

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління персоналом підприємства в кризових умовах»

Виконала:

студентка групи 5ЕМ

Беза Людмила Євгеніївна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	7
1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства.....	7
1.2. Теоретичні засади управління персоналом підприємства.....	13
1.3. Особливості управління персоналом підприємства в кризових умовах .....	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» .....	24
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	24
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	30
2.3. Аналіз ефективності праці та заробітної плати персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	38
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ .....	55
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності організації управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	55
3.2. Оцінка очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів .....	65
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

У сучасному середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності, управління персоналом набуває особливої ваги. Економічні кризи, пандемія COVID-19, збройні конфлікти, технологічні зміни та масова міграція – усе це суттєво впливає на функціонування підприємств. Для українського бізнесу ці виклики посилені війною, руйнуванням інфраструктури, енергетичними проблемами, втратою кваліфікованих кадрів та вимушеною релокацією компаній.

У таких умовах управління персоналом потребує переосмислення як стратегічної функції. На перший план виходить завдання збереження кадрового потенціалу, формування стійкої організаційної культури, розвитку гнучких форм зайнятості, адаптації до нових форматів роботи (зокрема дистанційного або змішаного), підтримки психологічного здоров'я працівників.

Криза не лише ускладнює функціонування бізнесу, а й відкриває можливості для внутрішньої трансформації: запровадження інновацій у системі мотивації, цифровізації HR-процесів, підвищення ролі лідерства та командної згуртованості. Саме тому дослідження системи управління персоналом у кризових умовах є надзвичайно актуальним і має не лише теоретичне, а й практичне значення для українських підприємств, які прагнуть забезпечити свою життєздатність і конкурентоспроможність.

Тема управління персоналом у кризових умовах неодноразово досліджувалася вітчизняними науковцями, які зробили вагомий внесок у формування сучасного уявлення про антикризове HR-управління.

Значимість проблеми управління персоналом розглядалися у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, а саме: Андрусь О.І. [1], Бабій Ю.М. [2], Бакало Н.В. [3], Брич В., Ващенко О.П. [9], Драган О.І. та інші.

Крамаренко Г.О. аналізує зміни в кадровій політиці підприємств в умовах економічної турбулентності, акцентуючи увагу на необхідності розвитку кризового менеджменту у сфері HR. Головка Л.В. у своїх працях розглядає

адаптаційні стратегії управління персоналом, що застосовуються українськими підприємствами у період воєнного стану. Дослідниця підкреслює значення гнучкості управлінських рішень та адаптації системи мотивації до умов обмежених ресурсів. Мартинюк О.В. зосереджується на проблемах психологічної підтримки персоналу в умовах стресу та непевності, аналізує особливості лідерства в кризових командах. Кудряшова В.В. вивчає організаційні трансформації в системі управління людськими ресурсами в контексті цифрової трансформації та дистанційної роботи, що стала актуальною у період пандемії та війни. Козак О.В. акцентує увагу на інституційних та правових аспектах кадрової політики під час криз, зокрема в умовах воєнного часу, а також розглядає виклики для трудових відносин. Аналітичні матеріали від Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України також містять важливі статистичні й концептуальні дані щодо ринку праці, міграції трудових ресурсів та зміни зайнятості під впливом кризи.

Ці науковці закладають підґрунтя для подальших досліджень, орієнтованих на розробку ефективних інструментів управління персоналом, які забезпечать стійкість організацій до зовнішніх шоків і внутрішніх викликів.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління персоналом підприємства в кризових умовах та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначені виконати такі завдання:

визначити сутність та класифікацію персоналу підприємства;

визначити теоретичні основи, сутність та необхідність управління персоналом підприємства;

дослідити методичні підходи до управління персоналом на підприємстві;

дати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

зробити аналіз динаміки та структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також ефективності праці та заробітної плати працівників;

розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом для підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

зробити оцінку очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та процес управління персоналом на цьому підприємстві.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретично-методичні та практичні дослідження управління персоналом підприємства в кризових умовах.

Практичне значення дослідження полягає в розробці напрямків підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Дослідження базується на аналізі наукових праць як вітчизняних, так й зарубіжних авторів, а також використовує методичні та довідкові матеріали, включаючи статистичні видання міжнародних аналітичних агентств та Державного комітету статистики України.

При виконанні роботи використані такі методи аналізу: горизонтальний, вертикальний, порівняльний, детермінований факторний аналізи, прийоми порівняння, групування даних та інші.

У роботі використовувалися різноманітні літературні джерела: підручники, статті, рекомендації, законодавчі та підзаконні акти, статистична та нормативна документація.

Окрім того, дослідження спирається на нормативні акти та законодавчі документи, видані українськими органами влади, і залучає інформацію з українських та міжнародних видань.

Практичне значення результатів, які одержані в результаті виконання кваліфікаційної роботи полягають у можливості використання їх керівництвом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для підвищення ефективності управління персоналом у кризових ситуаціях.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки та список використаних джерел. Обсяг роботи – 78 сторінок. Містить 23 таблиці, 15 рисунків, список використаних джерел – 56 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

### 1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства

Дослідження управління персоналом підприємства доцільно розпочати з визначення сутності персоналу. Персонал підприємства – це сукупність фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з організацією та виконують виробничі, управлінські, обслуговуючі чи допоміжні функції з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Іншими словами, персонал є головним носієм інтелектуального, творчого та трудового потенціалу підприємства, і його ефективне використання є критично важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності організації, особливо в умовах криз чи трансформацій.

Управління персоналом охоплює процеси планування, підбору, навчання, оцінювання, мотивації, організації праці та розвитку людських ресурсів. У сучасних умовах персонал розглядається не лише як ресурс, а як актив підприємства, здатний створювати додану вартість, впроваджувати інновації та формувати цінності компанії.

Класифікацію персоналу на підприємстві може здійснюватися за різними критеріями. Вітчизняні та зарубіжні науковці виокремлюють різні класифікаційні ознаки [1-20]. Існує кілька підходів до класифікації персоналу – за роллю у виробничому процесі, за видом діяльності, за формою зайнятості тощо. Найуживанішими є такі класифікації:

#### 1. За функціональним призначенням (виробнича класифікація):

Це найбільш поширена класифікація, яку використовують у кадровій статистиці та при організації праці:

Промислово-виробничий персонал (ПВП) – безпосередньо зайнятий у процесі виробництва продукції або наданні послуг. Основні робітники – ті, хто безпосередньо створює продукцію (наприклад, оператори, монтажники, токарі). Допоміжні робітники – виконують роботи з обслуговування виробництва (ремонтники, складальники, прибиральники).

Інженерно-технічні працівники (ІТП) – працівники, що виконують проектно-конструкторські, технологічні, організаційно-управлінські функції (інженери, технологи, нормувальники).

Керівники – особи, які займають посади директорів, начальників, завідувачів, керують підрозділами або підприємством у цілому.

Спеціалісти – економісти, бухгалтери, юристи, маркетингологи, які здійснюють аналітичну, економічну та іншу фахову діяльність.

Службовці (молодший обслуговуючий персонал) – працівники, які виконують обліково-допоміжну та адміністративну роботу.

## 2. За видом трудових відносин.

Постійний персонал – працює на підприємстві на підставі безстрокових трудових договорів. Тимчасовий персонал – залучається на обмежений період, наприклад, на сезонні роботи або для реалізації проєктів. Позаштатний персонал (аутсорсинг) – залучається ззовні (наприклад, охоронні, клінінгові, ІТ-послуги), не входить до штатного розпису. Сумісники – працюють за сумісництвом на декількох роботодавців.

## 3. За рівнем кваліфікації.

Кваліфіковані працівники – мають відповідну освіту, досвід, підтвержені сертифікати або дипломи. Некваліфіковані працівники – виконують просту фізичну або допоміжну працю. Висококваліфіковані фахівці – ключовий кадровий актив, зазвичай залучений до стратегічних, інноваційних або управлінських процесів.

## 4. За ознакою участі в інноваційній діяльності: ключовий та операційний.

Ключовий персонал (talent pool) – визначає конкурентні переваги організації, займається прийняттям рішень, розробкою інновацій. Операційний

персонал – виконує стандартні операції, дотримуючись встановлених процедур і нормативів.

Класифікація персоналу дозволяє підприємству краще структурувати трудовий потенціал, оптимізувати управлінські процеси, здійснювати кадрове планування та мотивацію. Розуміння сутності персоналу як цінного ресурсу та активу відкриває нові підходи до стратегічного управління людськими ресурсами в умовах динамічного ринкового середовища.

#### 5. За рівнем управління.

Вищий рівень – керівники, що визначають стратегію підприємства: генеральні директори, члени ради директорів. Середній рівень – керівники підрозділів: начальники цехів, відділів, департаментів. Низовий (операційний) рівень – майстри, бригадири, начальники змін, які безпосередньо керують виконавцями.

Такий поділ дозволяє формувати структуру організаційного управління й визначати зони відповідальності. У науковій та прикладній літературі персонал розглядається не лише як набір трудових одиниць, а як економічна, соціальна та психологічна категорія, що формує цінності, корпоративну культуру та впливає на фінансову стабільність підприємства.

Сутність персоналу проявляється через такі функції (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Функції персоналу

6. За рівнем освіти та кваліфікації: некваліфіковані працівники; працівники із середньою спеціальною освітою; фахівці з вищою освітою; працівники з науковим ступенем.

7. За віковими групами.

Молодь (до 35 років) – динамічна, інноваційна, гнучка; професіонали середнього віку (35–50 років) – мають досвід і стабільність; старший вік (50+) – носії корпоративної пам’яті, наставники.

8. За участю у прийнятті рішень.

Стратегічний персонал (формує політику, цілі); тактичний персонал (керує реалізацією планів); операційний персонал (здійснює безпосередню діяльність).

Кожна класифікаційна група потребує особливого підходу в управлінні. Наприклад, для керівників важлива стратегічна підготовка, лідерські програми, коучинг; для ІТП – доступ до нових технологій, сертифікації, семінарів; для робітників – мотиваційні системи, навчання, охорона праці.

Правильна класифікація дає змогу: будувати ефективну систему мотивації; планувати розвиток персоналу; здійснювати кадровий аудит та планування потреб у персоналі; реалізовувати антикризове управління персоналом. Приклад класифікації персоналу на промисловому підприємстві табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Приклад класифікації персоналу на промисловому підприємстві

Група персоналу	Частка в структурі (%)	Основні функції
Основні робітники	45 %	Виробництво продукції
Допоміжні робітники	15 %	Обслуговування обладнання, логістика
Інженерно-технічні працівники	10 %	Проектування, нормування, контроль
Керівники	5 %	Управління, стратегічне планування
Спеціалісти (економісти, юристи тощо)	10 %	Аналітика, планування, супровід
Молодший обслуговуючий персонал	5 %	Адміністративна підтримка
Тимчасовий персонал / аутсорсинг	10 %	Сезонні або допоміжні послуги

Отже, у сучасних умовах відбувається зміщення акценту:

- від робітничих професій до спеціалістів з цифрових технологій;
- від масової зайнятості до гнучких форм праці (гібрид, дистанційно, аутсорсинг);
- від ієрархічної структури до командної організації праці;
- від формального контролю до самоорганізації та крос-функціональних команд.

Це означає, що класифікація персоналу повинна бути динамічною, адаптованою до змін у зовнішньому середовищі.

У XXI столітті персонал підприємства розглядається як людський капітал – головний ресурс організації, що здатен генерувати інновації, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість бізнесу в умовах динамічного середовища. Це означає, що персонал – не просто виконавці, а активні учасники стратегічного розвитку.

Ключові характеристики сучасного персоналу відображені на рисунку 1.2.

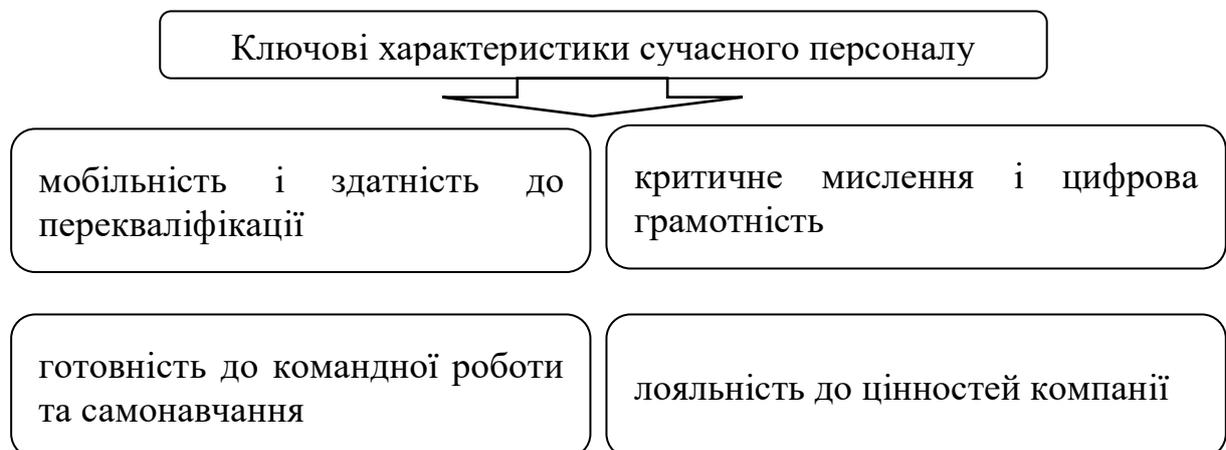


Рис. 1.2 Ключові характеристики сучасного персоналу

В Україні класифікація персоналу частково регламентується: КЗпП України – визначає загальні категорії працівників та форми зайнятості; Національним класифікатором професій ДК 003:2010 – встановлює ієрархію

професійних груп; галузевими угодами – деталізують особливості зайнятості в окремих секторах (наприклад, промисловість, освіта, медицина).

В міжнародній практиці також використовуються: ISCO-08 (International Standard Classification of Occupations); HRM-моделі за підходами М. Армстронга, Д. Ульріха, Д. Геста.

У новій економіці все більш актуальними стають такі категорії персоналу як цифрові фахівці (аналітики, програмісти, SMM, фахівці з кібербезпеки); проєктні команди (гнучкі об'єднання спеціалістів для виконання короткострокових завдань); гіг-працівники (залучені на умовах гнучкої або тимчасової зайнятості).

Такі нові категорії змінюють традиційний підхід до кадрової структури, потребують нових методів мотивації, управління ефективністю та кар'єрного планування представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Структура персоналу підприємства до і після цифрової трансформації

Категорія персоналу	Традиційна структура	Структура після цифровізації
Постійні робітники	70%	45%
Проєктні працівники	10%	25%
Аутсорсинг / фріланс	5%	15%
Цифрові фахівці	5%	10%
Автоматизовані процеси (RPA)	0%	5%
Інше	10%	—

Як видно, роль гнучких форм зайнятості та цифрових компетенцій зростає, що вимагає нових підходів до HR-менеджменту.

На ілюстрації видно, що традиційно основну частку персоналу склали постійні робітники (близько 70%). Після цифрової трансформації їхня частка зменшується до 45%, натомість значно зростає кількість проєктних працівників та залучених цифрових фахівців. Водночас у структурі з'являється новий компонент – автоматизовані процеси, які поступово витісняють частину службових функцій.

Цей тренд свідчить про те, що сучасне підприємство формує більш гнучку, мобільну та цифрово-орієнтовану структуру персоналу, що відповідає умовам динамічного ринку та потребам інноваційного розвитку.

Правильне розуміння структури персоналу дозволяє: обґрунтовано планувати кадрові потреби; адаптувати систему мотивації до особливостей кожної групи; уникати конфліктів, дублювання функцій, перевантаження; ефективно реалізовувати стратегію управління людськими ресурсами.

## 1.2. Теоретичні засади управління персоналом підприємства

Управління персоналом – це система цілеспрямованих дій, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, їх ефективне використання, розвиток потенціалу та мотивацію досягати організаційних цілей. Воно охоплює весь цикл взаємодії між підприємством і працівниками: від підбору кадрів до їх звільнення або виходу на пенсію [51].

У процесі становлення теорії управління персоналом сформувалося кілька ключових підходів таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи науковців до становлення теорії управління персоналом

Підхід	Періоди, автори, сутність
1	2
Адміністративний (класичний) підхід	зародився наприкінці XIX – на початку XX ст. (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер). Його суть — організація праці та дисципліни, ієрархічна структура, контроль, стандартизація.
Поведінковий (біхевіористський) підхід	акцентує увагу на людському факторі, соціально-психологічних аспектах мотивації, потреб, задоволеності працею. Представники: М. Мескон, Д. Макгрегор, Е. Мейо.
Системний підхід	розглядає персонал як частину відкритої соціально-економічної системи, де ефективність залежить від взаємодії елементів (персоналу, технологій, структури, культури тощо).

Компетентнісний підхід	орієнтований на розвиток індивідуальних і колективних компетенцій, які відповідають вимогам конкретного робочого середовища.
Ситуаційний підхід	визнання, що ефективні методи управління персоналом залежать від конкретних умов (середовища, стилю керівництва, типу підприємства тощо).
Інноваційний підхід	актуальний у цифрову епоху. Спрямований на формування гнучкої організаційної культури, розвиток цифрових навичок, впровадження HR-аналітики та автоматизації кадрових процесів.

Основна мета управління персоналом – забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства через ефективну роботу з людськими ресурсами.

До основних функцій управління персоналом належать рис. 1.3

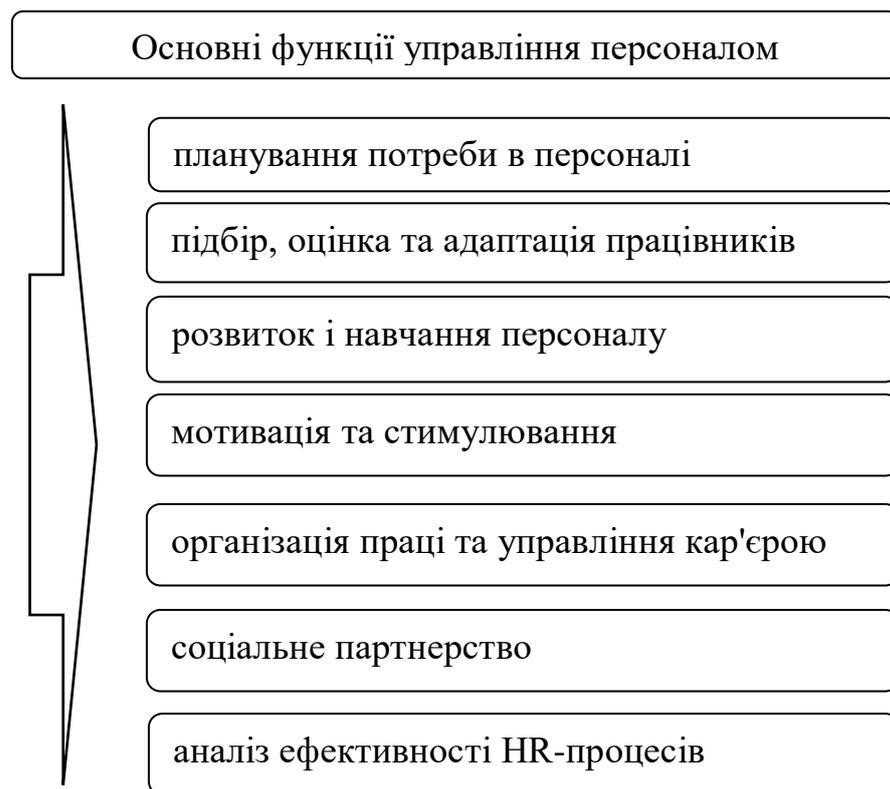


Рис. 1.3 Основні функції управління персоналом

Управління персоналом є однією з ключових функцій сучасного підприємства, яка забезпечує ефективне використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації. Теоретичні засади цієї сфери

ґрунтуються на поєднанні знань з економіки, соціології, психології, права, а також теорії менеджменту. Вони визначають підходи до формування, розвитку та використання персоналу як ресурсу, що має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. У центрі управлінської діяльності перебуває людина – працівник, котрий не лише виконує трудові функції, а й формує внутрішній клімат організації, впливає на якість процесів, інноваційність та стабільність компанії. Сучасні теорії розглядають персонал не як витратний фактор, а як стратегічний актив, що потребує постійного інвестування та розвитку [52]. Еволюція функції управління персоналом відображені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Еволюція функції управління персоналом

Етап розвитку	Назва	Основні характеристики
До 1950-х	Управління кадрами	Ведення документації, облік
1960–1980-ті	Управління людськими ресурсами	Акцент на потребах працівників, навчанні
1990-ті – сьогодні	Управління талантами / HRM	Стратегічне партнерство, аналітика, цифровізація

Основу системи управління персоналом становлять кілька фундаментальних принципів, що формують основу кадрової політики підприємства. До них належать рис. 1.4.

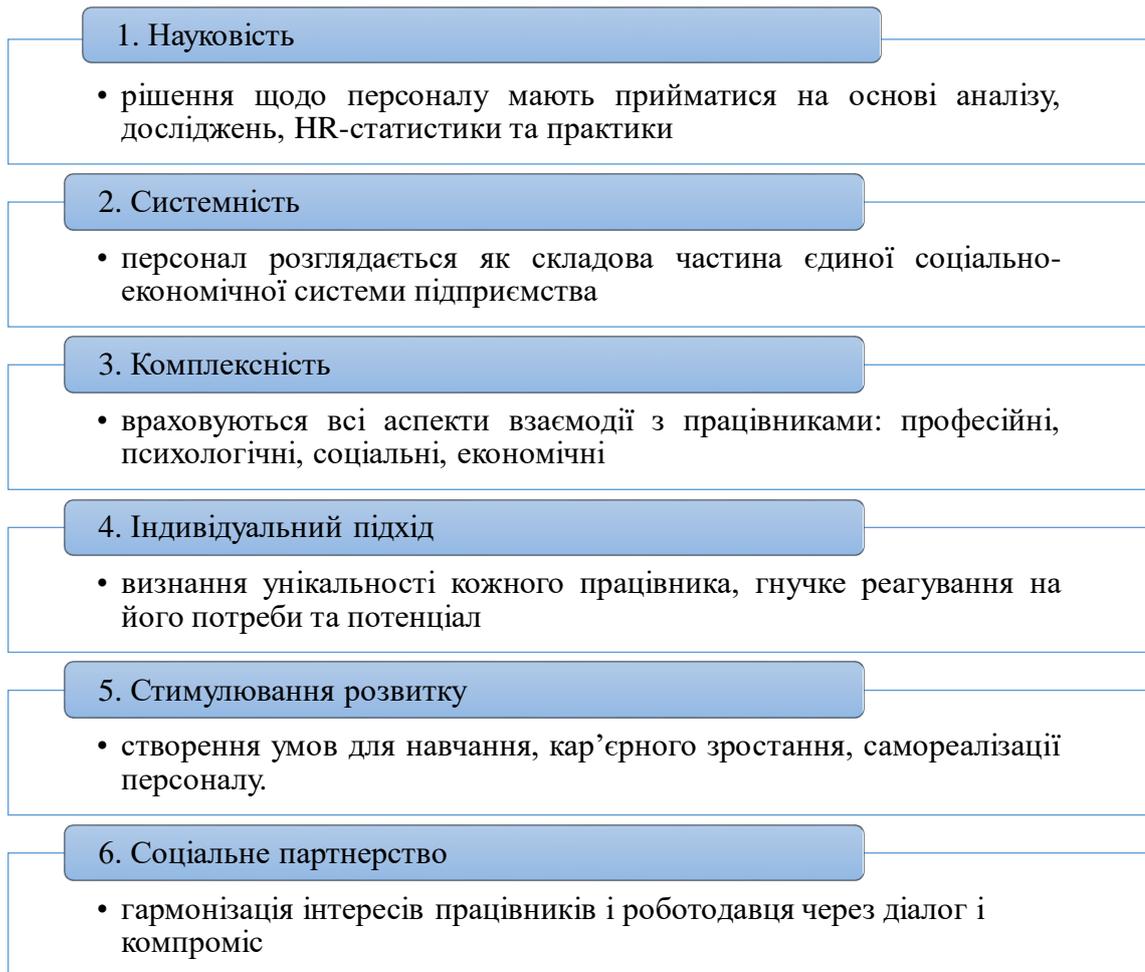


Рис. 1.4 Фундаментальні принципи системи управління персоналом

Один із них – принцип науковості, який передбачає прийняття рішень на основі досліджень, статистичних даних та сучасних HR-технологій. Важливим також є принцип системності, що означає розгляд роботи з персоналом як частини загального механізму управління організацією. Принцип індивідуального підходу дозволяє враховувати особисті риси, здібності й потреби кожного працівника, що сприяє формуванню ефективного та лояльного колективу.

Ще одним теоретичним компонентом є класифікація елементів системи управління персоналом. Сюди входять планування потреб у працівниках, відбір та найм, професійна адаптація, навчання, мотивація, оцінювання діяльності, розвиток кар'єри, а також управління звільненнями. Кожен з етапів відіграє

важливу роль у забезпеченні стійкого функціонування підприємства, особливо в умовах нестабільного ринку.

У рамках теорії також розглядаються моделі управління персоналом, що відображають різні національні та корпоративні традиції (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Моделі управління персоналом

Модель	Характеристика	Поширення
Американська	Орієнтація на результат, індивідуальну ефективність, конкуренцію	США, міжнародні корпорації
Японська	Довічна зайнятість, командна робота, корпоративна культура	Японія, Азія
Європейська (континентальна)	Соціальне партнерство, баланс інтересів, трудове право	Німеччина, Франція
Українська (перехідна)	Елементи адміністративної та ринкової системи, адаптація до ринку	Україна

Американська модель орієнтована на ефективність, індивідуальні досягнення та ринок талантів. Натомість японська модель базується на ідеї довгострокових трудових відносин, колективізму та лояльності до компанії. Європейська модель, характерна для Німеччини та Франції, відзначається соціальним партнерством, високим рівнем захисту працівників і активною участю профспілок. В Україні, внаслідок перехідного характеру економіки, спостерігається поєднання елементів централізованого підходу із ринковими механізмами.

Суттєвий вплив на формування системи управління персоналом здійснює зовнішнє середовище. До таких факторів належать рис. 1.5

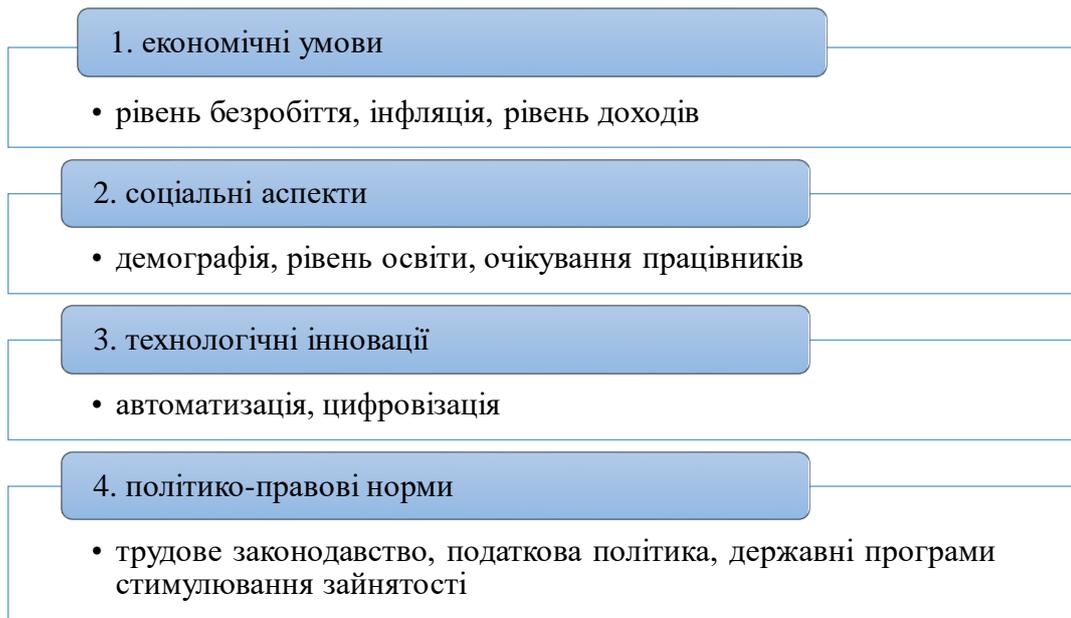


Рис. 1.5 Фактори зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на формування системи управління персоналом

У сучасних умовах ці фактори особливо актуальні, адже підприємства стикаються з необхідністю адаптації до криз, нестачі кадрів, релокації та інших змін, зумовлених глобальними викликами.

Управління персоналом вимагає також врахування внутрішніх ресурсів підприємства: організаційної культури, лідерства, взаємодії між відділами, рівня автоматизації процесів. Збалансоване поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, а також стратегічне бачення ролі персоналу дозволяє створити ефективну HR-систему, здатну підтримувати розвиток підприємства навіть в умовах нестабільності.

### 1.3. Особливості управління персоналом підприємства в кризових умовах

Кризові ситуації, незалежно від їхнього походження – економічні, політичні, соціальні чи форс-мажорні суттєво впливають на функціонування підприємства, зокрема на управління його людськими ресурсами. У таких умовах саме персонал стає як головним ресурсом антикризової стабілізації, так

і потенційним джерелом напруги. Тому ефективно управління кадрами під час кризи набуває особливого стратегічного значення.

Ключовою особливістю управління персоналом у період кризи є зміщення акцентів із розвитку на збереження. Якщо в стабільні часи підприємства зосереджуються на підвищенні кваліфікації, мотивації та кар'єрному зростанні працівників, то під час кризи пріоритети змінюються – виникає необхідність оптимізації чисельності персоналу, зменшення витрат, утримання ключових фахівців та підтримання базового рівня мотивації.

Одна з основних тактик, що використовується в кризовий період, – організаційне згортання: перегляд структури управління, скорочення зайнятості, об'єднання функцій, переведення частини працівників на дистанційну або неповну зайнятість. Проте важливо не допустити втрати кадрового потенціалу, адже неконтрольоване скорочення може призвести до кадрового голоду після стабілізації ситуації.

В умовах затяжних криз, зокрема економічної нестабільності, енергетичних викликів та війни, яка триває в Україні з 2022 року, підприємства опинилися перед необхідністю негайного перегляду підходів до управління персоналом. Особливої актуальності набуло застосування антикризових управлінських методів, спрямованих на збереження трудового потенціалу, мінімізацію соціальних ризиків та забезпечення безперервності основних бізнес-процесів.

У перші місяці повномасштабної війни значна кількість компаній зіткнулися з надзвичайними обставинами: порушенням логістики, зниженням або повною зупинкою виробництва, вимушеною релокацією бізнесу, відтоком кадрів, а також евакуацією працівників і родин у безпечніші регіони України або за кордон. У цих умовах підприємства були змушені впроваджувати екстрені заходи управління персоналом. Найбільш поширеним рішенням став перехід на дистанційну або гібридну форму роботи, яка дозволила забезпечити безпеку працівників і підтримувати операційну діяльність. Особливо це

стосувалося сфер, орієнтованих на інтелектуальну працю – ІТ, фінансових послуг, освітніх платформ.

Поряд із технічними рішеннями, компанії почали активно застосовувати такі інструменти, як оптимізація фонду оплати праці, введення режиму неповного робочого часу, тимчасові адміністративні відпустки, а також запровадження нових ролей, суміщення посад або перерозподіл функціональних обов'язків. Усе це дало змогу утримати ядро ключових працівників і уникнути масових звільнень.

Управлінські рішення в кризових умовах мають супроводжуватися прозорою комунікацією, що знижує рівень тривожності серед персоналу. Працівники повинні бути поінформовані про ситуацію, потенційні ризики та зміни в політиці підприємства. Важливо забезпечити зворотний зв'язок і підтримувати відчуття справедливості в прийнятті кадрових рішень.

Важливу роль відіграє адаптивна кадрова політика, яка включає:

- гнучке планування робочого часу;
- перехід на тимчасові контракти або погодинну оплату праці;
- залучення фахівців на умовах аутсорсингу чи фрилансу;
- ротацію функцій персоналу для збереження зайнятості.

Методи антикризового управління поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні (табл. 1.6):

Таблиця 1.6 – Класифікація методів антикризового управління персоналом

Тип методу	Приклади	Термін реалізації	Основна мета
Стратегічні	Навчання, резерв кадрів, культура	Довгостроковий	Стійкість, інновації
Тактичні	Гнучкий графік, ротація, підтримка	Середньостроковий	Адаптація, збереження
Оперативні	Скорочення, суміщення, комунікація	Короткостроковий	Виживання, економія

У кризових умовах підприємства активніше використовують нематеріальні методи мотивації – гнучкий графік, можливість навчання, участь у прийнятті рішень, неформальне лідерство. Крім того, особливу актуальність набуває кризовий лідерський стиль управління, що поєднує рішучість у прийнятті рішень з емпатією щодо потреб працівників.

Дослідження українських вчених, що вітчизняні підприємства часто стикаються з недостатньою підготовленістю HR-служб до реагування на нестандартні ситуації. Низький рівень кадрового резерву, обмеженість у використанні HR-аналітики та слабкий розвиток кризового планування – усе це потребує системного перегляду в умовах сучасних викликів.

З практичної точки зору приклади таких кризових адаптацій можна спостерігати в IT-компаніях, які під час пандемії COVID-19 швидко впровадили дистанційний режим роботи та зберегли ефективність. У промислових компаніях, навпаки, спостерігалися проблеми з адаптацією, зокрема через жорстку вертикаль управління та низький рівень автономії працівників [55].

Окремо варто згадати й про психологічну підтримку персоналу, що часто залишається поза увагою. Підвищений рівень стресу, невизначеність, страх втрати роботи – все це вимагає залучення спеціалістів з корпоративної психології або щонайменше підготовки управлінців до кризової комунікації.

Прикладом гнучкого реагування може слугувати компанія «Нова пошта», яка у складних умовах реалізувала оперативну програму перерозподілу логістичних маршрутів і мобілізації персоналу, що дозволило зберегти стабільність на ринку поштових і кур'єрських послуг. Інший приклад – інтернет-ритейлер «Rozetka», який адаптував графіки роботи персоналу до ситуації в різних регіонах, зробивши акцент на автоматизації логістичних процесів та складських операцій.

Провідні українські IT-компанії, як-от SoftServe та EPAM, також продемонстрували успішну реалізацію антикризових HR-підходів, зокрема через релокацію працівників, фінансову допомогу на переїзд, організацію

дистанційної праці, а також збереження корпоративної культури в умовах війни.

Важливу роль у підтримці працівників відіграли державні програми та громадські ініціативи. Зокрема, завдяки платформам «єРобота» та «єДопомога» тисячі громадян отримали можливість перекваліфікації, фінансової підтримки та повернення до трудової діяльності. Водночас численні громадські організації реалізовували проєкти для внутрішньо переміщених осіб, сприяючи їх професійній адаптації в нових громадах.

Попри кризу, низка компаній не припинили інвестувати у професійний розвиток своїх працівників. Так, підприємства аграрного сектору «Астарта» запровадили внутрішні академії лідерства, спрямовані на підготовку менеджерів до роботи в умовах високої турбулентності. Більш того, спостерігається зростання ролі волонтерських ініціатив у межах корпоративного середовища, що посилює згуртованість колективів і водночас дозволило реалізовувати соціально значущі проєкти.

У підсумку можна зазначити, що антикризове управління персоналом в Україні не обмежується лише технічними чи організаційними рішеннями. Йдеться про більш глибоку трансформацію підходів до людського капіталу, що поєднує гнучкість, стійкість і соціальну відповідальність. Найуспішнішими виявилися ті організації, які не лише адаптувалися до нових реалій, а й зуміли зберегти людський потенціал як основу майбутнього зростання в посткризовий період.

## Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні та методичні основи управління персоналом підприємства в умовах кризи можна зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність та класифікацію персоналу підприємства. Встановлено, що персонал підприємства – це сукупність фізичних осіб, які

перебувають у трудових відносинах з організацією та виконують виробничі, управлінські, обслуговуючі чи допоміжні функції з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

2. Охарактеризовано поняття кризи та її вплив на діяльність підприємства. Управління персоналом охоплює процеси планування, підбору, навчання, оцінювання, мотивації, організації праці та розвитку людських ресурсів. У сучасних умовах персонал розглядається не лише як ресурс, а як актив підприємства, здатний створювати додану вартість, впроваджувати інновації та формувати цінності компанії.

3. Досліджено теоретичні підходи до управління персоналом у кризових умовах а також зарубіжний досвід антикризового управління персоналом. Управління персоналом у кризових умовах – це не лише технічне завдання щодо скорочення витрат, а складна система дій, спрямована на збереження людського потенціалу, забезпечення стабільності та підготовку до відновлення діяльності після завершення кризи. Саме грамотна кадрова політика може стати конкурентною перевагою підприємства в періоди нестабільності.

Антикризове управління персоналом – це система управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію трудового потенціалу підприємства, забезпечення його гнучкості, ефективності та адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У кризовий період головною метою стає збереження ключових кадрів, підтримка мотивації працівників, зменшення соціальної напруги та забезпечення життєздатності організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» — це представник харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві та реалізації пива і безалкогольних напоїв. Підприємство має багатолітню історію, яка налічує майже пів століття. Проте його головним надбанням є не лише час існування, а й значний практичний досвід, здобутий у процесі виробничої діяльності, а також численні професійні нагороди, які засвідчують стабільно високу якість продукції.

Завдяки поєднанню традицій пивоваріння з сучасними підходами до виробництва, компанія зберігає конкурентоспроможність і динамічно розвивається. Сьогодні основна діяльність підприємства охоплює виробництво, розлив, реалізацію та дослідно-конструкторські розробки пива, солоду, квасу, пивних дріжджів, газованих і фруктових напоїв. Компанія активно розбудовує власну збутову інфраструктуру: відкриває торгові доми, спеціалізовані магазини та розширює мережу фірмових точок продажу.

Асортимент продукції постійно оновлюється та зростає. На сьогоднішній день ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонує 37 видів екологічно чистого пива, 17 найменувань безалкогольних напоїв та 4 види квасу, кожен з яких має свої унікальні смакові характеристики. Виробництво базується на використанні високоякісних натуральних інгредієнтів, сучасних технологій та суворому дотриманні стандартів безпеки й якості [50].

Основними ринками збуту продукції є центральні, східні та південні регіони України. В умовах воєнного стану компанія продовжує забезпечувати присутність на національному ринку, наскільки це дозволяє ситуація, а також

здійснює експорт до інших країн, зокрема США, Канади, Великої Британії, Німеччини, Ізраїлю тощо.

Збут здійснюється через широку мережу дистриб'юторів, які забезпечують поставки як у національні, так і в регіональні торговельні мережі, а також у роздрібну торгівлю. Продукція реалізується як у фасованому вигляді (через гіпермаркети, мінімаркети, кіоски), так і у кегах (для закладів громадського харчування — кафе, барів, ресторанів).

Незважаючи на жорстку конкуренцію з боку потужних гравців галузі, таких як «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь» та «Перша Приватна Броварня», компанія активно шукає нові ринкові ніші, впроваджує інновації у виробництво, вдосконалює технології та розробляє нові продукти, орієнтовані на змінні потреби споживачів.

Інформаційну картку досліджуваного товариства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформаційна картка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [50]

Назва статті	Характеристика
Підприємство (повне найменування)	Приватне акціонерне товариство «ФІРМА «Полтавпиво»»
Місце знаходження офісу виконавчого органу	Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Європейська, буд. 160
Рік заснування	20.01.1992
Вид економічної діяльності	11.05 Виробництво пива 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; мін. вод 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спец.магазинах
Код за ЄДРПОУ	05518768
Телефон	0532678810
Кількість працівників, чол.	276
Директор	Лавріченко Василь Микитович

Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є не лише отримання прибутку, а й забезпечення сталого розвитку підприємства, його продукції та персоналу. Ця мета реалізується через здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності відповідно до чинного законодавства України та положень Статуту товариства.

Управління компанією здійснюється за принципом корпоративної відповідальності та чітко структурованої ієрархії органів управління. Найвищим органом є Загальні збори акціонерів, які відіграють ключову роль у стратегічному розвитку підприємства. До їхньої компетенції належить визначення основних напрямів діяльності товариства, внесення змін до Статуту, ухвалення рішень про зміну типу компанії чи коригування розміру статутного капіталу, а також затвердження річних звітів і фінансових результатів. Загальні збори також ухвалюють рішення про розподіл прибутку, зокрема щодо виплати дивідендів, і розглядають конфліктні питання між акціонерами.

Контроль за діяльністю виконавчих органів здійснює Наглядова рада товариства, яка складається з трьох осіб. Її основне завдання – захист прав акціонерів та моніторинг управлінських процесів, а також координація роботи генерального директора.

Виконавчим органом компанії є генеральний директор, який очолює оперативне управління підприємством і забезпечує реалізацію стратегічних рішень, прийнятих на Загальних зборах та погоджених із Наглядовою радою. На момент підготовки дослідження цю посаду обіймає Лавріченко В.М.

Важливу роль у системі корпоративного управління відіграє Ревізійна комісія, яка забезпечує внутрішній контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. Вона здійснює перевірки відповідності дій підприємства чинному законодавству, положенням Статуту та внутрішнім регламентам, а також готує висновки щодо фінансового стану підприємства й надає рекомендації щодо його поліпшення.

Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є важливим елементом, що визначає ефективність управлінських процесів. Вона забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між підрозділами підприємства. Такий підхід сприяє узгодженій роботі всіх функціональних напрямів — від виробництва до збуту та управління ресурсами. Зображення загальної організаційної структури подано (рис. 2.1).

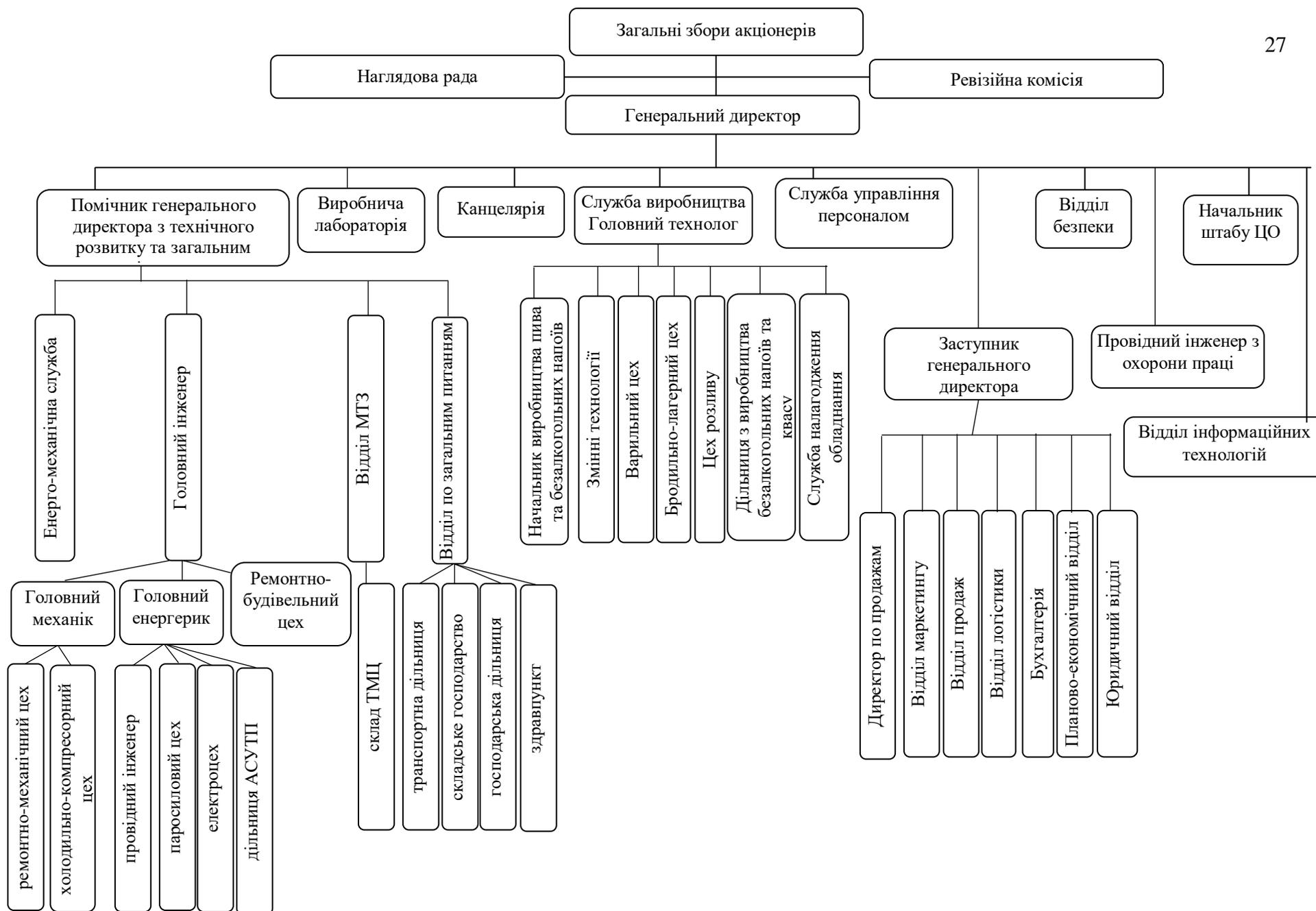


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Дані рис. 2.1 свідчать, що організаційна структура управління є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та загалом внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 SWOT – аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зовнішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<p>1. Багаторічний досвід і стабільна репутація: підприємство працює на ринку понад 50 років, що забезпечує впізнаваність бренду та довіру споживачів.</p> <p>2. Широкий асортимент продукції: компанія виробляє понад 50 найменувань продукції, включаючи пиво, квас, газовані та фруктові напої.</p> <p>3. Сертифікована якість: дотримання високих стандартів виробництва, наявність численних нагород, використання екологічно чистих інгредієнтів.</p> <p>4. Власна збутова мережа: наявність фірмових торгових точок, торгових домів, а також співпраця з дистриб'юторами по всій Україні.</p> <p>5. Гнучкість у поєднанні традицій та інновацій: використання класичних рецептур у поєднанні з новітніми технологіями дозволяє оновлювати продукцію без втрати автентичності.</p> <p>6. Налагоджені експортні канали: компанія реалізує продукцію в США, Канаді, країнах ЄС, Ізраїлі тощо.</p>	<p>1. Залежність від регіональних ринків: основні обсяги збуту припадають на центральний, східний та південний регіони України, що створює ризики в умовах війни або економічної нестабільності.</p> <p>2. Обмеженість масштабів виробництва порівняно з транснаціональними гравцями (наприклад, Carlsberg чи AB InBev).</p> <p>3. Недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів у порівнянні з міжнародними конкурентами.</p> <p>4. Обмежене просування бренду на міжнародному ринку: хоча експорт здійснюється, маркетинг за кордоном поки обмежений.</p>
Внутрішнє середовище	
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<p>1. Зростання попиту на крафтове пиво та натуральні напої: тренд на екологічність та локальність відкриває нові ринкові ніші.</p> <p>2. Розширення на західні ринки через експорт або створення локальних партнерств.</p> <p>3. Діджиталізація збуту та маркетингу: розвиток e-commerce та активність у соціальних мережах може підвищити лояльність та охоплення аудиторії.</p> <p>4. Залучення інвестицій або грантів для модернізації — зокрема, від міжнародних фондів, орієнтованих на підтримку українського бізнесу.</p> <p>5. Розвиток HoReCa-сегменту (кафе, бари, ресторани) після стабілізації безпекової ситуації.</p>	<p>1. Військові дії та загрози інфраструктурі: ризики для виробництва, логістики, персоналу.</p> <p>2. Підвищення конкуренції з боку великих міжнародних компаній, які мають більші фінансові й маркетингові ресурси.</p> <p>3. Зростання вартості енергоресурсів та сировини, що впливає на собівартість продукції.</p> <p>4. Зниження купівельної спроможності споживачів в умовах економічної кризи.</p> <p>5. Ризики регуляторного характеру, зокрема щодо ліцензування, акцизної політики тощо.</p>

Дані табл. 2.2 показують, що у товариства більше сильних сторін, ніж слабких, а кількість можливостей перевищує кількість загроз.

SWOT-аналіз не лише виявляє позитивні чи негативні аспекти зовнішнього та внутрішнього середовищ, але й визначає найбільш критичні моменти для компанії, коли негативні фактори взаємодіють із її слабкими сторонами. З іншого боку, найкращі можливості виникають у ситуаціях, коли компанія може використати свої сильні сторони на фоні позитивних явищ.

У табл. 2.3 представлено поєднання як позитивних, так і негативних факторів, що впливають на діяльність досліджуваного товариства.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони (SO)	Можливості + Слабкі сторони (WO)
5+6=11	5+4=9
Загрози + Сильні сторони (ST)	Загрози + Слабкі сторони (WT)
5+6=11	5+4=9

На основі поєднання факторів виділяють такі типові стратегії:

для поля SO передбачається стратегія, спрямована на підтримку та розвиток сильних сторін підприємства з метою ефективного використання можливостей, які пропонує зовнішнє середовище;

для поля WO розробляється стратегія, яка фокусується на подоланні внутрішніх слабкостей підприємства за рахунок реалізації потенційних можливостей зовнішнього середовища;

для поля ST обирається стратегія, що передбачає використання сильних сторін компанії для нейтралізації або пом'якшення зовнішніх загроз;

для «кризового» поля WT формується найбільш складна для впровадження стратегія, яка полягає у одночасному подоланні внутрішніх слабкостей і протистоянні зовнішнім загрозам.

Згідно з даними табл. 2.3, найбільш оптимальним варіантом для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є використання можливостей у поєднанні з сильними сторонами компанії, що дозволить підтримувати та розвивати її переваги. Однак важливо також враховувати кризові варіанти, спрямовані на

подолання слабких сторін підприємства, щоб забезпечити стабільну та ефективну діяльність у майбутньому.

Отже, система управління націлена на досягнення стратегічних та оперативних цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», таких як збільшення обсягів виробництва, покращення якості продукції та оптимізація фінансових результатів.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, оскільки дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, виявити сильні та слабкі сторони в управлінні фінансами та визначити напрямки для поліпшення діяльності. Здійснення такого аналізу є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, адже дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявити ризики та можливості для розвитку, а також забезпечити стабільність і сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінимо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства у динаміці за 2021-2023 рр. у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Джерела інформації, розрахунок	Рік			Відхилення			
				2021	2022	2023	2023 р. від 2021 р.		2023 р. від 2022 р.	
							Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>АКТИВИ на кінець року</b>										
1	Активи - всього	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1300, гр. 4	332024	414399	497204	165180	49,75	82805	19,98
1.1	Необоротні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1095 + 1200), гр. 4	173827	172125	190604	16777	9,65	18479	10,74
1.1.1	Нематеріальні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1000, гр. 4	2026	1427	885	-1141	-56,32	-542	-37,98
1.1.3	Основні засоби	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1010, гр. 4	171 310	170 049	189 228	17918	10,46	19179	11,28
1.1.4	Довгострокові біологічні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд 1020, гр. 4	-	-	-	-	-	-	-
1.1.5	Довгострокові фінансові інвестиції	тис. грн.	Ф.1, ряд (1030 + 1035), гр. 4	2	2	2	-	-	-	-
1.1.6	Інші необоротні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд (1040 + 1045 + 1050 + 1060 + 1065 + 1090 + 1200), гр. 4	-	158	-	-	x	-158	-100,00
1.2	Оборотні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд 1195, гр. 4	158197	242274	306600	148403	93,81	64326	26,55
1.2.1	Запаси	тис. грн.	Ф.1, ряд 1100 + 1110	57 989	75 068	83 986	25997	44,83	8918	11,88
1.2.2	Дебіторська заборгованість	тис. грн.	Ф.1, ряд (1115 + 1120 + 1125 + 1130 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155), гр. 4	47 596	61 660	67 846	20250	42,55	6186	10,03
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	Ф.1, ряд (1160 + 1165), гр. 4	52 470	104 232	153 978	101508	193,46	49746	47,73
1.2.4	Інші оборотні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд (1170 + 1180 + 1190), гр. 4	142	1314	790	648	456,34	-524	-39,88

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ на кінець року</b>										
2	Зобов'язання - усього	тис. грн.	Ф.1, ряд (1595 + 1695 + 1700), гр.4	52 729	52 437	50 340	-2389	-4,53	-2097	-4,00
2.1	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1595, гр. 4	18118	11667	12660	-5458	-30,13	993	8,51
2.2.	Поточні зобов'язання	тис. грн.	Ф.1, ряд (1695 + 1700), гр. 4	34611	40770	37680	3069	8,87	-3090	-7,58
2.4	Кредиторська заборгованість за товари	тис. грн.	Ф.1, ряд (1615 + 1605), гр. 4	14 538	11 090	8 605	-5933	-40,81	-2485	-22,41
2.5	Кредиторська заборгованість за розрахунками	тис. грн.	Ф.1, ряд (1620 + 1625 + 1630 + 1640 + 1645 + 1650 + 1660 + 1690), гр. 4	20 073	29 680	29 075	9002	44,85	-605	-2,04
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ на кінець року</b>										
3	Власний капітал – усього	тис. грн.	Ф. 1, ряд.1495, гр. 4	279295	361962	446864	167569	59,99	84902	23,46
3.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд.1400, гр. 4	67416	67416	67416	-	-	-	-
3.2	Додатковий капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд (1405 + 1410), гр. 4	78932	73399	68286	-10646	-13,49	-5113	-6,97
3.3	Резервний капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1415 + 1435), гр. 4	5811	6845	10112	4301	74,02	3267	47,73
3.4	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1420, гр. 4	127 136	214 302	301 050	173914	136,79	86748	40,48

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>4. РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b>										
4.1	<b>Основні засоби</b>									
4.1.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1011, гр. 4	218 453	229 359	264 495	46042	21,08	35136	15,32
4.1.2	знос на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1012, гр. 4	47 143	59 310	75 267	28124	59,66	15957	26,90
4.1.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1011 гр. 3 + ряд. 1011 гр. 4)	214590,5	223906	246927	32336,5	15,07	23021	10,28
4.2	<b>Нематеріальні активи</b>									
4.2.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1001, гр. 4	3134	3134	3178	44	1,40	44	1,40
4.2.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1002, гр. 4	1108	1707	2293	1185	106,95	586	34,33
4.2.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1001 гр. 3 + ряд. 1001 гр. 4)	3130,5	3134	3156	25,5	0,82	22	0,70
4.3	<b>Оборотні активи</b>									
4.3.1	усього на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1195, гр. 4	158 197	242 274	306 600	148403	93,81	64326	26,55
4.3.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	Ф.1, (ряд. 1125 + ряд. 1130 + ряд. 1135 + ряд. 1140 + ряд. 1145 + ряд. 1150 + ряд. 1155), гр. 4	47 596	61 660	67 846	20250	42,55	6186	10,03
4.3.3	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1195 гр. 3 + ряд. 1195 гр. 4)	144853,5	200235,5	274437	129584	89,46	74201,5	37,06
<b>5. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>										
5.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд.2000, гр. 3	323330	664775	677951	354621	109,68	13176	1,98
5.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Ф.1-підприємництво р.3, ряд 300 гр. 2	323 330	664 775	677 951	354621	109,68	13176	1,98

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	статистична звітність ф №1-П-НПП	323 330	664 775	677 951	354621	109,68	13176	1,98
5.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд 2050, гр. 3	229392	434744	466190	236798	103,23	31446	7,23
5.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2090, гр. 3 (ряд 2095 гр. 3)	93938	230031	211761	117823	125,43	-18270	-7,94
5.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Ф.2, ряд 2190, гр. 3 (ряд 2195, гр. 3)	28 656	105 795	109 669	81013	282,71	3874	3,66
5.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Ф.2, ряд 2290, гр.3 (ряд 2295, гр. 3)	25 757	103 327	108 512	82755	321,29	5185	5,02
5.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2350, гр. 3 (ряд 2355), гр. 3	20 695	81 457	84 385	63690	307,76	2928	3,59
<b>6. Показники ефективності використання ресурсів</b>										
6.1	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Ф.1, (ряд. 1012 / ряд. 1011), гр. 4	0,22	0,26	0,28	0,07	31,86	0,03	10,05
6.2	Фондовіддача	грн./ грн.	5.3 / 4.1.3	1,51	2,97	2,75	1,24	82,22	-0,22	-7,53
6.3	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	5.1. / 4.3.3	2,23	3,32	2,47	0,24	10,67	-0,85	-25,59
6.4	Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / 6.5	161	108	146	-15,55	-9,64	37,29	34,39
6.5	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	5.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1900 гр. 3 + ряд. 1900 гр. 4)	1,00	1,78	1,49	0,49	48,6	-0,29	-16,50

Таблиця 2.4 представлена групами показників, які дозволяють комплексно оцінити діяльність підприємства.

Упродовж 2021–2023 років ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструвало позитивну динаміку фінансово-економічних показників, що свідчить про стабільне функціонування підприємства, ефективне управління ресурсами та адаптивність до ринкових умов.

Активи підприємства протягом аналізованого періоду суттєво зросли. Так, загальна вартість активів збільшилася на 49,75%, що свідчить про розширення господарської діяльності та зміцнення матеріально-технічної бази. Особливо вагомим є зростання оборотних активів — на 93,81%, зокрема, грошові кошти на рахунках підприємства збільшилися майже втричі. Це свідчить про покращення платоспроможності та підвищення рівня ліквідності підприємства.

Динаміка необоротних та оборотних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021 – 2023 роки рисунок 2.5.

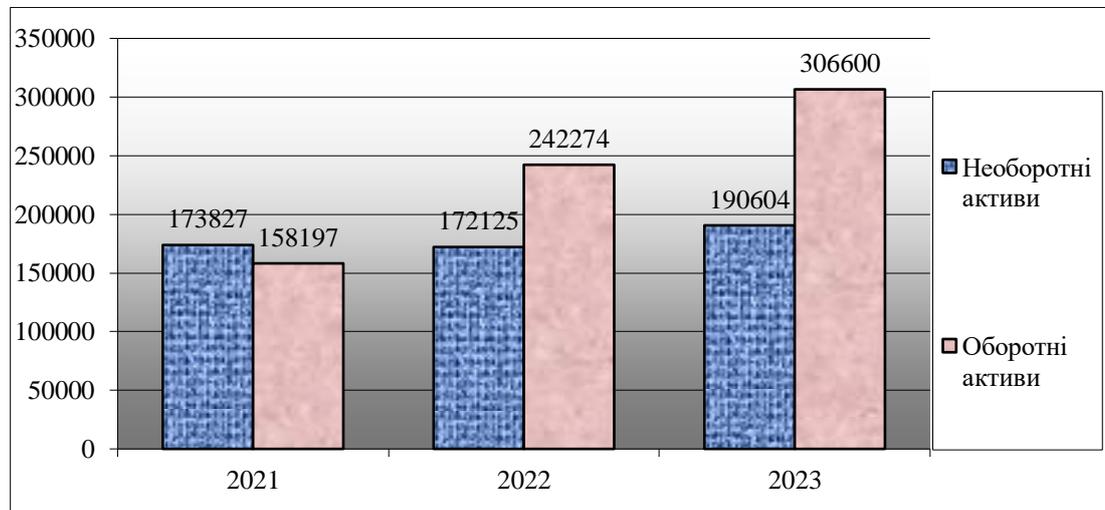


Рисунок 2.5 – Динаміка необоротних та оборотних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021 – 2023 роки

Необоротні активи зросли на 9,65%, при цьому вартість основних засобів збільшилася на 10,46%, що є свідченням здійснення інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Водночас відбулося значне скорочення

нематеріальних активів – на 56,32%, що, ймовірно, пов'язано з амортизацією або списанням певних нематеріальних об'єктів, зокрема програмного забезпечення.

Зобов'язання підприємства у 2023 році зменшилися на 4,53% порівняно з 2021 роком. Найбільш помітним є зменшення довгострокових зобов'язань на 30,13%, що вказує на прагнення підприємства знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування та зміцнити фінансову стійкість. Поточні зобов'язання також зменшилися на 1,89%, при цьому кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги скоротилася майже на 41%, що свідчить про покращення платіжної дисципліни або зменшення обсягів закупівель.

Водночас власний капітал підприємства продемонстрував зростання на 59,99%. Особливо суттєво збільшився нерозподілений прибуток – більш ніж у 2 рази, що свідчить про стабільну прибуткову діяльність підприємства та ефективну політику щодо розподілу прибутку.

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також характеризуються позитивною динамікою. Чистий дохід від реалізації продукції за три роки зріс у 2,1 рази, тоді як собівартість реалізованої продукції зросла менш значними темпами (+103,23%). Це дозволило підприємству підвищити валовий прибуток, який у 2023 році становив 78,1 млн грн, що майже у 5 разів більше, ніж у 2021 році. Відповідно, зросли також операційний та чистий прибуток: останній збільшився у понад 4 рази, досягнувши 48,9 млн грн у 2023 році. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції представлена на рисунку 2.6.

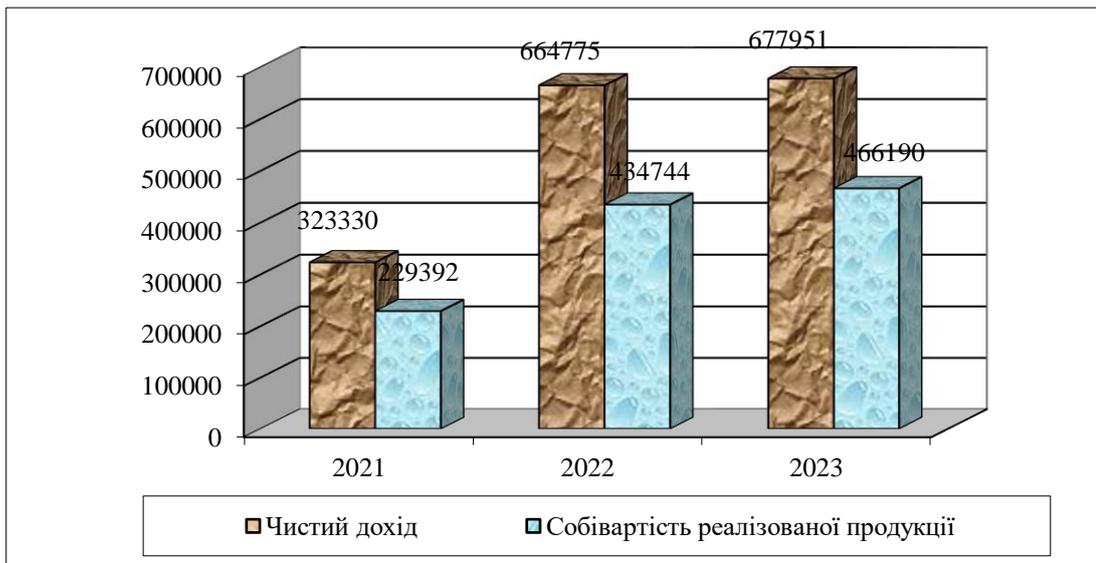


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу та собівартості продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021 – 2023 роки

Попри загальну позитивну динаміку, варто відзначити деякі аспекти, що потребують уваги. Так, коефіцієнт зносу основних засобів зріс до 0,28, що свідчить про поступове старіння основних фондів та потребу в їх оновленні. Крім того, спостерігається погіршення обіговості оборотних засобів: коефіцієнт обіговості зменшився до 2,47, а середній період обороту збільшився до 146 днів. Це може свідчити про затримку у реалізації продукції або неефективне управління запасами.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє позитивні результати фінансово-господарської діяльності, що проявляється у зростанні прибутковості, зміцненні власного капіталу та підвищенні ліквідності. Проте для забезпечення стійкого розвитку підприємству доцільно продовжити роботу над оновленням основних фондів та підвищенням ефективності використання оборотного капіталу.

У цілому, підприємство демонструє стійке зростання показників рентабельності, що свідчить про раціональне використання ресурсів та здатність ефективно генерувати прибуток на кожну одиницю витрат, капіталу та активів.

Незважаючи на складну економічну ситуацію, спричинену військовими діями в Україні, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» успішно адаптувалося до умов невизначеності та нестабільності. Завдяки виваженому стратегічному управлінню, оптимізації внутрішніх процесів і гнучкому підходу до розвитку, підприємство не лише зберегло стабільність, а й суттєво наростило обсяги своєї діяльності.

Протягом звітного періоду компанія змогла наростити обсяги виробництва, підвищити якість продукції та залучити нових споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливо важливим досягненням є зростання прибутковості, що підтверджує ефективний контроль за витратами, зростання доходів від реалізації та правильну ресурсну політику.

Рішення щодо модернізації виробничих потужностей і диверсифікації асортименту продукції забезпечили збереження конкурентних переваг компанії. У результаті, навіть за умов загальноекономічної нестабільності, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досягло позитивних фінансових результатів, підтверджуючи свою ефективність, гнучкість і здатність до стратегічного розвитку.

### 2.3 Аналіз ефективності праці та заробітної плати персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Однією з ефективних форм організації трудового процесу, яка дозволяє об'єднати зусилля працівників задля досягнення спільної мети, є бригадна форма праці. Вона забезпечує чітку координацію дій, раціональний розподіл завдань і сприяє формуванню колективної відповідальності за результати діяльності.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» бригадна форма організації праці набула широкого застосування, що обумовлено особливостями виробничого процесу та необхідністю забезпечення його безперервності. Основні характеристики цієї форми організації праці на підприємстві полягають у наступному:

- працівники об'єднуються в бригади для спільного виконання виробничих завдань, що сприяє ефективному розподілу обов'язків і забезпечує взаємодопомогу між членами колективу;

- важливою перевагою є можливість взаємозамінності працівників у межах бригади, що дозволяє підтримувати безперебійність виробничого процесу навіть у разі тимчасової відсутності окремих працівників;

- відповідальність за виконання завдань поділяється між усіма членами бригади, водночас загальну координацію роботи здійснює призначений керівник, який відповідає за організацію процесу і досягнення поставлених цілей;

- оцінка результатів діяльності здійснюється за колективним результатом усієї бригади, що мотивує кожного працівника до сумлінного виконання своїх обов'язків, адже кінцевий результат залежить від злагодженої роботи всієї команди;

- розподіл завдань усередині бригади відбувається з урахуванням індивідуальних навичок, кваліфікації та досвіду працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва.

З огляду на те, що діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає безперервний виробничий цикл, саме бригадна форма праці дозволяє забезпечити високу організованість, оперативне реагування на виробничі виклики та стабільну якість продукції.

Важливим елементом системи організації праці, який безпосередньо впливає на результативність діяльності персоналу, є обслуговування робочих місць. У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» цей процес охоплює комплекс заходів, які забезпечують необхідні умови для ефективної та безперебійної роботи працівників, що відображено на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Обслуговування робочих місць у ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Технічне обслуговування у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямоване на забезпечення надійної та безперебійної роботи виробничого обладнання й інструментів. До основних заходів у цьому напрямі належать: профілактичне обслуговування, поточний і капітальний ремонт, а також постійний моніторинг технічного стану устаткування. Такий підхід дозволяє мінімізувати простої, продовжити термін служби обладнання та забезпечити стабільну якість продукції.

Матеріально-технічне забезпечення відіграє ключову роль у підтриманні ритмічності виробничого процесу. Підприємство організовує своєчасне постачання необхідних матеріалів, сировини та інструментів, контролює витрати ресурсів та забезпечує оперативну логістику, що дозволяє знижувати виробничі ризики та втрати часу.

Санітарно-гігієнічне обслуговування спрямоване на створення безпечних та комфортних умов праці для персоналу. До цього напрямку входять регулярне прибирання виробничих приміщень (щоденне, щотижневе та генеральне), забезпечення належного рівня освітлення на робочих місцях, використання сучасних систем вентиляції для очищення повітря, підтримання оптимального температурного режиму, а також забезпечення працівників необхідним спецодягом і засобами індивідуального захисту.

Організація праці на підприємстві включає не лише раціональне використання трудових ресурсів, а й ефективну систему підбору персоналу та заходи з його професійного розвитку.

Процес підбору кадрів у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вирізняється чіткою структурованістю та багатоканальним підходом. Підприємство активно використовує внутрішні кадрові резерви та залучає фахівців через офіційний сайт. На кінець 2024 року на підприємстві було відкрито 11 вакансій, що охоплюють широкий спектр напрямів — від виробничих і технологічних спеціальностей до ІТ та логістики. Це свідчить про розмаїття діяльності підприємства та постійну потребу в кваліфікованих кадрах.

Серед актуальних вакансій:

- змінний технолог — контроль якості продукції;
- оператор лінії харчового виробництва – робота з технологічним обладнанням;
- слюсар-ремонтник – технічне обслуговування механізмів;
- бляхар – виконання робіт з обробки металу;
- токар – виготовлення деталей;
- начальник дільниці АСУТП і В – управління автоматизованими технологічними процесами;
- головний технолог – розробка технологій виробництва;
- начальник ІТ-відділу (програміст) – підтримка інформаційних систем;
- водій навантажувача – виконання логістичних операцій;
- слюсар КВП і А – обслуговування контрольно-вимірювальних приладів і автоматики;
- монтажник санітарно-технічних систем – монтаж комунікацій.

Розміщення вакансій на офіційному сайті компанії робить інформацію доступною для широкого кола кандидатів і сприяє ефективнішому закриттю посад. У разі нестачі відгуків на внутрішні або онлайн-оголошення, компанія звертається до зовнішніх спеціалізованих платформ, таких як Work.ua та Robota.ua, що дозволяє розширити коло потенційних кандидатів.

Процес відбору персоналу на підприємстві має кілька етапів. Первинна оцінка кандидатів здебільшого ґрунтується на особистому враженні під час співбесіди, без залучення складних психологічних чи професійних тестів. Після цього кандидати проходять місячне стажування, що виконує функцію випробувального терміну. У цей період оцінюються професійні навички, здатність до командної роботи та адаптація до виробничого середовища. Завершальним етапом є складання іспиту, за результатами якого ухвалюється рішення про прийом на постійну роботу.

Для сприяння успішній інтеграції нових працівників у колектив, у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачено базову програму адаптації, яка включає вступне навчання з ознайомленням із основними процесами, правилами та стандартами. Крім того, застосовується система наставництва — за новоприйнятими працівниками закріплюються досвідчені фахівці, які надають підтримку та супровід у період адаптації.

Таким чином, система підбору та введення в роботу нових кадрів у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базується на поєднанні суб'єктивної оцінки, практичного випробування та наставницької підтримки, що дозволяє забезпечити якісний добір персоналу відповідно до потреб підприємства.

У табл. 2.9 наведемо етапи процесу формування персоналу у ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

Таблиця 2.9 – Процес формування персоналу у ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Етап формування персоналу	Характеристика
Кадрове планування	Визначення чисельності виробничого та управлінського персоналу, не структуроване планування
Набір працівників	Внутрішні джерела набору та залучення спеціалістів через власний офіційний сайт. В разі потреби – спеціалізовані сайти з вакансіями: Work.ua та robota.ua
Відбір працівників	Співбесіда та особисте враження, відсутність науково обґрунтованих інструментів
Адаптація працівників	Навчання, стажування, наставництво

Таким чином, у діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» простежується відсутність системного підходу до формування персоналу. Підприємство не дотримується чітко визначених етапів кадрового планування, не застосовує ефективних методик підбору та розвитку персоналу, а також не забезпечує послідовної системи навчання й адаптації нових працівників. Таке недотримання усталених принципів кадрового менеджменту негативно позначається на ефективності управління персоналом і, відповідно, на загальних результатах діяльності підприємства.

Умови праці та виробниче середовище є важливою складовою організації трудового процесу. На виробничих ділянках ПрАТ «Полтавпиво» працівники зазнають впливу різних шкідливих та несприятливих факторів, серед яких: промисловий шум, вібрація, коливання температури повітря, а також вплив речовин і пилу, що утворюються в процесі пивоваріння. З метою зменшення цих впливів підприємство вживає заходів для забезпечення чистоти, дотримання санітарно-гігієнічних норм та створення безпечних умов праці.

Особливу увагу слід приділити фізичному та нервово-психологічному навантаженню, якого зазнають працівники, особливо в умовах виробничих цехів. Використання важкого обладнання, виконання монотонних операцій, робота в режимі конвеєра — усе це призводить до фізичного виснаження та емоційного вигорання. Тому важливою задачею керівництва є забезпечення належного режиму праці й відпочинку, а також створення умов для відновлення працездатності персоналу.

З метою покращення робочої атмосфери ПрАТ «Полтавпиво» приділяє увагу естетичному оформленню виробничих приміщень і зон відпочинку. Приємний інтер'єр, належне освітлення, чистота і комфорт у приміщеннях сприяють підвищенню мотивації працівників і покращенню їхнього емоційного стану. Хоча такі умови не мають точних кількісних вимірювань, вони значною мірою впливають на задоволення працею та лояльність персоналу.

Не менш важливим чинником ефективної організації праці є соціально-психологічний клімат у колективі. Взаємна підтримка між працівниками,

доброзичливе ставлення керівництва та позитивна загальна атмосфера формують середовище, у якому стимулюється командна робота, взаєморозуміння й відповідальність.

Варто також зазначити, що використання сучасного обладнання, автоматизованих виробничих ліній і технологій, яке активно впроваджується на підприємстві, сприяє зменшенню фізичних навантажень на працівників і водночас підвищує продуктивність праці. Автоматизація дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знизити ризики помилок і покращити якість продукції.

Мотивація та оплата праці працівників займають важливе місце в системі організації праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Ефективна система матеріального стимулювання дозволяє не лише підтримувати належний рівень зацікавленості працівників у результатах своєї праці, але й мотивує до підвищення продуктивності, дотримання стандартів якості та відповідального ставлення до виконання службових обов'язків.

Складові цієї системи матеріальної мотивації працівників ПрАТ «Фірма Полтавпиво» представлено на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Склад системи матеріальної мотивації працівників ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Таким чином, система матеріальної мотивації працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає дві основні складові: фіксовану частину, яка охоплює основну та додаткову заробітну плату згідно з умовами трудових договорів;

змінну частину, що представлена системою винагород залежно від досягнення результатів праці.

Разом із матеріальними стимулами важливу роль у мотивації персоналу відіграють нематеріальні чинники. Вони забезпечують емоційну залученість працівників, формують позитивну атмосферу в колективі, сприяють підвищенню продуктивності та зменшують плинність кадрів. До системи нематеріальної мотивації можна (рис. 2.9).

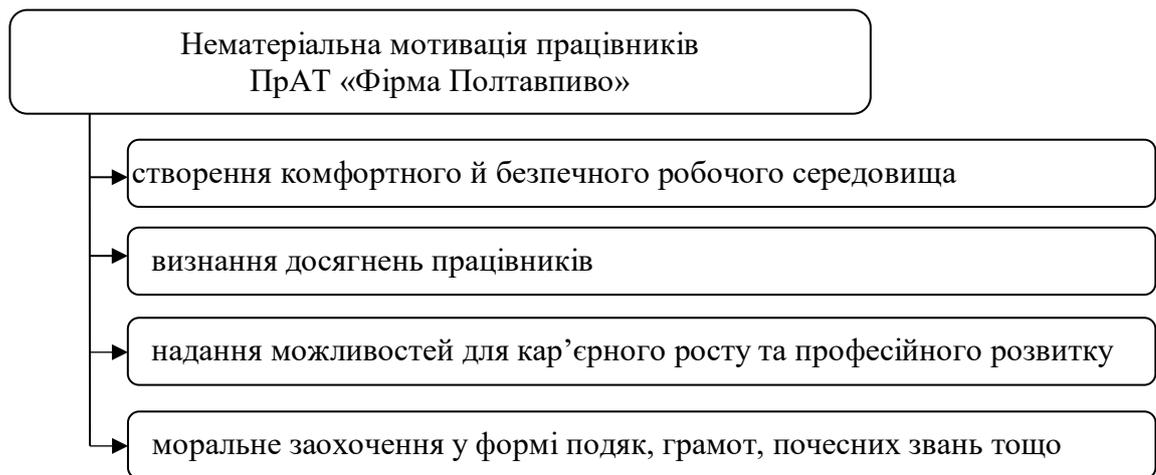


Рисунок 2.9 – Склад системи нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Окрім цього, заробітна плата є ключовим економічним індикатором, що відображає рівень оплати праці на підприємстві. Вона виступає головним елементом мотивації персоналу та прямо впливає на ефективність виконання трудових обов'язків. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена на рис. 2.10.

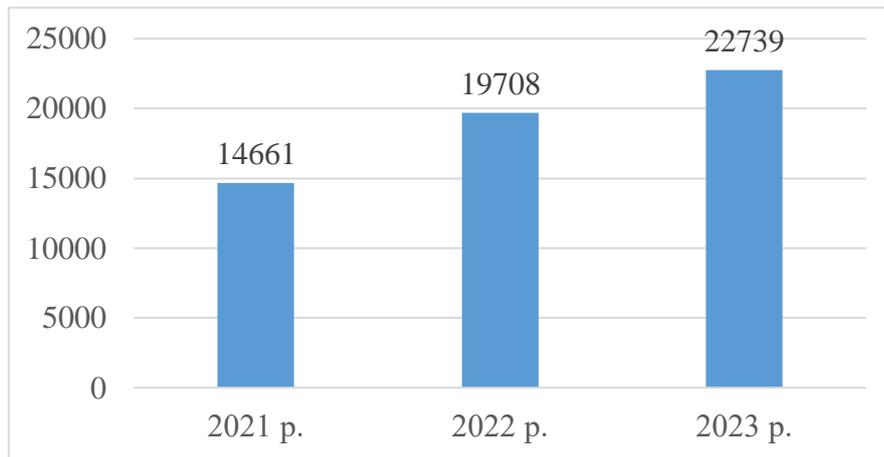


Рисунок 2.10 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр., грн.

Як видно з рис. 2.10, заробітна плата працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період 2021-2023 рр. зросла на 8078 грн (55,0%) а за 2022-2023 роки зросла на 3031 грн (15,4%), що свідчить про позитивну динаміку заробітної плати та зміни у політиці оплати праці на підприємстві.

Модель організації праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базується на ефективній взаємодії основних системних ресурсів, які формують основу трудового процесу.

У процесі дослідження організації праці та кадрового менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було виявлено як сильні, так і проблемні аспекти, що потребують уваги з боку управлінського персоналу.

Позитивні аспекти:

1. Застосування сучасних технологій і автоматизація виробництва:

- Впровадження автоматизованих ліній сприяє зменшенню фізичних навантажень на працівників і водночас підвищує продуктивність і якість продукції;

- Технічне оснащення підприємства відповідає вимогам безперервного виробництва, що дозволяє забезпечити стабільний виробничий процес.

2. Забезпечення безпечних і відносно комфортних умов праці

- Підприємство проводить заходи щодо зменшення впливу шкідливих виробничих факторів: промислового шуму, пилу, вібрацій тощо;

- Вживаються кроки для покращення естетичних умов на робочих місцях і в зонах відпочинку, що позитивно впливає на емоційний стан працівників.

### 3. Формування сприятливого соціального клімату

- У колективі підтримується командна взаємодія та доброзичлива атмосфера;

- Наставництво сприяє ефективній адаптації нових працівників.

### 4. Наявність системи матеріального стимулювання

- Працівники мають доступ до різних форм матеріального заохочення, що позитивно впливає на мотивацію та продуктивність.

### Проблемні зони:

#### 1. Відсутність чітко структурованої системи формування персоналу

- Кадрове планування здійснюється фрагментарно, без стратегічного підходу до підбору кадрів, їх розвитку та ротації;

- Відбір працівників базується переважно на особистому враженні під час співбесіди, без використання об'єктивних методів оцінки компетенцій.

#### 2. Недостатня увага до системи навчання й підвищення кваліфікації

- У товаристві відсутня система безперервного професійного розвитку персоналу, що обмежує можливості підвищення продуктивності та інноваційності працівників;

- Навчання нових співробітників здійснюється переважно в базовій формі, без повного охоплення специфіки виробництва

#### 3. Перевантаження персоналу та ризики професійного вигорання

- Працівники, особливо на лініях, виконують монотонну роботу, що може призводити до психоемоційного виснаження.

- Фізичне навантаження залишається значним, що може погіршувати стан здоров'я і знижувати ефективність праці.

Організація праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» загалом є задовільною, з урахуванням специфіки безперервного виробництва. Підприємство

демонструє прогрес у впровадженні автоматизації, турботу про умови праці та базову матеріальну мотивацію персоналу. Водночас, кадрова політика потребує реформування, зокрема у напрямі вдосконалення підбору персоналу, розробки системи підвищення кваліфікації, зниження рівня стресу і забезпечення умов для довготривалого збереження працездатності колективу.

Головним ресурсом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є робоча сила – це кваліфіковані співробітники, які забезпечують реалізацію виробничих процесів і досягнення поставлених цілей. Охарактеризуємо персонал досліджуваного товариства, загальну структуру якого наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	62	22,10	65	22,89	62	22,46	+0,36	-0,43
У тому числі:								
керівники	12	4,30	12	4,23	12	4,35	+0,05	+0,12
спеціалісти	19	6,80	28	9,86	26	9,42	+2,62	-0,44
технічні працівники	31	11,00	25	8,80	24	8,70	-2,30	-0,10
Виробничий персонал	219	77,90	219	77,11	214	77,54	-0,36	+0,43
Разом	281	100,00	284	100,00	276	100,00	x	x

Згідно з даними табл. 2.9, структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає дві основні категорії: управлінський та виробничий персонал. Управлінський персонал поділяється на керівників, спеціалістів і технічних працівників. Його частка у загальній чисельності персоналу становить приблизно 23%, тоді як виробничий персонал займає 77%.

Станом на 2023 рік на підприємстві працювало: 12 керівників, 26 спеціалістів, 24 технічних працівники.

Протягом 2021–2023 років керівний склад залишався стабільним, тоді як кількість спеціалістів і технічного персоналу змінювалася залежно від потреб виробництва.

Щодо виробничого персоналу, у 2023 році на підприємстві було 214 працівників, що на 5 осіб менше, ніж у попередні роки, коли ця кількість становила 219 осіб. Така динаміка може свідчити про певну оптимізацію чисельності персоналу або автоматизацію виробничих процесів.

Співставлення управлінського та виробничого персоналу та їх динаміку представлено на рис. 2.11.

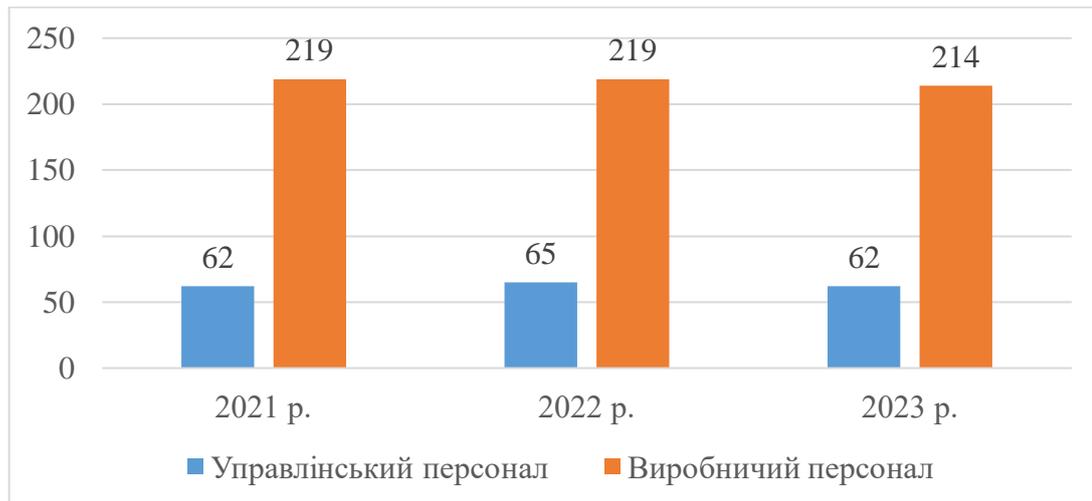


Рисунок 2.11 – Персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2023 рр., осіб

Характеристику та динаміку освітньої структури персоналу розглянуто у табл. 2.11, яка відображає зміни у рівні освіти працівників підприємства та їхній вплив на загальну кадрову політику компанії.

Таблиця 2.11 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	99	35,2	101	35,6	100	35,8	+0,6	+0,2
Початковий рівень вищої освіти	60	21,4	61	21,5	59	21,5	+0,1	-
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	59	21,0	60	21,1	57	20,8	-0,2	-0,3
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	62	22,1	62	21,8	60	21,9	-0,2	+0,1
Разом	281	100,0	284	100,0	276	100,0	x	x

Згідно з даними табл. 2.11, у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» працюють фахівці з різними рівнями освіти. Близько третини персоналу (35,8%) мають лише середню освіту, що свідчить про домінування виробничих професій, для яких середній рівень освіти є достатнім для ефективного виконання професійних обов'язків.

Кількість працівників з початковою вищою освітою залишалася стабільною протягом 2021–2023 років, із незначними змінами у відсотковому співвідношенні.

Частка працівників з дипломом бакалавра незначно зменшилася – на 0,2% у порівнянні з 2021 роком і на 0,3% у порівнянні з 2022 роком.

Загалом, у структурі рівня освіти персоналу за три роки не відбулося суттєвих змін, що свідчить про стабільність кадрового складу в цьому аспекті.

Охарактеризуємо рух кадрів досліджуваного товариства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,117	0,011	0,004	-0,113	-0,007
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,125	0,007	0,029	-0,096	+0,022
Коефіцієнт плинності кадрів	0,025	0,011	0,029	+0,004	+0,018
Коефіцієнт абсентеїзму	0,075	0,056	0,119	+0,044	+0,063
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,011	0,018	0,018	+0,007	-

Дані табл. 2.12 характеризують динаміку показників плинності кадрів.

Так, коефіцієнт оновлення персоналу у 2021 році становив 11,7%, тоді як у 2023 році – лише 0,4%, що вказує на суттєве зниження активності у наймі нових працівників.

Коефіцієнт вибуття персоналу зменшився майже на 10%, що свідчить про зменшення кількості звільнень з різних причин.

Водночас коефіцієнт плинності кадрів дещо зріс на 0,4%, однак загальний рівень плинності залишається низьким. Це може свідчити про високий рівень задоволеності працівників умовами праці та ефективне управління персоналом.

Коефіцієнт абсентеїзму (частка втраченого продуктивного часу через відсутність працівників) щороку становить близько 10%. Усі випадки відсутності були обґрунтованими — неявки без поважної причини не зафіксовано, що є свідченням високої відповідальності персоналу та ефективної системи внутрішнього контролю.

Наступним елементом організації праці є знаряддя праці, тобто технічні засоби, обладнання та інструменти, які сприяють підвищенню продуктивності й якості виробництва. Характеристику потужностей та обладнання наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Характеристика виробничих потужностей та обладнання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Інвестиційна нерухомість	489	489	489	-	-
Земельні ділянки	80	80	80	-	-
Будинки, споруди, передавальні пристрої	110254	106088	101922	-8332	-4166
Машини та обладнання	45979	43727	58986	+13007	+15259
Торгове обладнання	3084	2095	2095	-989	-
Холодильне обладнання з малим строком використання	74	69	69	-5	-
Транспортні засоби	999	2250	2780	+1781	+530
Інструменти, прилади, інвентар	508	317	562	+54	+245
Зонти, шатри з малим строком використання	1	1	1	-	-
Інші основні засоби	22	17	21	-1	+4
Інвентарна тара	4411	2919	3015	-1396	+96
ОЗ, що не введені в експл.	5409	11997	19208	+13799	+7211
Разом	171310	170049	189228	+17918	+19179

У 2023 році загальна вартість основних засобів зросла на 17,9 млн грн порівняно з 2021 роком, що свідчить про позитивну інвестиційну динаміку.

Інвестиційна нерухомість і земельні ділянки залишилися на стабільному рівні – 489 тис. грн і 80 тис. грн відповідно. Вартість будівель, споруд і передавальних пристроїв зменшилась на 8,3 млн грн, що може бути пов'язано з амортизацією. Натомість машини та обладнання подорожчали на 13,0 млн грн, що свідчить про активне оновлення виробничих потужностей. Торгове

обладнання зменшилося на 989 тис. грн, ймовірно, через зниження потреби в ньому. Холодильне обладнання показало незначне зменшення – на 5 тис. грн. Транспортні засоби зросли в ціні на 1,8 млн грн, що свідчить про модернізацію автопарку. Значне зростання – на майже 14 млн грн – спостерігається за статтею основних засобів, що не введені в експлуатацію, що вказує на накопичення незавершених інвестиційних проєктів.

Таким чином, у 2021–2023 рр. підприємство активно інвестувало у модернізацію обладнання, що сприятиме підвищенню продуктивності в довгостроковій перспективі.

Предмети праці – це сировина, матеріали та ресурси, що використовуються у виробничому процесі для створення готової продукції. Їхню динаміку у діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Характеристика та динаміка предметів праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Виробничі запаси	39705,0	49868,0	62019,0,0	22314,0	12151,0
Незавершене виробництво	8691,0	14024,0	9510,0	819,0	-4514,0

На основі аналізу динаміки предметів праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021–2023 роки спостерігається збільшення обсягу виробничих запасів: у 2023 році вони зросли на 22 314 тис. грн порівняно з 2021 роком. Це свідчить про розширення запасів сировини та матеріалів, що забезпечує безперервність виробничого процесу й потенційно збільшує обсяги виробництва.

Водночас обсяг незавершеного виробництва у 2023 році зменшився більш ніж на 4,5 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, що вказує на ефективніше використання ресурсів і скорочення циклу виробництва. Така динаміка є результатом оптимізації виробничих процесів та підвищення оперативності виконання замовлень.

Загалом, показники динаміки предметів праці демонструють стабільність функціонування виробничої системи підприємства з акцентом на посилення матеріально-ресурсної бази.

## Висновки до розділу 2

У процесі вивчення організації праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» були реалізовані такі основні завдання:

1. Проаналізовано об'єкт і суб'єкт управління. Встановлено, що підприємство є одним з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. До асортименту продукції входять 37 видів екологічно чистого пива, 17 найменувань безалкогольних напоїв та 4 види квасу. Проведений SWOT-аналіз засвідчив перевагу сильних сторін над слабкими, а також переважання можливостей над загрозами, що створює передумови для подальшого стратегічного розвитку компанії.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Дослідження показників за 2021–2023 рр. засвідчило позитивну динаміку розвитку: відбулося зростання більшості фінансових і економічних показників, що свідчить про покращення ліквідності, рентабельності, обсягів виробництва та прибутковості діяльності.

3. Оцінено організацію праці на підприємстві за такими напрямками: форма організації праці, організація та обслуговування робочих місць, добір і розвиток персоналу, умови праці, мотивація та оплата праці. Встановлено, що система організації праці базується на ефективній взаємодії чотирьох ключових ресурсів: робочої сили, знарядь праці, предметів праці та інформації. При цьому людський капітал є головною цінністю підприємства.

4. За аналізований період загальний обсяг виробничих потужностей та обладнання збільшився за рахунок інвестицій, що свідчить про стратегічний

розвиток технічної бази. Динаміка предметів праці також підтверджує стабільність виробничих процесів та зростання матеріального забезпечення.

Встановлено, що робоче середовище на підприємстві відповідає сучасним стандартам безпеки та комфорту, що забезпечує працівникам сприятливі умови для ефективної трудової діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

#### 3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності організації управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамічності, нестабільністю ринкових умов, технологічними трансформаціями, геополітичними ризиками та іншими факторами невизначеності. У таких умовах особливої актуальності набуває гнучка, адаптивна кадрова політика, яка дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати ефективну роботу персоналу.

Основними напрямками адаптації кадрової політики до умов невизначеності є:

Розвиток гнучких форм зайнятості. Перехід до гнучкого графіку роботи, дистанційної зайнятості, скороченого або гібридного робочого часу дозволяє адаптувати трудові ресурси до змін в операційному середовищі. Це сприяє зниженню витрат і підвищенню задоволеності працівників.

Посилення ролі стратегічного HR-менеджменту. Кадрова політика має бути тісно інтегрована в загальну стратегію підприємства. Це передбачає прогнозування потреб у персоналі, аналіз ризиків, стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу.

Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Підготовка працівників до нових умов, цифрових технологій та змін у бізнес-процесах дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів. Важливу роль відіграє розвиток *soft skills* – критичного мислення, адаптивності, комунікативних навичок.

Створення антикризових HR-процедур і сценаріїв. Розробка чітких алгоритмів дій у випадку непередбачених ситуацій (мобілізація персоналу,

евакуація, зміна ланцюгів постачання, скорочення/переорієнтація діяльності тощо) дає змогу зберегти управлінську ефективність у кризовий період.

Цифровізація HR-процесів. Впровадження цифрових інструментів (HRM-систем, онлайн-оцінювання, аналітики даних про персонал) підвищує оперативність прийняття управлінських рішень і дозволяє гнучко реагувати на зміни.

Підтримка психологічного добробуту працівників. В умовах невизначеності зростає рівень стресу серед персоналу. Впровадження програм ментального здоров'я, коучингу, психологічної підтримки сприяє збереженню продуктивності та мотивації.

Адаптація системи мотивації. Гнучке управління системою оплати праці та нематеріальних стимулів дозволяє утримати ключових працівників навіть у періоди нестабільності. Наприклад, тимчасове введення бонусів за гнучкість, адаптивність або виконання критично важливих завдань.

Адаптація кадрової політики до умов невизначеності – це не тимчасовий захід, а нова стратегічна парадигма управління персоналом. Вона базується на проактивному підході, цифровізації, інвестиціях у людський капітал та формуванні організаційної гнучкості. Такий підхід дозволяє підприємствам зберігати стабільність, зменшувати ризики та забезпечувати сталий розвиток навіть у складних зовнішніх умовах.

Підвищення ефективності організації праці є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ця проблема є особливо актуальною в умовах динамічного ринку та постійних змін у споживчих потребах. Це вимагає безперервного вдосконалення внутрішніх процесів, зростання продуктивності праці та оптимізації витрат.

Ефективна організація праці позитивно впливає не лише на економічні результати діяльності підприємства, а й на якість робочих умов, мотивацію персоналу та рівень задоволеності працівників.

Пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Розглянемо запропоновані заходи впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Time Doctor детальніше.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності організації праці є удосконалення роботи управлінського персоналу. З цією метою пропонується впровадити систему Time Doctor, яка забезпечує автоматичний облік та контроль робочого часу.

Основні функції Time Doctor:

- фіксація часу, витраченого на виконання завдань, відвідування сайтів, користування програмами;
- формування звітів про продуктивність у реальному часі;
- інтеграція з CRM-системами та іншими інструментами управління;
- нагадування про невиконані завдання або простої.

Фінансові розрахунки:

Кількість управлінського персоналу: 62 особи

Вартість ліцензії (тариф Basic): 9,99 \$/місяць

Місячна вартість:  $62 \times 9,99 \$ = 619,38 \$$

Річна вартість:  $619,38 \times 12 = 7432,56 \$$

Разові витрати на впровадження (налаштування + навчання): 3000,00 \$

Загальні річні витрати на систему:

$7432,56 \$ + 3000,00 \$ = 10\,432,56 \$$

За курсом НБУ (1\$ = 41,60 грн):

$10\,432,56 \$ \times 41,60 = 433\,994,50 \text{ грн} \approx 434,0 \text{ тис. грн}$

Очікувані результати:

1. Скорочення непродуктивного часу

Середні втрати часу через неефективність: 10%

Середня заробітна плата управлінського персоналу (2023 р.): 27286,80 грн

Вартість 1 години роботи:  $27\,286,80 / (21 \text{ дн} \times 8 \text{ год}) \approx 155,04 \text{ грн/год}$

Втрати часу на одного працівника: 0,8 год/день

Щоденні втрати на всіх працівників:

$0,8 \times 155,04 \times 62 = 7689,98 \text{ грн/день}$

Річні втрати (250 робочих днів):

$7689,98 \times 250 = 1\,922\,496 \text{ грн} \approx 1,92 \text{ млн грн}$

Очікувана економія завдяки впровадженню системи – 50%:

0,96 млн грн / рік

2. Скорочення адміністративних витрат

Очікуване зменшення обсягу робіт управлінців: на 5%

Річний фонд зарплати:

$62 \times 27\,286,8 \times 12 = 20\,299\,769,6 \text{ грн}$

Економія за рахунок скорочення навантаження:

$5\% \times 20\,299\,769,6 = 1\,015\,068,96 \text{ грн} \approx 1,02 \text{ млн грн}$

Загальна річна економія:

Економія на непродуктивному часі: 961 248 грн

Економія на адміністративних витратах: 1 015 068,96 грн

Разом:  $961\,248 + 1\,015\,068,96 = 1\,976\,316,96 \text{ грн} \approx 1,98 \text{ млн грн}$

Чистий економічний ефект (після врахування витрат):

$1\,976\,316,96 - 433\,994,50 = 1\,542\,322,46 \text{ грн} \approx 1,54 \text{ млн грн}$

Результати розрахунків щодо впровадження автоматизованої системи Time Doctor згрупуємо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Річна економія для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок впровадження автоматизованої системи Time Doctor

Показник	Річна сума економії, тис. грн.
Економія за рахунок скорочення непродуктивного часу	961,2
Економія за рахунок скорочення адміністративних витрат	1015,1
Витрати на впровадження системи Time Doctor	434,0
Загальна сума економії	1542,3

Запровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Time Doctor у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволить суттєво знизити непродуктивні витрати, оптимізувати управлінські процеси та зекономити понад 1,5 млн грн на рік. Це не лише підвищить ефективність організації праці, а й створить умови для подальшого розвитку підприємства.

Наступним кроком для підвищення ефективності організації праці на підприємстві є впровадження системи стимулювання виробничих працівників за допомогою бонусів. Така система не лише сприятиме зростанню продуктивності праці, а й підвищить мотивацію персоналу до досягнення кращих виробничих результатів.

Запропонована система стимулювання передбачає:

1. нарахування бонусів колективу за перевиконання планових обсягів виробництва;
2. преміювання за зниження дефектності готової продукції;
3. заохочення працівників за раціоналізаторські пропозиції, що сприяють економії ресурсів або покращенню виробничих процесів.

1. Плановий обсяг виробництва пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становить 2,5 млн дал. Пропонується встановити бонус у розмірі 5 грн за кожен додатковий декалітр при перевиконанні плану понад 5%.

У разі перевиконання виробництва на 6% додатковий обсяг складе:

$$2,5 \text{ млн дал} \times 6\% = 150 \text{ тис. дал}$$

Сума бонусів у цьому випадку:

$$150 \text{ тис. дал} \times 5 \text{ грн} = 750 \text{ тис. грн}$$

Ця сума розподіляється між 214 працівниками пропорційно до відпрацьованого часу. Середній бонус на одного працівника становитиме:

$$750 \text{ 000 грн} / 214 = 3 \text{ 504,67 грн на рік}$$

## 2. Премії за зменшення браку

При зниженні частки браку з 3% до 2% підприємство скорочує втрати на 1% від загального обсягу виробництва, що становить:

$$2,5 \text{ млн дал} \times 1\% = 25 \text{ тис. дал}$$

За умовами системи мотивації працівники отримують 10 грн за кожен зекономлений декалітр:

$$25 \text{ тис. дал} \times 10 \text{ грн} = 250 \text{ тис. грн}$$

Середня сума премії на одного працівника:

$$250 \text{ 000 грн} / 214 = 1 \text{ 168,22 грн}$$

## 3. Бонуси за раціоналізаторські пропозиції

Раціоналізаторські ідеї працівників, що призводять до зниження витрат виробництва, також мають стимулюватися. Наприклад, пропозиція щодо заміни імпортного солоду на вітчизняний дозволяє зекономити 0,5 грн на кожному декалітрі:

$$2,5 \text{ млн дал} \times 0,5 \text{ грн} = 1,25 \text{ млн грн}$$

Відповідно до встановлених правил, 3% від суми економії працівник отримує у вигляді бонусу:

$$1,25 \text{ млн грн} \times 3\% = 37 \text{ 500 грн}$$

Таким чином, працівник, який вніс ефективну пропозицію, може отримати бонус у розмірі 37,5 тис. грн. Це суттєво мотивує персонал до пошуку інноваційних рішень та підвищення ефективності виробництва.

Сумарні показники бонусів та премій, а також середні виплати на одного працівника, подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати стимулювання виробничих працівників через систему бонусів

Показник	Сума бонусів на рік, тис. грн.	Середній бонус на 1 виробничого працівника, грн.
Перевиконання плану	750	3504,67
Якість продукції	250	1168,22
Раціоналізаторські ідеї	1250	37500,00
Разом	2250	42172,89

У результаті проведених розрахунків загальна сума бонусів за рік склала 2,25 млн грн, при цьому найбільшу частку становлять виплати за раціоналізаторські пропозиції, а найменшу — бонуси за зниження браку продукції. Це свідчить про те, що керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» високо цінує інноваційність та ініціативність персоналу. Запроваджена бонусна система ефективно мотивує працівників до підвищення продуктивності, покращення якості продукції та впровадження прогресивних рішень у виробництво.

Разом із системою стимулювання виникає потреба у вирішенні проблем, пов'язаних із адаптацією нових працівників, особливо виробничого персоналу. З цією метою доцільно впровадити ефективну програму адаптації, яка дозволить пришвидшити процес входження нових працівників у професійне середовище та зменшити рівень плинності кадрів.

Ціллю програми є забезпечення швидкої та результативної інтеграції нових співробітників у виробничі процеси підприємства, підвищити їхню продуктивність, зменшити період професійного входження, а також знизити плинність кадрів на 10%. Очікуваний рівень успішної інтеграції нових працівників – не менше 70%

Основні елементи програми адаптації:

1. Чітка структура адаптаційного процесу, поділена на етапи;
2. Система наставництва, яка передбачає підтримку з боку досвідчених працівників і керівників;
3. Регулярний зворотний зв'язок для оцінки прогресу працівника та вчасного виявлення труднощів;

4. Навчально-методичне забезпечення, зокрема інструкції, відеоуроки, брошури;

5. Оцінка результатів адаптації та коригування програми на основі отриманих даних.

Очікувані витрати на впровадження програми з орієнтовною тривалістю адаптаційного періоду 1 місяць представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікувані витрати на впровадження програми

Заходи	Орієнтовні витрати, грн
Розробка адаптаційного плану	5 000
Підготовка навчальних матеріалів (інструкції, відеоуроки, брошури)	10 000
Проведення інструктажів і тренінгів	15 000
Оцінка ефективності адаптаційних заходів	4 000
Доопрацювання програми за результатами оцінки	3 000
Усього:	37 000

Виконання програми адаптації покладається на відділ кадрів, керівників виробничих підрозділів, інженера з охорони праці, а також наставників із числа досвідчених працівників. Такий розподіл обов'язків дозволяє забезпечити всебічну підтримку нових працівників на всіх етапах входження в професійне середовище.

Завдяки реалізації цієї програми очікується: скорочення тривалості адаптації нових співробітників; підвищення мотивації до праці; зменшення кількості виробничих помилок на етапі навчання; стабілізація кадрового складу підприємства за рахунок зменшення плинності кадрів.

У табл. 3.4 наведено структуру програми адаптації для виробничого персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2025 рік.

Таблиця 3.4 – Програма адаптації для виробничого персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2025 році

Етап програми	Зміст етапу	Відповідальна особа
1. Ознайомчий	Проведення вступного інструктажу з охорони праці та техніки безпеки, знайомство з корпоративною культурою, екскурсія виробництвом	Інженер з техніки безпеки, відділ кадрів
2. Інформаційний	Надання інформаційних матеріалів: брошур, відеоінструкцій, посібників з виробничих процесів, прав і обов'язків	Відділ кадрів
3. Навчальний	Проведення професійних тренінгів з використання обладнання, ознайомлення з технологічними картами	Наставник, керівник підрозділу
4. Практичний	Закріплення знань у процесі роботи з підтримкою наставника	Наставник
5. Мотиваційний	Зустрічі з керівництвом, встановлення індивідуальних цілей, інформування про можливості кар'єрного зростання	Керівник підрозділу, наставник
6. Оцінювальний	Тестування або анкетування, аналіз результатів роботи за перший місяць	Відділ кадрів, керівник підрозділу
7. Підсумковий	Підготовка звіту про результати адаптації, визначення подальших кроків у розвитку працівника	Відділ кадрів, керівник підрозділу

Як свідчать дані таблиці, програма адаптації є структурованою, цілеспрямованою та охоплює всі ключові аспекти професійного входження працівника: від ознайомлення з корпоративною культурою до розвитку навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Розподіл функцій між різними підрозділами та фахівцями гарантує якісне виконання кожного етапу, сприяючи не лише скороченню термінів адаптації, а й підвищенню лояльності нових працівників до компанії.

Оцінка результативності впровадження програми до і після реалізації адаптаційної програми представлено у табл. 3.5

Таблиця 3.5 – Результати діяльності працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до та після впровадження програми адаптації

Показник	До адаптації	Після адаптації
Середній обсяг виробництва на 1 працівника за місяць, л пива	755	855
Рівень дефектів у готовій продукції, %	3	2,5
Задоволеність адаптацією нових працівників, %	65	85
Середній час адаптації для нового працівника, міс.	2	1

Таким чином, ріст продуктивності праці свідчить про ефективність програми адаптації, оскільки нові працівники швидше освоюють виробничі процеси. А саме:

- продуктивність праці зросла на 100 л пива на одного працівника щомісяця.

- якість продукції покращилася: рівень дефектів знизився з 3% до 2,5%.

- задоволеність працівників зросла на 20 пунктів, що свідчить про покращення умов адаптації.

- тривалість адаптації скоротилася вдвічі – з 2 до 1 місяця.

Це дозволяє підприємству отримати додатковий дохід. Зокрема:

$100 \text{ л пива} \times 214 \text{ осіб} = 21\,400 \text{ л (214 дал)},$

Ціна 10 дал пива – 3058 грн, отже:

$3058 \times 214 = 654\,412 \text{ грн} \approx 654,4 \text{ тис. грн}$  – додатковий дохід від зростання продуктивності.

Окрім того, зменшення браку на 0,5% дає змогу зекономити:

$12,5 \text{ тис. дал} \times 305\,849,53 \text{ грн (за 1 тис. дал)} = 3\,823\,119,13 \text{ грн} \approx 3823,1 \text{ тис. грн}$

У табл. 3.6 зведено результати економічного ефекту від трьох основних напрямів підвищення ефективності організації праці (Загальна економія від заходів удосконалення)

Таблиця 3.6 – Результати економії за рахунок впровадження заходів удосконалення

Захід	Сума економії, млн грн
Впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Time Doctor	1,54
Розробка та запровадження ефективної програми адаптації виробничого персоналу	4,48
Результати стимулювання виробничих працівників через систему бонусів	2,25
Разом	8,27

Таким чином, завдяки впровадженню комплексу заходів щодо удосконалення організації праці, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має потенціал отримати додаткову економічну вигоду у розмірі 8,27 млн грн на рік, що є свідченням високої ефективності застосованих управлінських рішень.

### 3.2 Оцінка очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів

Важливим етапом процесу управління організаційними змінами на підприємстві є оцінка очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів.

У підрозділі 3.1 кваліфікаційної роботи були запропоновані три напрями підвищення ефективності організації праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а саме:

- впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Time Doctor;
- розробка та реалізація ефективної програми адаптації виробничого персоналу;
- застосування системи матеріального стимулювання працівників.

Розглянемо економічну ефективність кожного з цих заходів.

Для оцінки доцільності інвестування в автоматизовану систему обліку робочого часу Time Doctor було здійснено розрахунок ключових економічних показників. Очікуваний результат від впровадження системи включає зниження непродуктивних витрат на 960 тис. грн та скорочення адміністративних витрат на 1,02 млн грн. Загальна річна економія складе 1,98 млн грн.

Витрати на користування системою Time Doctor становлять 434 тис. грн на рік. Таким чином, чистий економічний ефект від впровадження дорівнює:

Економічний ефект = 1976 тис. грн – 434 тис. грн = 1542 тис. грн.

Рівень рентабельності інвестицій (ROI), який показує дохід на кожен вкладену гривню, становить:

$$\text{ROI} = (1542 / 434) \times 100\% = 355,30\%.$$

Термін окупності, що демонструє час, необхідний для повного повернення інвестицій, дорівнює:

$$\text{Термін окупності} = 434 / 1976 = 0,22 \text{ року} \approx 2,64 \text{ місяця.}$$

Таблиця 3.7 – Результати оцінки ефективності впровадження автоматизованої системи Time Doctor

Показник	Результат
Економічний ефект, тис. грн.	1542,0
ROI, %	355,30
Термін окупності, міс.	2,64

Таким чином, впровадження Time Doctor є доцільним з економічної точки зору, адже забезпечує швидке повернення інвестицій і високу рентабельність.

При перевиконанні виробничого плану на 6% підприємство отримує додатково 150 тис. дал пива. За середньою ціною реалізації (305849,53 грн за 1000 дал), очікуваний дохід від цього обсягу становить:

$$150 \times 305849,53 = 45877429,5 \text{ грн} \approx 45877,4 \text{ тис. грн.}$$

За умови витрат на бонуси в розмірі 300 тис. грн, економічний ефект складе:

$$\text{Економічний ефект} = 45877,4 - 300 = 45577,4 \text{ тис. грн} = 45,6 \text{ млн грн.}$$

Рентабельність інвестицій:

$$\text{ROI} = (45577,4 / 300) \times 100\% = 15193\%.$$

Термін окупності:

$$\text{Термін окупності} = 300 / 45577,4 = 0,0066 \text{ року} \approx 0,08 \text{ місяця.}$$

Це свідчить, що система бонусів окупається менше ніж за тиждень та демонструє винятково високий економічний ефект.

Зменшення рівня браку на 1% дозволить зберегти 25 тис. дал пива. Вартість цього обсягу за ринковою ціною становить:

$$25 \times 305849,53 = 7646238,25 \text{ грн} \approx 7646,2 \text{ тис. грн.}$$

За умови преміювання працівників у розмірі 10 грн за 1 дал збереженого пива, витрати на бонуси становитимуть 250 тис. грн.

Економічний ефект =  $7646,2 - 250 = 7396,2$  тис. грн.

ROI =  $(7396,2 / 250) \times 100\% = 2958,48\%$ .

Термін окупності =  $250 / 7396,2 = 0,034$  року  $\approx 0,41$  місяця (12 днів).

Отже, захід зі зниження браку продукції є економічно ефективним, оскільки забезпечує високу рентабельність і короткий термін окупності.

Зведені результати оцінки ефективності впроваджених заходів буде представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Результати оцінки ефективності впровадження бонусної системи

Показник	Результат
Ефективність перевиконання плану виробництва пива	
Економічний ефект, тис. грн.	45577,4
ROI, %	15193,0
Термін окупності, днів	2
Ефективність зменшення браку	
Економічний ефект, тис. грн.	7396,2
ROI, %	2958,48
Термін окупності, днів	12

Отже, запропонована система бонусів для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє винятково швидку окупність і високу ефективність.

Перейдемо до оцінки економічної доцільності впровадження програми адаптації виробничого персоналу. Розрахунок сукупного економічного ефекту дає наступний результат:

Економічний ефект =  $654,4 + 3823,1 - 37 = 4440,5$  тис. грн.

Рівень рентабельності інвестицій (ROI), що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства, становитиме:

ROI =  $(4440,5 / 37) \times 100\% = 12000\%$

Таким чином, рентабельність програми адаптації на рівні 12000 % свідчить про її надзвичайну вигідність для підприємства. Високий економічний ефект вказує на значний позитивний вплив цього заходу на загальні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

З урахуванням усіх запропонованих заходів визначимо загальний додатковий дохід, який може отримати підприємство (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Додатковий дохід ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» внаслідок реалізації запропонованих заходів

Захід	Прогнозована сума доходу, тис. грн.
Впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Time Doctor	1542,0
Результати стимулювання виробничих працівників через систему бонусів	52973,6
Впровадження програми адаптації	4440,5
Разом	58956,1

Отже, загальний додатковий дохід, який може бути отриманий ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» після впровадження зазначених заходів, становитиме понад 58,9 млн грн.

На підставі цього прогнозованого приросту доходу можна сформулювати орієнтовний обсяг чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році. Для цього до фактичного показника чистого доходу за 2023 рік додається розрахована сума додаткового прибутку у розмірі 58 956,1 тис. грн.

Для довгострокового прогнозування фінансових результатів підприємства застосовано метод експоненційного згладжування з використанням інструментів Excel («Дані» → «Прогноз» → «Лист прогнозу»). Результати прогнозування представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2025–2029 рр. на основі експоненційного згладжування, тис. грн

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції	Прогноз (реалістичний варіант )
2021	323330,0	
2022	664775,0	
2023	677951,0	
2024	736907,1	
2025		832 120,5
2026		895 760,3
2027		959 400,1
2028		1 023 039,9
2029		1 086 679,7

Як видно з прогнозу, чистий дохід підприємства має позитивну динаміку і може перевищити 1 млрд грн вже у 2028 році за умови збереження поточної тенденції.

На рис. 3.2 наведено графік зміни величини чистого доходу компанії.

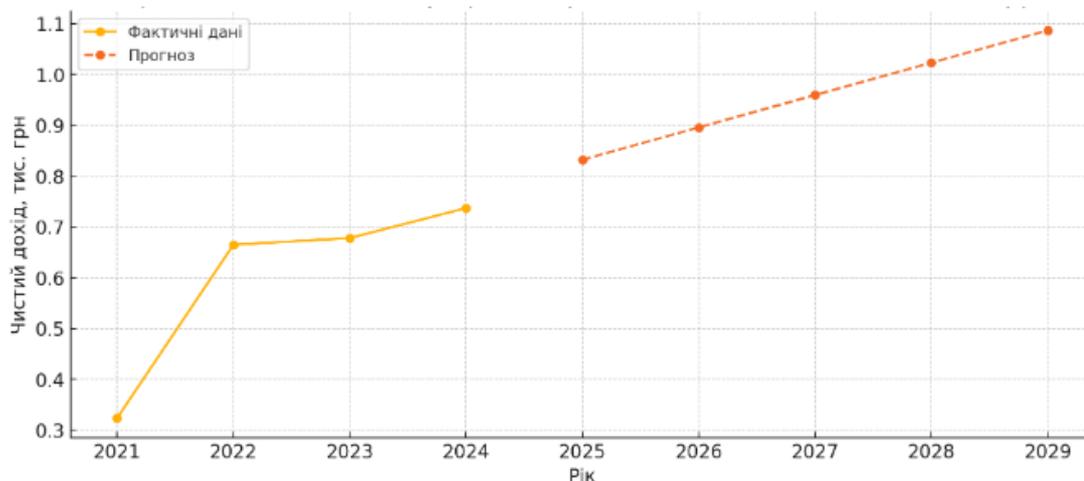


Рисунок 3.2 – Прогнозування розміру чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на основі експоненційного згладжування на 2025-2029 рр., тис. грн.

З рис. 3.2 видно, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» по прогнозам у 2029 році може отримати 1,1 млрд. грн, тобто за 5 років розмір доходу від реалізації може збільшитись майже у 2 рази, що є позитивним показником розвитку підприємства та свідчить про ефективність його діяльності.

### Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження щодо шляхів підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна зробити такі висновки:

1. Запропоновано комплекс заходів для покращення управління персоналом, які орієнтовані на цифровізацію, адаптацію працівників та удосконалення системи мотивації. Зокрема, впровадження автоматизованої

системи контролю робочого часу Time Doctor сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та зменшенню непродуктивних витрат. Орієнтовна економія від впровадження цього інструменту становить понад 1,5 млн грн на рік.

Водночас програма адаптації нових працівників спрямована на скорочення періоду входження у виробниче середовище, що дозволяє зменшити текучість кадрів та забезпечити стабільність у колективі.

Аналіз ефективності стимулювання персоналу показав, що найбільш впливовими є бонуси за раціоналізаторські пропозиції, що свідчить про націленість підприємства на підтримку інноваційної ініціативи.

2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їхню доцільність та високу рентабельність.

Впровадження Time Doctor дозволяє не лише знизити витрати на робочий час, а й підвищити дисципліну серед персоналу. Програма адаптації дає змогу ефективно інтегрувати нових співробітників у виробничий процес, скорочуючи витрати на навчання та підвищуючи рівень утримання кадрів. Система бонусів, що передбачає винагороди за досягнення в якості продукції, виконанні планових показників і впровадженні нововведень, сприятиме підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції.

3. Здійснене прогнозування чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2025–2029 роки показало позитивну динаміку зростання. Це свідчить про ефективність реалізованих управлінських рішень та наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

Отримані результати підтверджують, що обрані напрями вдосконалення управління персоналом не лише відповідають сучасним умовам господарювання, а й створюють фінансові передумови для зміцнення позицій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку.

## ВИСНОВКИ

У результаті комплексного дослідження теоретичних підходів та практичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в сфері управління персоналом в умовах кризової економіки сформульовано наступні ключові висновки:

1. Уточнено зміст поняття «управління персоналом» як стратегічного процесу, що охоплює планування, підбір, навчання, мотивацію, організацію праці та розвиток працівників. У сучасних умовах персонал розглядається не лише як виробничий ресурс, а як цінний актив підприємства, здатний створювати додану вартість та ініціювати інновації.

Визначено основні функції персоналу – трудову, інноваційну, соціальну та економічну, які становлять фундамент для ефективної організації трудових процесів.

2. Ідентифіковано впливові фактори зовнішнього середовища, зокрема економічні, соціальні, політичні й технологічні. Особливу увагу приділено викликам воєнного стану в Україні: зростання рівня тривожності серед працівників, загроза життю, обмеження мобільності та зниження ділової активності, що вимагає адаптивних рішень у сфері кадрової політики.

3. Сформульовано пріоритетні напрями управління персоналом, зосереджені на оптимізації виробничих процесів, підвищенні гнучкості організації праці та впровадженні інновацій. Проаналізовано актуальні тренди у сфері HR на 2024 рік, серед яких – цифровізація, віддалена та гнучка зайнятість, персоналізоване навчання та адаптація персоналу.

4. Досліджено особливості діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як суб'єкта управління, що є одним із провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Підприємство має широкий асортимент продукції – 37 видів пива, 17 найменувань безалкогольних напоїв та 4 види квасу.

Організаційна структура управління – лінійно-функціональна, що сприяє чіткому розподілу обов’язків між підрозділами.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив перевагу сильних сторін і можливостей над слабкостями та загрозами, що створює сприятливе середовище для стратегічного розвитку.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021–2023 рр. засвідчив стабільне зростання ключових показників: прибутковість, обсяги виробництва, ліквідність. Чистий прибуток у 2023 році склав 84,4 млн грн, що у понад чотири рази перевищує показник 2021 року. Це свідчить про ефективність управлінських рішень і здатність підприємства до адаптації в умовах нестабільної економіки. Оцінено стан організації праці на підприємстві, включаючи форми зайнятості, обслуговування робочих місць, підбір та розвиток персоналу, умови праці та систему мотивації.

Встановлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підтримує стабільну кадрову політику: працює 279 осіб, переважно з середньою освітою, плинність кадрів залишається низькою. Оновлення виробничих потужностей свідчить про інвестиції в технічну базу, а умови праці відповідають сучасним стандартам безпеки та комфорту.

Запропоновано низку практичних заходів для підвищення ефективності управління персоналом, зокрема:

впровадження системи Time Doctor для контролю робочого часу, що дозволить зекономити понад 1,5 млн грн щорічно;

розробку програми адаптації нових працівників для скорочення періоду інтеграції в колектив;

мотивацію через бонуси за перевиконання планів, зниження браку та раціоналізаторські ініціативи, що стимулює інноваційність і підвищує продуктивність.

Економічна оцінка впроваджених заходів підтверджує їх високу рентабельність. Цифрові інструменти, як-от Time Doctor, оптимізують

використання ресурсів, а адаптація та мотивація персоналу створюють умови для сталого зростання підприємства. Прогноз чистого доходу на 2025–2029 роки демонструє стабільне зростання, що свідчить про правильність обраної кадрової політики та сприятливі перспективи розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
2. Бабій Ю.М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13742818> (дата звернення 15.05.2025).
3. Бакало Н.В. Управління організацією робочого часу на підприємстві та гнучкі форми зайнятості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 256-258.
4. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
5. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
6. Білик Т.Л. Формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4527> (дата звернення 15.05.2025).
7. Ваганова І.М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2021 № 49. С.117-120.
8. Василик А.В., Кравченко А.Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398-403.
9. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навчальний посібник / Держ. ун-т телекомунікацій. Київ: ДУТ, 2017. 112 с.
10. Віноградська О.М. «Організація праці менеджера»: Навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 190 с.
11. Гірман А.П., Михалко Ю.Р. Організація праці в Україні і закордоном.

*Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 249-252

12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 25.05.2025).

13. Горяча О.Л., Сільченко І.А., Таранов В.М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. №1. С. 50-55.

14. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216-224.

15. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник. За заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ. 2013. 666 с.

16. Денисенко М.П. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 137-144.

17. Дослідження. Міжнародні тенденції в галузі управління персоналом. 2020. URL: <https://rocongress.org/.../mezhdunarodnye-tendentsii-v-sferre-upravleniya-personalom-2020/>.

18. Забаштанський М.М. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 106-114

19. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

20. Жосан Г.В., Кириченко Н.В., Менеджмент персоналу в умовах пост пандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46-51.

21. Ільч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К.: Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.

22. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава*

та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.

23. Козаченко В.Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3 (58). С. 37-40.

24. Козирєва О.В., Овсієнко О.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Нац. фармацевт. ун-т. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2019. 202 с.

25. Куделя В. І. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №3(1). С. 107-111.

26. Кукса В.М., Поляк К.В. Управління персоналом: останні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 91–101.

27. Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарєва М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2022. № 23. С. 127-132.

28. Мазур Д., Мазур Г., Мазур О. Поняття, елементи та основні завдання організації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 172-176

29. Маковецька І.М. Раціональна організація управлінської праці на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 84-87

30. Менеджмент персоналу: навч. посібник / за. заг. ред. О.І. Драган. Київ: МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.

31. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

32. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.

33. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ: Кондор, 2021. 757 с.

34. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л.В. Проданова, О.В. Котляревський; Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

35. Наумова М. А. Вплив глобальних викликів на функціонування ринку праці. *Бізнес інформ.* 2019. №1. С. 40-49.
36. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків: ХНАМГ. 2012. 215 с.
37. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. С. 60-66.
38. Олійник О.С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Журнал науковий огляд.* 2016. №5 (26). С. 1-16.
39. Петрик Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони.* 2020. № 3 (114), Ч. 1. С. 127-132.
40. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
41. Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
42. Седікова І.О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57.
43. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. К: ЦУЛ. 2017. 384 с.
44. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління.* 2019. № 3 (35). С.92-100.
45. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Науковий електронний журнал «Економіка та суспільство».* 2021. Вип. № 31. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/726> (дата звернення 05.06.2025).
46. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. № 24(4). С. 389-396.

47. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с
48. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
49. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98-102
50. Фінансова звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. URL: <https://clarity-project.info/edr/05518768/yearly-finances> дата звернення 01.05.2025).
51. Хадарцев О.В., Моргун А.В. Оцінювання системи управління проектами на підприємстві: методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7606> (дата звернення: 05.05.2025).
52. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
53. Юринець З.В. Самоменеджмент: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 360 с.
54. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-ryнку-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (дата звернення 07.05.2025).
55. Gupta D. 15 HR Best Practices to Adopt in 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/> (дата звернення 05.05.2025).
56. HR-менеджмент: навч. посіб. / І.М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Доренська, Т.В. Тушевська. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

## ДОДАТКИ