	слюсар-монтажник	4	4	5
Механообробка				
Фрезерування фланців / торців	фрезерувальник	4	4	3
Токарна обробка труб / втулок	токарь	4	4	2
Перевірка якості				
Контроль зварних швів (усуває дефекти)	контролер неруйнівного контролю (РК-метод)	5	5	2
Гідравлічне випробування	оператор-гідравлік	4	4	2
Фарбувальні операції				
Мийка поверхні	мийник металу	1	1	2
Грунтування / фарбування	маляр	3	3	3

Технологічна операція	Професійно-кваліфікаційні характеристики	Посада	Розряд	Чисельність (для 10 шт.)
Пакування та відвантаження				
Підготовка до пакування	пакувальник	2	2	2
Збірка пакувальної тару	слюсар загального призначення	3	3	1
Усього персоналу				40

Джерело: дані підприємства

Чисельність розрахована таким чином, щоб забезпечити виготовлення 10 одиниць теплообмінників ІН-1000 протягом циклу виробництва, з урахуванням одночасної роботи кількох операторів на різних етапах.

Дані таблиці свідчать, що технологічний процес виготовлення теплообмінників ІН-1000 на ПрАТ «Хіммаш» складається з кількох ключових етапів: заготівельного, зварювально-монтажного, механообробного, контрольного та фарбувального. Заготівельний період включає операції різання листового матеріалу, штампування, гнуття та термічної обробки. Для виконання цих операцій необхідні три слюсарі-ремонтники третього розряду, два штампувальники третього розряду, чотири слюсарі-складальники третього розряду та два оператори термічної печі четвертого розряду.

Складально-зварювальний період потребує залучення шести електрозварників автоматичного та напівавтоматичного зварювання п'ятого та шостого розряду, а також чотири аргонно-дугових зварника (TIG) п'ятого розряду і п'ять слюсарів-монтажників четвертого розряду. Механообробні операції виконують три фрезерувальники та два токарі четвертого розряду.

Очисні та контрольні операції забезпечують два контролери неруйнівного контролю та три чистильники металу четвертого розряду. Фарбувальний цикл включає два мийники першого розряду та три маляра третього розряду. Пакувальні роботи виконують два пакувальники та одного слюсаря загального призначення третього розряду. Загалом для виготовлення 10 одиниць теплообмінників ІН-1000 необхідно залучити 40 працівників відповідних професій і кваліфікацій. Дані свідчать, що реалізація технологічного процесу вимагає чіткої координації між підрозділами, забезпечення кадрами з відповідною кваліфікацією та дотримання норм робочого часу, що є критично важливим для підвищення ефективності виробництва та якості продукції.

Для оцінювання кадрового забезпечення технологічного процесу виготовлення теплообмінників ІН-1000 на ПрАТ «Хіммаш» було здійснено деталізований розрахунок трудових витрат за окремими виробничими етапами. Розподіл операцій за видами робіт дав можливість визначити потребу в персоналі відповідних професій та кваліфікаційних розрядів, а також оцінити загальний обсяг людино-годин, необхідний для виготовлення партії продукції. Такий підхід дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про фактичне навантаження на кожний структурний підрозділ, визначити найбільш трудомісткі етапи виробництва та обґрунтувати потребу у персоналі в контексті поточного портфеля замовлень підприємства. Зведені результати розрахунків подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Трудові витрати для виготовлення 10 теплообмінників ІН-1000
на ПрАТ «Хіммаш»**

Етап виробництва	Операція	Професія	Кількість працівників	Тривалість на 1 од., год	Розрахунок	Загальні трудові витрати, люд.-год
1. Заготівельний період	Різання листового металу	Слюсар-ремонтник	3	4	$3 \times 4 \times 10$	120
	Штампування	Штампувальник	2	3	$2 \times 3 \times 10$	60
	Гнуття	Слюсар-складальник	4	2,5	$4 \times 2,5 \times 10$	100
	Термічна обробка	Оператор печі	2	1,5	$2 \times 1,5 \times 10$	30
Разом заготівельний період						310
2. Складально-зварювальний період	Зварювання (автомат/напівавтомат)	Електрозварник	6	5	$6 \times 5 \times 10$	300
	Аргонно-дугове зварювання TIG	Зварник TIG	4	4	$4 \times 4 \times 10$	160
	Монтаж елементів	Слюсар-монтажник	5	3	$5 \times 3 \times 10$	150
Разом складально-зварювальний період						610
3. Механо-обробка	Фрезерування	Фрезерувальник	3	2	$3 \times 2 \times 10$	60
	Точіння	Токар	2	1,5	$2 \times 1,5 \times 10$	30
Разом механообробка						90
4. Очисні та	Контроль якості	Контролер	2	1	$2 \times 1 \times 10$	20

контрольні операції	Очищення елементів	Чистильник	3	1,5	$3 \times 1,5 \times 10$	45
Разом очисні та контрольні операції						65
5. Фарбування та пакування	Миття	Мийник	2	0,5	$2 \times 0,5 \times 10$	10
	Фарбування	Маляр	3	1	$3 \times 1 \times 10$	30
	Пакування	Пакувальник	2	0,5	$2 \times 0,5 \times 10$	10
Разом фарбування та пакування						50
ПІДСУМОК УСІХ ЕТАПІВ					1125 людино-годин	

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Проведений розрахунок показав, що загальна трудомісткість виготовлення 10 теплообмінників ІН-1000 становить 1125 людино-годин, що характеризує високий рівень ресурсної насиченості технологічного процесу. Найбільше трудових витрат припадає на складально-зварювальний етап (610 люд.-год), що підтверджує значну частку ручних та висококваліфікованих операцій, критичних для якості кінцевого виробу. Другим за складністю є заготівельний період (310 люд.-год), де формується основа виробу та здійснюються операції, що визначають точність подальших технологічних переходів.

Механообробка, очисні роботи та пакування займають меншу частку загальних трудових витрат, проте їх значення є визначальним для забезпечення точності, надійності та завершеності виробу. Отримані результати дозволяють оптимізувати розподіл персоналу між етапами, уникати простоїв, формувати обґрунтовані графіки виробництва та планувати чисельність працівників відповідно до фактичного виробничого навантаження. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності управління персоналом і створює базу для оптимізації витрат у подальшому. Виходячи з технологічної карти окремого замовлення, можна визначити фактичну потребу підприємства у персоналі: скільки працівників, яких спеціальностей і з яким рівнем кваліфікації слід залучити, а також тривалість їхнього завантаження на кожній операції. Один працівник може бути задіяний у виконанні кількох різних технологічних операцій, тому підтримувати розширений постійний штат немає сенсу. Після завершення виготовлення певного замовлення працівники формально перебувають на робочому місці, але фактично не виконують виробничих

завдань через відсутність завантаження та неповну потужність роботи підприємства. Саме тому сучасна система управління персоналом має орієнтуватися не на повний асортимент продукції, передбачений номенклатурою, а на реальний портфель замовлень. У нинішніх умовах господарювання підприємства отримують замовлення лише на окремі позиції, тому потреба у кадрах формується під конкретні виробничі завдання, а не під увесь перелік можливих виробів.

Оскільки найбільше трудових витрат припадає на зварювально-монтажний період (610 люд.-год), ПрАТ «Хіммаш» варто:

- формувати динамічні графіки зайнятості зварювальників залежно від реальних замовлень;
- вводити гнучку багатостатність (один працівник виконує різні етапи суміжних процесів);
- застосувати крос-тренінг для слюсарів і зварювальників, щоб частина персоналу могла підсилювати найбільш завантажені ділянки.

Впровадження зварювального робота дозволяє суттєво зменшити трудомісткість зварювальних операцій, які формують близько 54 % загальних трудових витрат на підприємстві. Завдяки автоматизації частини процесів скорочується потреба у чисельності персоналу зварювального цеху, зменшуються простой та підвищується точність і стабільність виконання операцій. Це, у свою чергу, дозволяє ефективніше використовувати робочий час, знизити витрати на оплату праці та збільшити загальну продуктивність виробництва, одночасно забезпечуючи стабільну якість продукції.

Рекомендації щодо впровадження автоматизації зварювальних процесів на ПрАТ «Хіммаш»:

- закупівля напіваавтоматичних та роботизованих зварювальних позицій, що дозволить зменшити трудомісткість зварювальних операцій, підвищити продуктивність і точність виконання робіт;
- інтеграція роботизованих систем у існуючі виробничі лінії для забезпечення безперервності технологічного процесу;

- навчання персоналу роботі з автоматизованими та роботизованими комплексами, включаючи програмування, налаштування та обслуговування обладнання;

- поступове зменшення ручних зварювальних операцій із паралельним перерозподілом працівників на контролюючі, монтажні та обслуговуючі функції;

- впровадження системи моніторингу продуктивності та якості зварювання за допомогою MES-модулів або інтегрованих програмних рішень.

Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат на оплату праці та мінімізації ризиків, пов'язаних із дефіцитом кваліфікованих зварювальників.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Сучасні умови функціонування машинобудівних підприємств, включно з ПрАТ «Хіммаш», характеризуються високим рівнем технологічної складності та посиленою потребою у кваліфікованих кадрах. Додатково на кадрову ситуацію суттєво впливають зовнішні фактори: мобілізація, війна та недостатній рівень заробітної плати, що призводить до дефіциту зварювальників високої кваліфікації. Ці обставини створюють загрозу своєчасного виконання виробничих планів та потребують інтеграції технічних і організаційних рішень у систему управління персоналом.

Одним із перспективних шляхів оптимізації трудових ресурсів є впровадження зварювального робота, здатного виконувати частину операцій ручного зварювання автоматично. Технологічні переваги роботизованого зварювання включають:

- стабільну якість швів та точність виконання виробничих завдань;
- зниження ризику виробничих помилок через людський фактор;
- скорочення фізичного навантаження на персонал;
- підвищення продуктивності та дотримання графіків замовлень.

Для ПрАТ «Хіммаш» можна розглянути роботизовані зварювальні системи від провідних виробників, таких як KUKA, ABB, FANUC або Yaskawa, які спеціалізуються на інтеграції автоматичних та напівавтоматичних зварювальних процесів. Оптимальною моделлю для підприємства середнього машинобудівного масштабу є робот із вантажопідйомністю 120-150 кг, з можливістю програмування під MIG/MAG та TIG зварювання.

Для визначення потенційних варіантів модернізації зварювальних ділянок ПрАТ «Хіммаш» проведено аналіз трьох сценаріїв придбання зварювального робота різних цінових категорій (табл. 3.5).

Аналіз показує, що впровадження роботизованого комплексу можливе в різних сценаріях, залежно від фінансових можливостей підприємства:

Таблиця 3.5

Вартість роботизованих зварювальних систем залежно від сценарію впровадження

Сценарій	Вартість робота	Інтеграція, ПЗ, налаштування	Логістика, ПДВ, митні витрати	Орієнтовна загальна вартість
1. «Брендовий» комплекс (FANUC, ABB)	2,5 млн грн	400 тис. грн	500–600 тис. грн	3,4 млн грн
2. «Середній імпорт» (не топовий бренд)	400 тис. грн	200 тис. грн	120–150 тис. грн	720-750 тис. грн
3. «Бюджетний» варіант (Китай, 6-осьові системи)	220 тис. грн	150 тис. грн	80–100 тис. грн	450-470 тис. грн

Джерело: власні розрахунки

1. Високобюджетний бренд FANUC / ABB забезпечує найвищу точність, стабільність, сервісну підтримку, але потребує значних інвестицій. Доцільний при довгостроковому плануванні та стабільному портфелі замовлень.

2. Середньобюджетний імпорт є збалансованим варіантом «ціна–якість», проте потребує уточнення доступності сервісу та запасних частин.

3. Бюджетний китайський робот є оптимальним для пілотного проекту або швидкого розгортання автоматизації, що дозволяє перевірити ефективність технології без високих початкових вкладень.

Для проведення техніко-економічного обґрунтування впровадження роботизованого зварювального комплексу на підприємстві було сформовано низку вихідних припущень, що відображають існуючі виробничі умови та кадрову ситуацію.

На підприємстві у зварювальному цеху працює 6 зварювальників. Запропонований роботизований комплекс здатний виконувати обсяг робіт, еквівалентний праці двох зварювальників, проте скорочення персоналу не передбачається, оскільки підприємство вже відчуває значний дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію, війну та низьку привабливість професії на ринку праці. Середня заробітна плата одного зварювальника становить 20 000 грн на місяць, а з урахуванням нарахувань ЄСВ (1,22) – 24 400 грн на місяць.

Трудомісткість зварювально-монтажного циклу виготовлення однієї одиниці продукції становить 61 людино-годину. За річного обсягу виробництва у 120 одиниць загальна трудомісткість зварювальних робіт складає:

$$61 \times 120 = 7\,320 \text{ людино-годин на рік.}$$

Очікуваний ефект від впровадження роботизованої системи проявляється у зниженні трудомісткості зварювально-монтажних операцій. Згідно з технічними характеристиками сучасних роботизованих комплексів для дугового зварювання, орієнтовний рівень зменшення трудомісткості становить 55 %, що зумовлює суттєве скорочення витрат часу на виробничі операції та, відповідно, витрат на оплату праці.

Таблиця 3.6

Розрахунок річної економії ФОП від впровадження роботизованого зварювального комплексу

Показник	Формула/пояснення	Значення
1. Базові витрати до роботизації		
Погодинна повна вартість праці одного зварювальника	292 800 грн / 2 080 год	140,8 грн/год

Річний обсяг людино-годин зварювання	—	7 320 год/рік
Поточна річна вартість зварювальних операцій	$7\,320 \times 140,8$	1 031 000 грн/рік
2. Витрати після роботизації		
Новий річний обсяг людино-годин (зниження трудомісткості на 55%)	$7\,320 \times (1 - 0,55)$	3 288 год/рік
Нова річна вартість праці	$3\,288 \times 140,8$	462 000 грн/рік
3. Чиста річна економія	$1\,031\,000 - 462\,000$	569 000 грн/рік

Джерело: власні розрахунки

Це економія за рахунок зниження трудомісткості, а не за рахунок скорочення людей. Зварювальників не звільняють – вони виконують інші технологічні операції.

Для оцінки економічної доцільності впровадження роботизованого зварювального комплексу було здійснено розрахунок строку окупності інвестицій за різними варіантами придбання обладнання. Економічний ефект розглядається виключно за рахунок скорочення трудомісткості операцій.

Для розрахунку окупності використано три можливі інвестиційні сценарії: придбання високотехнологічного брендового робота (FANUC або ABB), робота середнього цінового сегмента (імпорт, але не топовий бренд), а також бюджетного шестиосьового робота китайського виробництва. Розрахунок виконано за формулою:

$$\text{Термін окупності} = \text{Інвестиції} / \text{Річна економія} \quad (3.1)$$

Отримані результати наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності роботизації зварювальних операцій на ПрАТ «Хіммаш»

Сценарій	Інвестиції (грн)	Очікуваний додатковий прибуток / ефект від підвищення продуктивності (грн/рік)	Термін окупності (роки)	Термін окупності (міс.)
Брендовий робот (FANUC / ABB)	3 400 000	$569\,000 \times 1,55 \approx 880\,000$	3,87	46,4
Середній імпорт	740 000	880 000	0,84	10,1
Бюджетний робот (Китай)	460 000	880 000	0,52	6,3

Джерело: власні розрахунки

Аналіз показує, що інвестиції в роботизацію є економічно виправданими. Високобюджетні брендові роботи мають найбільший строк окупності – майже 4 роки, що є прийнятним лише у випадку, якщо підприємство ставить пріоритет на довгострокову надійність, точність та мінімізацію технічних ризиків.

Середній імпорт демонструє значно кращу ефективність: строк окупності становить лише 1 рік, що відповідає високим інвестиційним стандартам промислового машинобудування.

Найпривабливішим у фінансовому сенсі є бюджетний робот китайського виробництва. Термін його окупності становить 6 місяців, що робить цей сценарій найефективнішим з точки зору швидкого повернення інвестицій та мінімізації фінансового навантаження на підприємство.

Враховуючи, що зварювальні операції формують понад половину загальної трудомісткості, роботизація дозволить:

- зменшити трудомісткість зварювальних операцій на 40-60 % (залежно від сценарію);
- перевести частину робітників зі зварювання на контроль, наладку та монтаж, що знижує навантаження на кадровий ринок;
- компенсувати кадровий дефіцит, особливо в умовах війни;
- підвищити якість і повторюваність швів, що знижує витрати на переробки.

В таблиці 3.8 узагальнено основні напрями вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш», які спрямовані на підвищення ефективності кадрового потенціалу, оптимізацію трудових ресурсів та забезпечення стабільності виробничих процесів.

Таблиця 3.8

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ
«Хіммаш» та оцінка їх ефективності

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Необхідні ресурси	Очікуваний ефект (процентний)	Економічний ефект (грн/рік)	Орієнтовний термін окупності
Цифровізація HR-процесів	Впровадження HRM-системи (облік кадрів, графіки, зарплата, оцінювання)	450 тис. грн (ліцензія + адмінвитрати на впровадження)	Скорочення витрат на 22–25%	780 тис. грн	7 місяців
Диференційована система мотивації	KPI-модель + премії за результат, якість та виконання	150 тис. грн (розробка KPI)	Зростання продуктивності на 10-12%; зниження	1,2 млн грн	2 місяці

	замовлень у строк		плинності на 20%		
Кадровий резерв та управління талантами	Матриця компетентностей, внутрішні стажування	20 тис. грн	Зменшення витрат зовнішній підбір на 30%	280 тис. грн	4-5 місяців
Оптимізація завантаження персоналу за портфелем замовлень	Планування потреби в кадрах на основі трудомісткості (методика з використанням людино-годин)	Внутрішні ресурси	Оптимізація фонду робочого часу на 10-15%	950 тис. грн	0 місяців
Впровадження роботизованих зварювальних позицій	Закупівля робота + інтеграція для часткового заміщення зварювальників	Брендовий: 3,4 млн грн; Середній: 740 тис.; Бюджетний: 460–470 тис. грн	Скорочення трудомісткості зварювальних операцій на 55 %	569 тис. грн/рік	0,6-4 роки (залежно від моделі)
Автоматизація обліку виробничих операцій	MES-модуль для точного контролю часу та операцій	600 тис. грн	Скорочення простоїв на 12–18%	1,6 млн грн	5-6 місяців

Джерело: власні розрахунки

Аналіз показників таблиці 3.8 свідчить, що комплексне впровадження запропонованих заходів дозволяє одночасно підвищити продуктивність праці, зменшити непродуктивні витрати та зміцнити кадрову стабільність підприємства. Найбільший економічний ефект очікується від автоматизації виробничих процесів та роботизації зварювальних операцій, що забезпечує скорочення трудомісткості на 55 % у найбільш ресурсомістких зварювальних циклах. Водночас заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, навчання персоналу та впровадження диференційованої системи мотивації, забезпечують довгострокове підвищення залученості працівників та зниження плинності кадрів. Загалом реалізація комплексу заходів підвищує ефективність управління персоналом, дозволяє раціонально використовувати людські ресурси та сприяє стабільності операційної діяльності ПрАТ «Хіммаш».

Як висновок узагальнимо, що аналіз трудових витрат і впровадження роботизованих зварювальних позицій на ПрАТ «Хіммаш» показав, що ефективне управління персоналом має базуватися на оптимізації робочого часу

та навантаження на кваліфікованих працівників, особливо у складних умовах дефіциту кадрів, мобілізації та низької заробітної плати.

Застосування роботів дозволяє знизити трудомісткість зварювально-монтажного циклу на 55 %, що не лише підвищує продуктивність, але й зменшує ризики, пов'язані з нестачею зварювальників. При цьому чисельність персоналу залишається стабільною, що відповідає сучасним практикам управління людськими ресурсами: оптимізація навантаження без скорочення кадрів.

Впровадження цифрових систем обліку, планування за портфелем замовлень, диференційованої системи мотивації та корпоративного навчання забезпечує системний підхід до управління персоналом, дозволяючи поєднувати підвищення продуктивності, розвиток компетенцій і залученість працівників.

Загалом, інтеграція роботизованих технологій разом із сучасними HR-інструментами формує гнучку, ефективну та адаптивну систему управління персоналом, яка здатна забезпечити стабільну роботу підприємства в умовах нестабільності та високої конкуренції на ринку машинобудівної продукції.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження шляхів удосконалення системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки.

Виокремлено низку ключових проблем, які негативно впливають на результативність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Встановлено, що ключовими чинниками низької ефективності є обмежена кількість кваліфікованого персоналу, високий рівень трудомісткості окремих виробничих операцій, недостатній рівень мотивації працівників та фрагментарна система навчання.

Виявлені резерви підвищення ефективності системи управління персоналом включають оптимізацію кадрових потоків за портфелем замовлень, впровадження цифрових HR-інструментів, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, диференційовану систему мотивації, заходи щодо зміцнення корпоративної культури та

залученості персоналу, а також автоматизацію та роботизацію виробничих процесів, зокрема зварювальних операцій.

Одним із шляхів підвищення ефективності даного процесу є впровадження роботизованих зварювальних комплексів. Використання роботів дозволяє:

- підвищити стабільність та якість зварних швів за рахунок виключення людського фактору;
- збільшити продуктивність і скоротити час виконання замовлень;
- підвищити безпеку праці, оскільки оператори зводяться до контролю та налаштування роботів, а не безпосередньої роботи із відкритим вогнем та гарячими поверхнями.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що найбільш значущим економічним ефектом володіє роботизація зварювального циклу, яка дозволяє скоротити трудомісткість операцій на 55 % і підвищити продуктивність без зменшення штатної чисельності. Водночас комплекс заходів у сфері мотивації, навчання та корпоративної культури сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню залученості працівників, що забезпечує довгострокову стабільність управлінських процесів.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» дозволило комплексно оцінити її стан, визначити проблемні аспекти та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової політики. Основні результати роботи можна узагальнити наступним чином.

1. Система управління персоналом виступає ключовим елементом менеджменту підприємства, що визначає ефективність використання трудових ресурсів, сприяє формуванню корпоративної культури та забезпечує стратегічну узгодженість між цілями працівників і організації. У сучасних умовах нестабільного ринку, високої конкуренції та швидких змін економічного середовища особливо важливим є розгляд персоналу як стратегічного ресурсу, здатного створювати конкурентні переваги, підтримувати інноваційний розвиток і підвищувати загальну продуктивність підприємства.

2. Ефективне управління персоналом передбачає інтеграцію різних функціональних підсистем: планування та підбір кадрів, навчання та розвиток, мотивацію та оцінку результатів праці, соціальне забезпечення. Взаємодія цих підсистем дозволяє забезпечувати досягнення цілей підприємства, адаптацію організації до змін зовнішнього середовища, зменшення ризиків, пов'язаних із нестачею кваліфікованих кадрів, та утримання і розвиток талановитих працівників.

3. Методики оцінки ефективності системи управління персоналом є важливим інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни, підвищувати продуктивність праці, зміцнювати корпоративну культуру та підтримувати конкурентоспроможність. Ефективна оцінка потребує комплексного підходу, що поєднує системний, процесний, компетентнісний, показниковий (KPI) та інноваційно-цифровий підходи. Використання цих методів у комплексі забезпечує об'єктивне та всебічне бачення діяльності персоналу та роботи HR-служби.

4. Робота системи управління персоналом неможлива без чітких правил трудових відносин та належного інформаційного забезпечення. Сучасні

підприємства діють у складному нормативно-правовому середовищі, яке регламентує формування, використання та розвиток трудового потенціалу, визначає взаємодію між роботодавцем і працівниками та встановлює права, обов'язки й гарантії сторін. Виконання цих вимог забезпечує ефективну кадрову політику, дотримання стандартів охорони праці, організацію справедливої оплати праці та соціального захисту, а також високий рівень організації трудового процесу.

5. ПрАТ «Хіммаш» є сучасним підприємством машинобудівної галузі з багаторічним досвідом, що спеціалізується на виготовленні хімічного, теплообмінного та кріогенного обладнання для різних промислових секторів, включно з хімічною, нафто- та газопереробною галузями. Завдяки широкому асортименту продукції, високій якості матеріалів, дотриманню міжнародних стандартів і професіоналізму персоналу компанія успішно реалізує свою продукцію як на внутрішньому ринку, так і за його межами. Виробничий процес організовано за цеховою структурою з елементами лінійного та потокового виробництва, що дозволяє одночасно виконувати серійні та індивідуальні замовлення. Постійне оновлення обладнання, впровадження цифрових рішень і енергоефективних технологій забезпечує високий рівень конкурентоспроможності та стабільний розвиток підприємства в сучасних економічних умовах.

6. Аналіз фінансово-господарського стану ПрАТ «Хіммаш» за 2022-2024 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій, що потребують управлінського втручання. Динаміка доходів, витрат і прибутковості вказує на нестабільність фінансових результатів, обумовлену внутрішніми та зовнішніми чинниками. Структура балансу демонструє нерівномірний розподіл активів та зростання питомої ваги поточних зобов'язань, що в окремі роки погіршувало ліквідність. Водночас у 2024 р. спостерігається її покращення завдяки збільшенню чистого оборотного капіталу та питомої ваги оборотних активів. Показники фінансової стійкості свідчать про підвищену залежність від позикових джерел фінансування та зниження коефіцієнта автономії, проте збільшення маневреності робочого капіталу в

2023-2024 рр. демонструє здатність підприємства ефективно відновлювати власні ресурси. Рентабельність продукції у 2024 р. значно підвищилась, тоді як рентабельність операційної діяльності, активів та власного капіталу знизилася, що вказує на ефективність окремих виробів, але недостатню операційну ефективність підприємства в цілому.

7. Аналіз використання трудових ресурсів у 2022-2024 рр. свідчить, що система управління персоналом має як сильні, так і проблемні сторони. Серед позитивних моментів – значне підвищення середньої заробітної плати з 6 602 грн у 2022 р. до 13 849 грн у 2024 р., а також зростання продуктивності праці майже в 2,7 раза, що відображає ефективне матеріальне стимулювання та вдосконалення робочих процесів. Водночас чисельність персоналу зменшилась на 51 особу, а рентабельність персоналу знизилась з 100,54% до 29,50%, що свідчить про недостатню ефективність використання трудових ресурсів у фінансовому вимірі та низьку конверсію продуктивності у прибутковість. Таким чином, управління персоналом потребує збалансованого підходу між підвищенням мотивації, оптимізацією чисельності та забезпеченням фінансової ефективності для підвищення загальної результативності трудового потенціалу підприємства.

8. В результаті дослідження можливих напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Хіммаш» встановлено, що ефективне управління трудовими ресурсами потребує комплексного підходу, що поєднує оптимізацію кадрової структури, цифровізацію HR-процесів, підвищення кваліфікації працівників та впровадження мотиваційних механізмів. Проведений аналіз показав, що існують значні резерви підвищення ефективності роботи персоналу, зокрема шляхом планування завантаження за портфелем замовлень, що дозволяє максимально ефективно використовувати робочий час і зменшувати непродуктивні витрати. Впровадження цифрових HR-інструментів та систем автоматизації виробничих операцій (MES, HRM) сприятиме зменшенню адміністративного навантаження, підвищенню контролю за виконанням технологічних процесів та оптимізації взаємодії між відділами.

9. Впровадження роботизованих зварювальних комплексів дозволяє значно скоротити трудомісткість зварювальних операцій (до 55 %), що формує суттєву економію часу та ресурсів, при цьому зберігаючи задіяними кваліфікованих зварювальників для виконання складніших технологічних операцій.

Економічна оцінка запропонованих заходів підтвердила їх ефективність: цифровізація HR-процесів, навчання персоналу, автоматизація та роботизація забезпечують зростання продуктивності, зниження непродуктивних витрат та підвищення загальної результативності трудового потенціалу підприємства.

Отже, комплексне впровадження запропонованих заходів створює умови для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення кадрової стабільності та забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Хіммаш» у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27(1). С. 101–105.
2. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. №8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
3. Ананьєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. №3(79). С. 80–87. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-80-87>
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
5. Біла С.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 236 с.
6. Білоус С.П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2021. № 1-2 (278-279). С. 53-58.
7. Блищик О. О., Кравченко О. О. Стан і перспективи нормативно-правового регулювання кадрової політики в органах державної влади. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 1. С. 326-336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_1_29
8. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
10. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. С. 137–141.
11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-

ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 488 с.

12. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. 16. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41.

13. Гриньова В. М. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ВД «Інжек», 2021. 392 с.

14. Гриньова В. М., Малик Л. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2020. 216 с.

15. Грідін О. Трансформація HR-процесів через впровадження Digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. Економіка та суспільство. 2025. С. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>

16. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудоі відносини. Київ: Знання, 2018. 512 с.

17. Губська Т. В. Ефективна кадрова політика як чинник стабільності підприємства. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 98–101.

18. Гучко М. М. Управлінські підходи в ефективному формуванні та реалізації кадрового менеджменту з координації роботи персоналу міжнародних компаній. Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування. 2021. № 4. С. 59-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2021_4_11

19. Гучко М. М. Формування стратегічних напрямів управління персоналом щодо ефективної реалізації кадрової політики компаній на сучасному етапі. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Вип. 26. С. 34-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puaui_2021_26_8

20. Даниленко О. А. Світові HR-тренди навчання та розвитку персоналу. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту». КНЕУ. Київ, 2020. С. 37-40. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf>.

21. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.11>

22. Денисенко Н. І., Будякова О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом. Наукові праці НУК, 2020. № 292. С. 51–56.
23. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_19
24. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. Економічна наука. 2022. № 2. С. 36-41. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/8.pdf.
25. Журавльова О.М. Кадрова політика підприємства: теоретичні основи та практичні аспекти. Економіка та держава. 2022. №7. С. 88–92.
26. Завадська Т. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Центр учбової літератури, 2020. 416 с.
27. Задорожна Л. А. Основи кадрового менеджменту: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 232 с.
28. Замлинський В., Скрипник Н., Федака, В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. №338(1). С.555-563. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>
29. Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. Економіка та суспільство. 2022. №38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>
30. Занора В.О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1(67). С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-10>
31. Занора В.О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Вип. 2(42). С. 42–57. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2\(42\).177040](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2(42).177040)
32. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. Науковий вісник Херсонського державного університету.

Серія «Економічні науки». 2018. Випуск 30. С. 87–91.

33. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. № 14. С. 166–172. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf.

34. Зінченко В. В. Сучасні моделі кадрової політики підприємства. Економічний вісник. 2018. № 3(45). С. 82–87.

35. Зось-Кіор М.В., Стрілков О.Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні національні проблеми економіки. 2016. С. 259–263.

36. Кібальник О. О. Управління персоналом. Львів: ЛНАУ, 2020. 188 с.

37. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.

38. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

39. Колот А. М. Управління персоналом: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2020. 472 с.

40. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

41. Корбут О., Федоряк Р. Системний підхід до кадрової політики на підприємстві. Бізнес Інформ, 2022. № 2. С. 60–64.

42. Костенко Н.В. Кадрова політика підприємства: методичні основи. Економіка та управління. 2020. № 2. С. 31–37.

43. Костенко Н.В. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. №3(35). С. 56–62.

44. Кравченко О.О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2018. Вип. 7. С. 32–36.

45. Кравчук А.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту

персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій: серія економіка та управління. 2024. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

46. Кришталь Г. О., Брюховецька І. О., Є. В. Панін Діджиталізація кадрової політики як ключовий фактор успішності організації. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 5. С. 24-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_5_6

47. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. 2 вид., перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2020. 308 с.

48. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. С. 81-82. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>

49. Кузьмін В. В. Соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни. Габітус. 2024. Вип. 63. С. 184-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_63_34

50. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І.О. Демченко О.В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. №2. С. 35–43. DOI: 10.25313/2520-2294-2021-2-6962

51. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277-282. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-12-277-282.

52. Маковецька І., Ніколаєва М., Баннікова Н. Роль інноваційних стратегій в процесі управління персоналом та їх вплив на підвищення ефективності підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2025. № 2. С. 67-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2025_2_11

53. Матвієва Н. В., Базецька Г. В., Славута О. М. Модель стратегічної кадрової політики підприємства. Економічний вісник університету, 2023. № 3. С. 88–94.

54. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Яриг Д.Г. Система управління персоналом підприємства: адаптивний та інноваційний контекст. Ефективна

економіка. 2025. № 1.

55. Менеджмент організацій: підручник. За ред. О. А. Петруні. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 496 с.

56. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

57. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022., Вип. 3 Т. 32. С. 47-53. DOI: 10.35774/econp2022.03.047.

58. Мохненко, А. С., Остроус, Г. С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-05>

59. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021. (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

60. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 1. С. 525-537. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2024_1_38

61. Осадчук О. П. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 1-6. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-77.

62. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. Методика досліджень економіко-інноваційних технологій управління персоналом. Ефективна економіка. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_21

63. Плотніков О.В. Основи кадрової політики: навчальний посібник. Львів: ЛНАУ, 2020. 188 с.

64. Пономарьов В. С. Стратегія управління людськими ресурсами. Дніпро: НГУ, 2019. 368 с.

65. Приходько Л. С., Білоус С. П. Управління комунікаційною політикою суб'єкта господарювання для потреби забезпечення його кадрової безпеки та

цілей стратегічного розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 10. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_10_5

66. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. С. 243.

67. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. С. 378.

68. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. С. 121.

69. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року. № 2136-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

70. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. С. 668.

71. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2023 № 2932-IX . Офіційний вісник України. 2023. № 4. С. 119.

72. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>

73. Романенко С. В., Жарлінська Р. Г. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та рішення. Ефективна економіка. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41

74. Рябова О. С. Кадрова стратегія в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2022. №4. С. 45–49.

75. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Професіонал, 2015. 366 с.

76. Савченко В.І. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 345 с.

77. Сватюк О. Р., Кравцова Ю. В. Сучасні тренди управління персоналом від традиційної теорії до інновацій. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2024. Вип. 4. С. 269-276. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2024_4_26

78. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Економічний вісник Запорізької інженерної академії. 2016. С.177-187.

79. Семенова І. М. Кадрова політика підприємства як інструмент стратегічного управління персоналом. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2020. № 26. С. 102–107.

80. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 40. С. 178-186. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.17.

81. Соколова Л. В., Бузецька Е. І. Сучасні підходи до управління персоналом підприємства. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 2 листопада 2021 р.). Харків. ХНУРЕ. 2021. С. 149-151.

82. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 2019. 180 с.

83. Третьак О. М. Кадрова політика підприємства в умовах змін: монографія. Львів: ЛНУ, 2021. 289 с.

84. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку . Modeling the development of the economic systems. 2024. №1. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>

85. Федулова Л. І., Шевченко Л. Г., Кредісов А. І. та ін. Менеджмент організацій : підручник / за ред. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.

86. Формування сучасних технологій менеджменту персоналу на промислових підприємствах Харківського регіону : монографія / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 195 с.

87. Чуб П. М. Теорія і практика управління персоналом : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2019. 356 с.

88. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економічна наука. 2019. № 12. С. 66-70.

ДОДАТКИ