

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менеджмент продуктивності персоналу»
(*назва теми*)

здобувача Сірій Дмитро Олегович
(*ПІБ, підпис*)

Науковий керівник: Даниленко Олена Авксентіївна, доцент кафедри, кандидат економічних наук

(*підпис*)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом, доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(*підпис*)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р.

_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти

Сірого Дмитра Олеговича

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему «Менеджмент продуктивності персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " ____ 20__ р. № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах «КОХАВИНСЬКА ПФ

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Об'єкт дослідження:	процеси менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Теоретико-методичні засади менеджменту продуктивності персоналу підприємства
дослідити сутність, ключові показники та методи вимірювання продуктивності праці; охарактеризувати фактори, що впливають на продуктивність персоналу, їх класифікація і методичні підходи до аналізу та планування; виділити цілі, принципи, етапи та інструментарій оцінювання менеджменту продуктивності персоналу;	
У розділі 2	Аналіз практики менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві
провести аналіз фінансово-економічної діяльності та діагностика загальних проблем у сфері менеджменту персоналу підприємства; здійснити факторний аналіз продуктивності персоналу та оцінювання резервів її зростання; провести оцінювання ефективності менеджменту продуктивності персоналу підприємства;	
У розділі 3	Рекомендації щодо вдосконалення менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві
розробити програму заходів щодо підвищення продуктивності персоналу підприємства; обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

О.А. Даниленко
(ініціали, прізвище)

« 30 » жовтня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Д.О. Сірий
(ініціали, прізвище)

« 30 » жовтня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 22 таблиці, 2 рисунки, список використаних джерел з 30 найменувань, додатки.

«Менеджмент продуктивності персоналу»

Об'єктом дослідження є процеси менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети виконано такі *завдання*:

- дослідити сутність, ключові показники та методи вимірювання продуктивності праці;
- охарактеризувати фактори, що впливають на продуктивність персоналу, їх класифікація і методичні підходи до аналізу та планування;
- виділити цілі, принципи, етапи та інструментарій оцінювання менеджменту продуктивності персоналу;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності та діагностика загальних проблем у сфері менеджменту персоналу підприємства;
- здійснити факторний аналіз продуктивності персоналу та оцінювання резервів її зростання;
- провести оцінювання ефективності менеджменту продуктивності персоналу підприємства;
- розробити програму заходів щодо підвищення продуктивності персоналу підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Теоретична та практична значущість. полягає в систематизації та поглибленні наукових уявлень про зміст, структуру та інструменти менеджменту продуктивності персоналу. Практична значущість результатів дослідження визначається можливістю застосування розроблених рекомендацій безпосередньо в діяльності АТ «Кохавинська ПФ» з метою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Окремі положення і висновки роботи можуть бути використані іншими підприємствами паперової та суміжних галузей промисловості, а також слугувати методичною основою для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: *продуктивність персоналу, управління ефективністю, оцінка результативності, ключові показники ефективності, оптимізація праці, планування результатів*

Keywords: *employee productivity, performance management, performance evaluation, key performance indicators, work optimization, results planning*

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Сірого Дмитра Олеговича
на тему «**Менеджмент продуктивності персоналу**»

1. Актуальність теми:

Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною, адже продуктивність персоналу залишається ключовим чинником конкурентоспроможності промислового підприємства. В умовах воєнного стану, що призвів до скорочення людських ресурсів через мобілізацію та вимушену міграцію, проблема ефективного використання наявного трудового потенціалу набуває особливої гостроти. Дослідження виконане на матеріалах реально діючого підприємства целюлозно-паперової галузі – АТ «Кохавинська ПФ», що надає йому практичної цінності та забезпечує прикладний характер результатів.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Автором опрацьовано значний масив наукової літератури, серед яких підручники провідних вітчизняних вчених, фахові статті та ресурси відкритих реєстрів, що свідчить про широку теоретичну ерудицію здобувача. Теоретична частина вирізняється системністю: логічно й послідовно розкриваються сутність, методи вимірювання продуктивності праці, класифікація факторів впливу, а також цілі, принципи та інструментарій менеджменту продуктивності персоналу.

Аналітична частина побудована на реальних фінансових і кадрових даних підприємства за 2023–2025 рр., що дозволило здобувачу провести глибокий факторний аналіз – двофакторну та трифакторну мультиплікативні моделі – та встановити кількісний вплив окремих чинників на зміну продуктивності праці.

Практична частина відзначається прикладною спрямованістю: запропонована програма з п'яти оперативних заходів є чітко структурованою, має конкретні терміни виконання, відповідальних осіб і детальний бюджет. Обґрунтування ефективності заходів спирається на кількісні прогностичні розрахунки в трьох вимірах – економічному, соціальному та організаційному, – що надає висновкам аргументованого характеру.

3. Наявність самостійних розробок автора:

У роботі наявна низка самостійних авторських розробок. Здобувачем сформульовано власне визначення продуктивності праці як комплексної економічної категорії, що поєднує кількісний і якісний виміри та враховує соціально-економічний контекст (підрозділ 1.1). Запропоновано оригінальну п'ятирівневу класифікацію факторів продуктивності персоналу, яка поєднує рівень прояву та економічний зміст (таблиця 1.3, підрозділ 1.2). Самостійно виконано двофакторний та трифакторний мультиплікативний аналіз продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» за 2023–2025 рр. з кількісною оцінкою впливу фондоозброєності, фондівіддачі, тривалості робочого дня та середньогодинного

виробітку (таблиці 2.7–2.8). Здобувачем ідентифіковано і обґрунтовано п'ять ключових проблем у сфері менеджменту продуктивності персоналу підприємства (таблиця 2.13), що стало основою для розробки програми заходів. Авторськими є також прогнозні таблиці соціального, економічного та організаційного ефекту від реалізації програми (таблиці 3.3–3.5).

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретична цінність роботи полягає в систематизації та поглибленні наукових уявлень про зміст, структуру та інструменти менеджменту продуктивності персоналу. Авторська класифікація факторів і розмежування діагностичних та стратегічних показників продуктивності є методично обґрунтованим та може використовуватися у подальших наукових дослідженнях у галузі управління персоналом.

Практична цінність визначається реалістичністю та конкретністю запропонованих заходів: нормативне кадрове планування на основі виробничої програми, план модернізації обладнання з ранжованим переліком об'єктів, система наставництва та адаптації, оперативний облік втрат робочого часу та впровадження відрядно-преміальної оплати праці – усі вони є придатними для реалізації на АТ «Кохавинська ПФ» без суттєвого доопрацювання. Детальний бюджет програми з обґрунтуванням джерел фінансування (загальний обсяг 1243 тис. грн) та прогнозний приріст чистого доходу на 9% надають рекомендаціям переконливої аргументації.

5. Наявність недоліків:

У 1-му розділі КБР бракує точки зору закордонних дослідників; недостатньо опрацьовані сучасні міжнародні дослідження. У 2-му розділі не достатньо аргументовано представлена діагностика загальних проблем у сфері менеджменту персоналу підприємства та методичні підходи до планування та аналізу продуктивності персоналу.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

В цілому кваліфікаційна бакалаврська робота Сірого Дмитра Олеговича на тему «Менеджмент продуктивності персоналу» відповідає встановленим нормативним вимогам щодо змісту та оформлення кваліфікаційних бакалаврських робіт та присвоєння освітнього ступеня «бакалавр», заслуговує позитивної оцінки в 66 балів й рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц. Даниленко О.А.

«25» травня 2026 р.

Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Сірого Дмитра Олеговича

Тема: «Менеджмент продуктивності персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи, доцільність її розроблення:

Обрана тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є надзвичайно актуальною в сучасних умовах господарювання, оскільки продуктивність персоналу виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств та ефективності використання трудового потенціалу. В умовах воєнної агресії проти України, що спричинила значне скорочення трудових ресурсів через мобілізацію та вимушену міграцію, питання менеджменту продуктивності персоналу набуває особливої практичної значущості. Вибір теми є своєчасним, обґрунтованим та має вагоме теоретичне і прикладне значення.

Якість проведеного дослідження:

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на належному науково-методичному рівні. Автором опрацьовано значний масив наукових джерел, узагальнено сучасні теоретичні підходи до визначення сутності та вимірювання продуктивності персоналу. Робота характеризується послідовністю побудови, дослідницькою глибиною та належним рівнем аналітичного опрацювання інформації. Розрахунки і факторний аналіз виконані коректно з використанням реальних даних фінансово-господарської звітності АТ «Кохавинська ПФ». Поставлені завдання виконані у повному обсязі, а отримані результати є аргументованими і змістовними.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Серед позитивних аспектів роботи варто відзначити: актуальність і практичну спрямованість обраної тематики; комплексний підхід до дослідження — поєднання теоретичного аналізу з практичними розрахунками на матеріалах конкретного підприємства; застосування факторного аналізу для кількісної оцінки чинників продуктивності; чітку логічну структуру та змістовні висновки, що відповідають поставленій меті

та завданням. Автор продемонстрував здатність до самостійного аналізу, систематизації та узагальнення отриманих результатів.

Зауваження:

До роботи суттєвих зауважень немає. Окремі аспекти дослідження могли б бути детальніше розкриті та розширені в межах подальших наукових досліджень, однак це не знижує загального позитивного враження від роботи та не впливає на її якість, цілісність і завершеність.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Практична значимість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту продуктивності персоналу у діяльності АТ «Кохавинська ПФ» та інших підприємств паперової і суміжних галузей промисловості. Розроблена програма заходів та обґрунтування їх ефективності можуть бути використані для підвищення рівня залученості працівників, зниження плинності кадрів та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Місце роботи та посада рецензента:

Підпис засвідчую: _____

Директор АТ «Кохавинська ПФ»


ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Сутність, ключові показники та методи вимірювання продуктивності праці	7
1.2 Фактори, що впливають на продуктивність персоналу, їх класифікація і методичні підходи до аналізу та планування	13
1.3 Менеджмент продуктивності персоналу: цілі, принципи, етапи та інструментарій оцінювання	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «КОХАВИНСЬКА ПФ»	25
2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності та діагностика загальних проблем у сфері менеджменту персоналу підприємства	25
2.2 Факторний аналіз продуктивності персоналу та оцінювання резервів її зростання	33
2.3 Оцінювання ефективності менеджменту продуктивності персоналу підприємства	40
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «КОХАВИНСЬКА ПФ»	48
3.1 Програма заходів щодо підвищення менеджменту продуктивності персоналу підприємства	48
3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Продуктивність праці є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства та ефективності використання його трудового потенціалу. Глобалізація ринків і цифрова трансформація виробничих процесів суттєво підвищують вимоги до якості управлінських рішень у сфері людських ресурсів, що робить менеджмент продуктивності персоналу невід'ємною складовою стратегічного розвитку. Воєнна агресія проти України спричинила значне скорочення трудових ресурсів через мобілізацію та вимушену міграцію, зростання виробничих витрат і дестабілізацію ринку праці, що різко загострило проблему раціонального використання наявного кадрового потенціалу. За таких обставин підприємства, які не мають сформованої системи менеджменту продуктивності персоналу, зазнають суттєвих втрат, що безпосередньо відображається на їхніх фінансових результатах і здатності утримувати ринкові позиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика продуктивності праці та управління персоналом досліджувалась у роботах багатьох вітчизняних науковців. Теоретичні засади економіки праці та управління персоналом ґрунтовно висвітлено у працях Колота А. М., Герасименко О. О., Герасименко Г. В., Данюка В. М. та ін. Концептуальні підходи до визначення та вимірювання продуктивності праці досліджували Маслак О. І., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю., Таловер В. А., а також Крилова І. Г. та Данилов М. В. Галузеві аспекти продуктивності праці розкриті в роботах Височина І. та Адаменко В. (роздрібна торгівля), Дворника І. В. (сільське господарство), Маліновської О. Я. (сфера культурних послуг). Попри значну кількість наукових розробок, питання комплексного аналізу менеджменту продуктивності персоналу в розрізі конкретних промислових підприємств, зокрема в контексті поточних викликів воєнного часу, залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого наукового опрацювання.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – критичне узагальнення

теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

- дослідити сутність, ключові показники та методи вимірювання продуктивності праці;
- охарактеризувати фактори, що впливають на продуктивність персоналу, їх класифікація і методичні підходи до аналізу та планування;
- виділити цілі, принципи, етапи та інструментарій оцінювання менеджменту продуктивності персоналу;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності та діагностика загальних проблем у сфері менеджменту персоналу підприємства;
- здійснити факторний аналіз продуктивності персоналу та оцінювання резервів її зростання;
- провести оцінювання ефективності менеджменту продуктивності персоналу підприємства;
- розробити програму заходів щодо підвищення продуктивності персоналу підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процеси менеджменту продуктивності персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти менеджменту продуктивністю персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовувалися для вивчення теоретичних засад менеджменту продуктивності персоналу та узагальнення існуючих наукових підходів. Метод порівняння дозволив виявити динаміку показників продуктивності праці та зіставити результати діяльності підприємства в різних часових проміжках. Статистичні методи, зокрема факторний аналіз, використовувалися для кількісної оцінки чинників, що визначають рівень продуктивності персоналу, та виявлення внутрішніх резервів її підвищення. Системний підхід застосовувався для комплексного дослідження управлінських

процесів підприємства як цілісної організаційної системи. Графічний метод та табличний спосіб подання даних сприяли наочності та структурованості викладу результатів дослідження. Для оцінки ефективності розроблених заходів використовувалися розрахунково-аналітичні методи.

Теоретична та практична значущість дослідження. Теоретична цінність роботи полягає в систематизації та поглибленні наукових уявлень про зміст, структуру та інструменти менеджменту продуктивності персоналу. Практична значущість результатів дослідження визначається можливістю застосування розроблених рекомендацій безпосередньо в діяльності АТ «Кохавинська ПФ» з метою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Окремі положення і висновки роботи можуть бути використані іншими підприємствами паперової та суміжних галузей промисловості, а також слугувати методичною основою для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом.

Характер виконання роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за ініціативою автора.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брав участь у роботі VII Міжнародної науково-практичної конференції «Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу» 15 травня 2026 року. Хортицька національна академія, м. Запоріжжя.

Результати дослідження опубліковано в:

Даниленко О. А., Сірий Д.О. Вплив стилю управління на продуктивність праці підлеглих. *«Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу»*. Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених 15 травня 2026 року. Хортицька національна академія. Запоріжжя, 2026.

Інформаційна база дослідження включає наукові монографії, навчальні посібники, статті у фахових наукових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, річну фінансову звітність та звіти про управління АТ «Кохавинська

ПФ», організаційну документацію підприємства, офіційні статистичні дані Пенсійного фонду України, інформаційні ресурси відкритих реєстрів та офіційний вебсайт підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, ключові показники та методи вимірювання продуктивності праці

Продуктивність праці традиційно розглядається як одна з центральних категорій економічної науки, оскільки вона відображає взаємозв'язок між витратами людського ресурсу та отриманими результатами господарської діяльності.

Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та інші визначають продуктивність праці як показник її ефективності й результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, затраченої на виробництво цього обсягу, з другого боку [1, с. 679]. Таке трактування є класичним і методологічно чітким, адже продуктивність постає як відносна величина, що відображає співвідношення результату і витрат праці. Перевагою цього підходу є його універсальність і придатність до формалізованого розрахунку в різних галузях і на різних рівнях господарювання.

Кубіній Н. Ю., Маргітич В. В. та Кубіній В. В. визначають продуктивність праці як базове поняття економічних відносин і економічну категорію, що характеризує результативність та ефективність використання людського потенціалу як у широкому, так і у вузькому значеннях. На думку авторів, вузькому сенсі вона відображає кількість продукції, виробленої одним працівником, тобто має виразний кількісний характер; а у широкому сенсі пов'язується з результатом розвитку людського потенціалу та якістю його використання [2]. У цьому визначенні важливою є ідея про подвійний зміст категорії продуктивності праці: з

одного боку – це вимірюваний показник, з іншого – характеристика стану й розвитку трудових ресурсів.

Крилова І. Г. та Данилов М. В. трактують продуктивність праці як показник ефективності та результативності, що визначається співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг і кількості праці, витраченої на їх виробництво [3, с. 110]. У цьому формулюванні акцент зроблено на співвідношенні результату й витрат, тобто на класичній економічній інтерпретації, де продуктивність праці фактично ототожнюється з ефективністю. Така позиція дозволяє чітко формалізувати показник, однак дещо звужує його зміст, оскільки не враховує якісні характеристики праці та вплив інституційних і соціальних чинників.

Височин І. й Адаменко В. розглядають продуктивність праці як показник виручки на одного працівника, що характеризує віддачу економічного ресурсу праці [4, с. 53]. У цьому випадку продуктивність безпосередньо пов'язується з фінансовим результатом діяльності. Такий акцент є особливо релевантним для умов ринкової економіки, де кінцевим критерієм ефективності виступає дохід. Однак зведення продуктивності лише до виручки на одного працівника може призводити до ігнорування впливу цінових коливань, структури витрат і зовнішніх умов.

Маслак О. І., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю. та Таловер В. А. розглядають продуктивність праці як якісну характеристику економічного зростання та показник розвитку, що базується на збільшенні обсягів виробництва затребуваної на ринку продукції й отриманні прибутку [5, с. 27]. У цьому трактуванні продуктивність інтегрується в ширший контекст макроекономічної динаміки, де виступає не лише внутрішнім показником діяльності підприємства, а й індикатором структурних змін, інноваційності та конкурентоспроможності економіки.

Маліновська О. Я. розглядає продуктивність праці як частковий показник продуктивності економіки [6]. Таке розуміння підкреслює її місце в системі макроекономічних індикаторів і вказує на взаємозв'язок із загальною ефективністю функціонування господарського комплексу. Продуктивність праці постає як

складова більш широкої категорії, що охоплює використання всіх ресурсів.

Аналіз наведених позицій дозволяє виділити кілька ключових аспектів сутності продуктивності праці:

- це співвідношення результату та витрат праці, яке є її кількісною основою;
- це характеристика ефективності використання людського потенціалу, що відображає якість організації праці, рівень кваліфікації, технологічне забезпечення та мотивацію працівників;
- це показник економічного розвитку, який впливає на конкурентоспроможність підприємств і національної економіки;
- це індикатор фінансового результату, зокрема виручки та прибутку в розрахунку на одного працівника.

Узагальнюючи викладене, доцільно запропонувати власне визначення: продуктивність праці – це комплексна економічна категорія, що відображає здатність праці створювати певний обсяг матеріальних і нематеріальних результатів у розрахунку на одиницю витрат робочого часу або на одного працівника, характеризуючи рівень розвитку та ефективність використання людського потенціалу в конкретних соціально-економічних умовах. Таке формулювання поєднує кількісний і якісний виміри, враховує зв'язок із результатами діяльності та підкреслює залежність від умов функціонування економічної системи. Лише кількісне тлумачення не дозволяє повністю розкрити сутність категорії, оскільки сучасна економіка дедалі більше орієнтується на знання, інновації та якість людського капіталу. При цьому виключно якісна інтерпретація позбавляє можливості точного вимірювання та порівняння. Тому комплексний характер запропонованого визначення забезпечує його універсальність, аналітичну придатність і відповідність сучасним умовам розвитку економіки.

Вимірювання продуктивності праці є необхідною умовою ефективного управління підприємством, оскільки забезпечує об'єктивну оцінку результативності використання трудових ресурсів та формує інформаційну основу

для прийняття управлінських рішень. Як зазначають Турчак В. В. та Рибак В. В., вимірювання продуктивності праці дає змогу проаналізувати, наскільки ефективно здійснюються виробничі процеси, а головне – створює підґрунтя для пошуку резервів її підвищення та визначення шляхів удосконалення господарсько-фінансової діяльності [7, с. 70]. Таким чином, вимірювання продуктивності праці виконує не лише аналітичну, а й регулюючу функцію, оскільки результати оцінки стають базою для планування, контролю та стратегічного розвитку.

Як зазначають Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та інші залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин вирізняють показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість [1, с. 679]. Разом з тим, Шахно А. Ю., Кутова Н. Г., Козир А. А. пропонують групувати ключові показники її виміру та оцінки у два блоки: діагностичні та стратегічні (табл.1.1) [8, с. 228].

Таблиця 1.1 – Показники вимірювання продуктивності праці

Критерій порівняння	Діагностичні показники	Стратегічні показники
Часовий горизонт	Короткостроковий період	Довгостроковий період
Спрямованість оцінювання	Оперативна та тактична діяльність підприємства	Загальні результати розвитку підприємства
Об'єкт аналізу	Виробничий процес, організація праці, виконання норм	Фінансові та нефінансові результати діяльності
Характер управлінських рішень	Поточне коригування виробничої діяльності	Формування стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності
Рівень узагальнення	Деталізований, орієнтований на окремі процеси та підрозділи	Узагальнений, охоплює діяльність підприємства в цілому
Інформаційна функція	Виявлення відхилень і резервів зростання продуктивності	Оцінка впливу продуктивності праці на економічне зростання та фінансову стійкість
Зв'язок із фінансовими результатами	Опосередкований	Безпосередній, включає фінансові та нефінансові показники

Джерело: розроблено автором на основі [8, с. 228]

Діагностичні показники відображають оперативну й тактичну діяльність підприємства у короткостроковому періоді та безпосередньо пов'язані з виробничим процесом. Вони дають можливість оцінити поточний стан організації

праці, рівень виконання норм виробітку, використання робочого часу, завантаження персоналу. Такі індикатори дозволяють швидко виявляти відхилення, аналізувати причини зниження результативності та приймати коригувальні рішення. Стратегічні показники орієнтовані на довгострокову перспективу та відображають результати діяльності підприємства у ширшому економічному контексті. До їх складу включають фінансові й нефінансові показники господарської діяльності, зокрема прибутковість, рівень інноваційності, якість продукції, конкурентоспроможність, ступінь розвитку людського капіталу. Такий поділ свідчить про необхідність комплексного оцінювання продуктивності праці, що поєднує короткострокові виробничі результати із довгостроковими ефектами розвитку.

Кучіна С. Е., Майстро Р. Г. акцентують увагу на тому, що основним показником продуктивності праці є вироблення продукції на одного працюючого [9, с. 38]. Саме цей індикатор традиційно використовується для встановлення завдань щодо зростання продуктивності праці у планах підприємства. Його перевагою є простота розрахунку та наочність, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз у динаміці або між різними структурними підрозділами. Однак цей показник не враховує структурні зміни виробництва, різноманітність продукції чи вплив зовнішніх чинників, що потребує доповнення іншими аналітичними інструментами.

Як зазначають Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та інші, усі методи вимірювання продуктивності праці можна згрупувати в такий спосіб: натуральні; трудові; вартісні (табл.1.2).

Натуральний метод передбачає оцінювання кількості виробленої продукції у фізичних одиницях, таких як тонни, штуки або метри. Його перевагою є точність та об'єктивність, особливо у разі однорідної продукції. Однак за умов багатоманітного виробництва застосування натурального методу ускладнюється, оскільки виникає потреба у приведенні різних видів продукції до спільного вимірника.

Таблиця 1.2 – Методи вимірювання продуктивності праці

Метод	Натуральний	Вартісний	Трудовий
Сутність	Визначення обсягу виробництва у фізичних одиницях	Оцінка результатів праці у грошовому вираженні	Співвідношення обсягу виробництва та витрат робочого часу
База розрахунку	Кількість продукції в натуральному вимірі	Обсяг продукції у вартісному вимірі	Людино-години, людино-дні
Сфера доцільного застосування	Однорідне виробництво	Багатономенклатурне виробництво, міжгалузеві порівняння	Аналіз ефективності використання робочого часу, нормування праці
Основні обмеження	Неможливість узагальнення різномірної продукції	Залежність від цінових факторів	Складність точного обліку витрат часу

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 413]

Вартісний метод базується на визначенні обсягу виробництва у грошовому еквіваленті та дозволяє узагальнювати результати діяльності підприємств з різною структурою продукції та порівнювати їх між собою. Крім того, цей метод враховує ринкову оцінку результатів праці, що є важливим у сучасних економічних умовах. Разом з тим вартісні показники залежать від цінової кон'юнктури, інфляційних процесів та змін у структурі попиту, що може спотворювати реальну динаміку продуктивності. Трудовий метод ґрунтується на аналізі витрат робочого часу. Він дозволяє визначити кількість часу, необхідного для виробництва одиниці продукції, або обсяг продукції, виробленої за одиницю часу. Цей метод є особливо корисним для внутрішнього аналізу організації праці, нормування та оптимізації виробничих процесів. Його перевагою є орієнтація на реальні трудові витрати, однак застосування потребує точного обліку робочого часу та врахування різниці у кваліфікації працівників.

Аналіз показників і методів вимірювання продуктивності праці свідчить про доцільність їх комплексного використання. Жоден із методів не є універсальним, оскільки кожен має свої переваги та обмеження. Натуральні показники забезпечують точність у межах однорідного виробництва, вартісні дають змогу узагальнювати різномірні результати, а трудові дозволяють глибше дослідити

внутрішні резерви підвищення ефективності. Поєднання діагностичних і стратегічних індикаторів створює можливість оцінити як поточний стан продуктивності праці, так і її вплив на довгостроковий розвиток підприємства.

Отже, продуктивність праці є складною економічною категорією, що відображає співвідношення результатів виробничої діяльності та витрат живої праці та характеризує рівень розвитку людського потенціалу. Її сутність проявляється як у кількісному вимірі через показники виробітку, так і в якісному вимірі через ефективність організації праці та здатність створювати конкурентоспроможний результат. Ключові показники продуктивності доцільно розглядати у межах діагностичних і стратегічних індикаторів, що дозволяє поєднати короткострокову оцінку виробничих процесів із довгостроковими орієнтирами розвитку підприємства. Методи вимірювання, зокрема натуральний, вартісний і трудовий, забезпечують різні аналітичні можливості залежно від структури виробництва та цілей оцінювання.

1.2 Фактори, що впливають на продуктивність персоналу, їх класифікація і методичні підходи до аналізу та планування

Продуктивність персоналу формується під впливом широкого спектра факторів, що мають різну природу, рівень прояву та ступінь керованості. Систематизація цих чинників у наукових дослідженнях свідчить про комплексність детермінації продуктивності праці та необхідність її комплексного аналізу.

Дворник І. В. виокремлює організаційно-економічні, техніко-економічні, соціально-економічні та природно-кліматичні фактори зростання продуктивності праці [10, с. 248]. Така класифікація відображає як внутрішні характеристики функціонування підприємства, так і зовнішні умови господарювання. Погоджуючись із виділенням організаційно-економічних і техніко-економічних чинників, варто зазначити, що природно-кліматичні фактори мають обмежений

вплив у більшості сфер сучасної економіки, за винятком аграрного сектору та окремих видів діяльності, що безпосередньо залежать від природних умов.

Луценко І. В. та Лабінцева О. П. пропонують поділ факторів на матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-психологічні [11, с. 157]. Перевагою цієї систематизації є акцент на ролі особистісних характеристик працівників, корпоративної культури та мотиваційних механізмів, що відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки знань. Доцільним є визнання того, що саме соціально-психологічні умови визначають рівень використання трудового потенціалу навіть за наявності сучасної техніки та ефективної організації виробництва. Однак об'єднання організаційних та економічних чинників в одну групу дещо знижує аналітичну чіткість, оскільки управлінські процеси і фінансові стимули мають різні механізми впливу.

Карпенко Н. М. та Галан О. Є. пропонують дві класифікації:

- за рівнем керованості, розмежовуючи зовнішні та внутрішні фактори;
- за змістом прояву на підприємстві, виділяючи організаційно-економічні, соціально-економічні та матеріально-технічні [12].

Такий подвійний критерій дозволяє врахувати як природу фактору, так і можливості управлінського впливу. Поділ за рівнем керованості є особливо важливим у практичній діяльності, адже визначає межі відповідальності менеджменту та напрями концентрації ресурсів. Разом із тим у запропонованій структурі недостатньо виокремлено інституційні та макроекономічні умови, що формують загальне середовище функціонування підприємства.

Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю. здійснюють градацію факторів за рівнем їх дії, виділяючи внутрішньовиробничі, галузеві і міжгалузеві, регіональні та загальнодержавні [13]. Така ієрархічна система дозволяє чітко простежити просторово-економічну детермінацію продуктивності праці. Погоджуючись із доцільністю багаторівневої диференціації, слід зазначити, що ця класифікація більше відображає масштаб впливу, ніж економічний зміст чинників, тому потребує доповнення за змістовими ознаками.

Пасінович І. І., Старко І. Є. розмежовують чинники на макрорівні та

мікрорівні [14, с. 12]. На макрорівні вони акцентують увагу на якості людського і трудового капіталу, інноваційній активності підприємств, галузевій структурі зайнятості, масштабах тіньової економіки, історично-ментальних особливостях та глобальних процесах. На мікрорівні визначають значення менеджменту, організації праці, технологічності капіталу, систем мотивації, корпоративної культури та умов праці. Такий поділ є обґрунтованим, оскільки дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та інституційні аспекти впливу. Особливо важливим є врахування інноваційної активності та трудової міграції, які в сучасних умовах істотно трансформують структуру зайнятості та рівень результативності праці.

Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та інші до умови зміни продуктивності праці відносять:

- природно-кліматичні умови;
- особливості податково-бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, структурної економічної політики держави;
- особливості державної промислової політики;
- особливості соціальної політики;
- стабільність і передбачуваність політичної ситуації тощо [1, с. 409].

Узагальнюючи наведені позиції, можна зробити висновок, що більшість авторів сходяться у визнанні багатофакторності продуктивності персоналу та необхідності її розгляду на різних рівнях економічної системи. Погоджуючись із доцільністю поділу на внутрішні та зовнішні чинники, а також із виокремленням матеріально-технічних, організаційних і соціально-психологічних складових, доцільно інтегрувати ці класифікації в єдину системну модель. З урахуванням проведеного аналізу пропонується власна класифікація факторів продуктивності персоналу, що базується на поєднанні рівня прояву та економічного змісту (табл.1.3).

До першої групи належать макроекономічні та інституційні чинники, які охоплюють якість людського капіталу в країні, інноваційний розвиток, регуляторне середовище, демографічні тенденції та глобальні впливи.

Таблиця 1.3 – Фактори, що впливають на продуктивність праці персоналу

Група факторів	Зміст	Рівень прояву	Характер впливу
Макроекономічні та інституційні	Якість людського капіталу в країні, інноваційний розвиток економіки, регуляторне середовище, податкова система, демографічні тенденції, глобалізаційні процеси	Загальнодержавний, міжнародний	Формують загальні умови функціонування підприємств і ринку праці
Галузево-регіональні	Галузева спеціалізація, рівень конкуренції, стан інфраструктури, регіональний ринок праці, інвестиційна привабливість регіону	Галузевий, регіональний	Визначають специфіку використання трудових ресурсів у конкретній сфері діяльності
Економічно-організаційні	Технологічність виробництва, фондоозброєність праці, система оплати та матеріального стимулювання, фінансовий стан підприємства	Рівень підприємства	Безпосередньо впливають на результативність праці та економічні показники діяльності
Управлінсько-організаційні	Якість менеджменту, організація бізнес-процесів, система планування та контролю, раціональність розподілу функцій	Рівень підприємства та його структурних підрозділів	Визначають ефективність координації праці та використання ресурсів
Соціально-психологічні	Мотивація персоналу, корпоративна культура, організаційний клімат, рівень лояльності, умови та гігієна праці, професійний розвиток	Рівень підприємства та особистісний	Забезпечують якість використання трудового потенціалу та стабільність кадрового складу

Джерело: розроблено автором на основі [10-14]

До другої групи слід віднести галузево-регіональні чинники, пов'язані зі спеціалізацією виробництва, конкурентним середовищем, інфраструктурою та ринком праці. Третю групу становлять економічно-організаційні чинники, що включають рівень технологічного оснащення, фондоозброєність праці, систему оплати та стимулювання. Четверта група охоплює управлінсько-організаційні чинники, зокрема якість менеджменту, організацію бізнес-процесів і систему контролю. П'ята група представлена соціально-психологічними чинниками, які відображають мотивацію, корпоративний клімат, етику праці та рівень лояльності

персоналу. Перевагою запропонованої класифікації є її комплексність і можливість практичного застосування, оскільки вона дозволяє визначити як об'єктивні умови функціонування підприємства, так і внутрішні резерви підвищення результативності. Така система враховує багаторівневий характер впливів і поєднує економічні, організаційні та соціальні компоненти, що забезпечує цілісне бачення механізмів формування продуктивності персоналу в сучасних умовах.

Аналіз і планування продуктивності праці є важливими складовими системи управління підприємством, оскільки забезпечують обґрунтованість управлінських рішень щодо використання трудових ресурсів та визначення резервів зростання результативності. Методичне забезпечення цих процесів ґрунтується на використанні комплексу взаємопов'язаних способів оцінювання, прогнозування та розрахунку очікуваних змін показників продуктивності. Раціональний вибір методів дозволяє врахувати як динаміку розвитку підприємства, так і вплив внутрішніх та зовнішніх чинників.

Коваль Н. О. виокремлює кілька методів аналізу та планування продуктивності праці (табл.1.4) [15].

Таблиця 1.4 – Методи аналізу та планування продуктивності праці

Критерій порівняння	Метод на основі динаміки минулих років	Метод прямого розрахунку	Факторний метод
1	2	3	4
Сутність методу	Базується на аналізі тенденцій зміни продуктивності праці у попередні періоди з подальшим прогнозуванням	Передбачає визначення планового рівня продуктивності через співвідношення обсягу виробництва та чисельності персоналу	Ґрунтується на визначенні впливу окремих факторів на зміну рівня виробітку та відносну економію чисельності
Інформаційна база	Статистичні дані за попередні роки	Планові обсяги виробництва та розрахункова чисельність працівників	Дані про організаційно-технічні заходи та їх вплив на продуктивність
Часова орієнтація	Спирається на ретроспективний аналіз	Орієнтований на плановий період	Поєднує поточний стан і перспективні зміни
Рівень деталізації	Узагальнений, відображає загальні тенденції	Середній рівень деталізації	Високий рівень деталізації за окремими факторами

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Переваги	Простота застосування, можливість врахування реальної динаміки	Чітка ув'язка трудових ресурсів із виробничою програмою	Виявлення конкретних резервів підвищення продуктивності
Обмеження	Не враховує можливі структурні зміни та нові умови	Залежить від точності нормування та вихідних розрахунків	Потребує значного обсягу аналітичної інформації та складних розрахунків
Практичне значення	Доцільний за стабільних умов господарювання	Використовується у поточному та перспективному плануванні	Ефективний для обґрунтування заходів підвищення продуктивності праці

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Серед них важливе місце займає метод, заснований на дослідженні динаміки показників минулих років. Його сутність полягає у виявленні тенденцій зміни виробітку, чисельності персоналу, обсягу виробництва та інших пов'язаних індикаторів у ретроспективному періоді з подальшим екстраполюванням встановлених закономірностей на плановий період. Такий метод є доцільним за умов відносної стабільності виробничих процесів і ринкового середовища, оскільки дозволяє врахувати реальні результати діяльності підприємства. Однак його обмеження пов'язані з можливістю різких структурних змін або впливом нових чинників, які не мали прояву в попередніх періодах.

Метод прямого розрахунку передбачає визначення планового рівня продуктивності праці на основі встановлених обсягів виробництва та розрахункової чисельності працівників. Його застосування базується на чіткому нормуванні праці, обґрунтованому визначенні виробничої програми та врахуванні запланованих організаційно-технічних заходів. Перевагою цього методу є можливість точного узгодження трудових ресурсів із виробничими завданнями, що сприяє підвищенню обґрунтованості планових показників. Разом із тим ефективність прямого розрахунку значною мірою залежить від достовірності вихідних даних і рівня наукового нормування праці.

Особливого значення набуває факторний метод, який ґрунтується на визначенні відносної економії чисельності працюючих унаслідок впливу окремих

чинників на рівень виробітку продукції [16, с. 60]. Його сутність полягає у виокремленні конкретних факторів, що здатні змінити продуктивність праці, та кількісному оцінюванні їх впливу. До таких факторів належать структурні зміни у виробництві, підвищення технічного рівня, удосконалення спеціалізації, поліпшення використання робочого часу, рівень виконання норм виробітку та інші організаційно-технічні заходи. Факторний метод дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між запланованими змінами та очікуваним приростом продуктивності, що підвищує точність планових розрахунків і сприяє визначенню конкретних резервів її зростання.

Комплексне використання зазначених методів забезпечує більш повне відображення можливостей підприємства щодо підвищення продуктивності праці. Аналіз динаміки дозволяє оцінити історичні тенденції, прямий розрахунок забезпечує узгодження виробничих параметрів із трудовими ресурсами, а факторний метод сприяє глибокому дослідженню впливу конкретних організаційних і технічних змін. Поєднання цих інструментів створює методичну основу для формування реалістичних і економічно обґрунтованих планів, що враховують як наявний потенціал підприємства, так і перспективи його розвитку.

Отже, продуктивність персоналу формується під впливом багаторівневої системи факторів, що охоплюють макроекономічні, галузеві та внутрішньоорганізаційні умови функціонування підприємства. Їх класифікація за змістом і рівнем керованості дозволяє чітко визначити джерела впливу та межі управлінського втручання. Методичні засади аналізу й планування продуктивності праці, зокрема дослідження динаміки, прямий розрахунок і факторний аналіз, забезпечують обґрунтованість управлінських рішень.

1.3 Менеджмент продуктивності персоналу: цілі, принципи, етапи та інструментарій оцінювання

Менеджмент продуктивності персоналу формується на перетині теорії управління людськими ресурсами та концепцій підвищення результативності діяльності підприємства. У сучасних умовах він набуває стратегічного значення, оскільки саме рівень використання людського потенціалу визначає конкурентоспроможність і фінансову стійкість організації.

Теоретичні засади цього напрямку спираються на загальні положення менеджменту персоналу, який, за визначенням Шурпенкової Р. К., Сарахман О. М., є сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [17]. Така інтерпретація акцентує увагу на внутрішньому потенціалі працівника та необхідності його цілеспрямованої мобілізації. Васюк Н., Петрученко Н., Данкевич Н. розглядають менеджмент персоналу як комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на формування умов для належного функціонування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу на рівні організації [18]. Це визначення підкреслює системний характер управлінського впливу та необхідність поєднання різних інструментів для досягнення стійкого результату. У цьому контексті менеджмент продуктивності персоналу виступає логічним продовженням загального менеджменту персоналу, зосередженим на забезпеченні кількісних і якісних параметрів продуктивності праці.

Москаленко Н. О. визначає менеджмент продуктивності персоналу як управлінську концепцію, що орієнтована на досягнення конкретних результатів і підвищення продуктивності та ефективності [19, с. 61]. У цьому визначенні ключовим є орієнтир на вимірюваний результат, що передбачає встановлення чітких критеріїв оцінювання, системи показників та механізмів контролю. Даниленко О. А., Купчишина А. В. наголошують, що в умовах трансформації

суспільних відносин менеджмент продуктивності персоналу є складним завданням, яке вимагає від менеджерів нових знань і навичок для підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення успіху в сучасному середовищі [20, с. 158]. Це свідчить про динамічний характер цього напрямку управління та необхідність його адаптації до змін економічного простору.

Мета менеджменту продуктивності, за Зубаревим Є. А., полягає у забезпеченні зростання продуктивності праці та максимального прибутку підприємства за мінімальних витрат [21, с. 44]. Така мета поєднує економічний результат із раціональним використанням ресурсів, що відповідає принципам ефективності та оптимізації. Цілі менеджменту продуктивності персоналу можуть бути конкретизовані як:

- забезпечення сталого зростання виробітку;
- підвищення якості результатів праці;
- зниження витрат на одиницю продукції;
- формування високого рівня мотивації та розвитку компетентностей працівників.

Досягнення цих цілей передбачає узгодження інтересів працівників і підприємства, створення умов для професійного зростання та формування культури результативності.

Принципи менеджменту продуктивності персоналу впливають із його цільового спрямування та системного характеру. Серед них визначальними є:

- принцип цілеспрямованості, що передбачає орієнтацію всіх управлінських рішень на досягнення вимірюваних результатів;
- принцип системності, який забезпечує узгодженість організаційних, економічних і соціальних заходів;
- принцип об'єктивності оцінювання, що базується на використанні достовірних показників і критеріїв;
- принцип мотиваційної спрямованості, який передбачає створення стимулів до підвищення результативності;
- принцип безперервності, що відображає циклічний характер

управлінського процесу та необхідність постійного вдосконалення.

Етапи реалізації менеджменту продуктивності персоналу детально розкривають Карпенко Н. М., Галан О. Є., які виділяють шість послідовних стадій управлінського циклу (рис.1.1) [12].

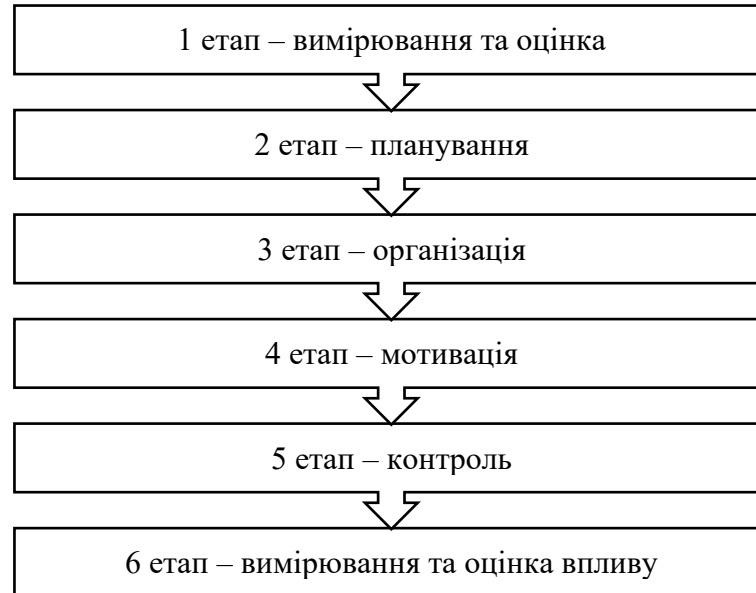


Рисунок 1.1 – Етапи менеджменту продуктивності

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Перший етап передбачає вимірювання та оцінку поточного рівня продуктивності праці, що створює інформаційну основу для подальших рішень. Другий етап пов'язаний із плануванням заходів щодо її підвищення, визначенням конкретних показників і термінів їх досягнення. Третій етап полягає в організації реалізації запланованих заходів, що охоплює розподіл ресурсів і відповідальності. Четвертий етап спрямований на мотивацію персоналу до досягнення встановлених цілей через застосування матеріальних і нематеріальних стимулів. П'ятий етап передбачає контроль виконання запланованих заходів і коригування дій у разі відхилень. Завершальний етап полягає у повторному вимірюванні та оцінці впливу здійснених заходів на рівень продуктивності, що забезпечує зворотний зв'язок і безперервність процесу вдосконалення.

Інструментарій оцінювання менеджменту продуктивності персоналу формується як система взаємопов'язаних критеріїв і показників, що дають змогу визначити результативність управлінського впливу на використання людського

потенціалу. Комплексна оцінка передбачає аналіз економічної, соціальної, організаційної та цільової ефективності, що забезпечує багатовимірне бачення наслідків управлінських рішень [22, с. 33]

Економічна ефективність менеджменту персоналу відображає вплив управлінських заходів на фінансові результати діяльності підприємства. До її ключових критеріїв належать обсяг продажу та прибуток, обумовлені роботою персоналу, що свідчать про здатність працівників створювати додану вартість і забезпечувати рентабельність. Важливим індикатором є зростання частки ринку, яке демонструє конкурентоспроможність підприємства та результативність роботи персоналу в умовах ринкової конкуренції. Рівень іміджу підприємства, сформований завдяки професійності та компетентності працівників, також виступає економічно значущим показником, оскільки впливає на довіру споживачів і партнерів. Оцінювання творчого потенціалу персоналу, рівня знань інформаційних і інноваційних технологій дозволяє визначити здатність колективу до генерування нових ідей і впровадження сучасних рішень, що безпосередньо впливає на довгострокову економічну результативність.

Соціальна ефективність менеджменту персоналу характеризує ступінь задоволення потреб працівників та якість соціально-трудових відносин. Динаміка зростання заробітної плати є показником матеріального стимулювання та визнання внеску персоналу у результати діяльності. Стабільність кадрового складу відображає рівень лояльності працівників і знижує витрати, пов'язані з плинністю кадрів. Стан умов праці й культурно-побутового обслуговування впливає на фізичне та психологічне благополуччя персоналу, що, своєю чергою, визначає рівень продуктивності. Можливості навчання та посадового просування формують мотивацію до професійного розвитку та підвищують якість людського капіталу.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу відображає ступінь відповідності кадрової політики потребам підприємства та рівень раціональності використання трудових ресурсів. Стан забезпечення потреб у персоналі за професіями, спеціальностями та кваліфікаційними рівнями свідчить про здатність підприємства своєчасно формувати необхідний кадровий потенціал. Ефективність

використання робочого часу та кваліфікації працівників дозволяє оцінити раціональність розподілу функцій і навантаження. Якість продукції та послуг є результатом не лише технологічних процесів, а й компетентності та дисципліни персоналу.

Цільова ефективність менеджменту персоналу характеризує ступінь досягнення визначених стратегічних і оперативних орієнтирів розвитку підприємства. Рівень реалізації стратегічних цілей свідчить про узгодженість кадрової політики з довгостроковою стратегією організації. Досягнення оперативних цілей демонструє ефективність поточного управління та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливим критерієм є рівень мотивації персоналу й управлінського складу щодо досягнення поставлених завдань, оскільки саме внутрішня зацікавленість забезпечує стійкий результат. Ефективність стратегічних і оперативних цілей у комплексі дозволяє оцінити, наскільки система менеджменту продуктивності персоналу сприяє загальному розвитку підприємства.

Отже, менеджмент продуктивності персоналу є цілісною системою управління, спрямованою на забезпечення зростання продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Його мета полягає у підвищенні продуктивності та прибутковості за умови раціонального використання трудового потенціалу. Реалізація цієї мети ґрунтується на принципах цілеспрямованості, системності, об'єктивності оцінювання та мотиваційної спрямованості. Послідовність етапів, що включає вимірювання, планування, організацію, мотивацію, контроль і повторну оцінку результатів, забезпечує безперервність управлінського циклу. Інструментарій оцінювання, який охоплює економічні, соціальні, організаційні та цільові критерії, дозволяє комплексно визначити ефективність управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «КОХАВИНСЬКА ПФ»

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності та діагностика загальних проблем у сфері менеджменту персоналу підприємства

Акціонерне товариство «Кохавинська паперова фабрика» (АТ «Кохавинська ПФ») є одним із промислових підприємств целюлозно-паперової галузі України, що здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства та власного статуту, затвердженого рішенням Загальних зборів акціонерів від 27.04.2024 року. Протокол №31 зареєстрований у встановленому законом порядку, що забезпечує правову визначеність та прозорість функціонування товариства. АТ «Кохавинська ПФ» зареєстроване 02.02.1995 року та має код ЄДРПОУ 22351935. Його виробничі потужності розташовані за адресою: 81740, Україна, Львівська область, Стрийський район, селище Гніздичів, вулиця Коновальця, будинок 6 [26].

АТ «Кохавинська ПФ» спеціалізується на виробництві паперової продукції санітарно-гігієнічного призначення, зокрема виготовляє папір-основу, туалетний папір, паперові рушники та серветки. Асортимент продукції АТ «Кохавинська ПФ» орієнтований як на задоволення потреб кінцевих споживачів, так і на забезпечення інших виробників якісною паперовою основою для подальшої переробки. Така диверсифікація дозволяє АТ «Кохавинська ПФ» гнучко реагувати на кон'юнктуру ринку, підтримувати стабільний попит і формувати довгострокові партнерські відносини.

Господарська діяльність АТ «Кохавинська ПФ» спрямована на досягнення стратегічної мети – забезпечення стійкого розвитку та прибутковості шляхом ефективної виробничо-господарської та комерційної діяльності. Реалізація цієї

мети передбачає оптимізацію витрат, модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій і дотримання високих стандартів якості. Особлива увага на АТ «Кохавинська ПФ» приділяється раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та екологічній відповідальності, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку промислових підприємств.

Місія АТ «Кохавинська ПФ» – «Дбаємо про людей, створюючи продукцію, яка робить життя комфортним!» – відображає орієнтацію на споживача та прагнення забезпечити високу якість товарів повсякденного використання. Отриманий прибуток АТ «Кохавинська ПФ» спрямовує на інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності продукції, вдосконалення виробничих процесів і зміцнення матеріально-технічної бази. Соціальна відповідальність АТ «Кохавинська ПФ» проявляється у формуванні безпечних умов праці, підтримці професійного розвитку персоналу та участі в житті місцевої громади.

Організаційна структура управління АТ «Кохавинська ПФ» (рис.А.1 додатку А) побудована за ієрархічним принципом із чітким розмежуванням повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і ефективність виробничо-господарської діяльності [27]. Найвищим органом управління АТ «Кохавинська ПФ» є Загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрями розвитку товариства, затверджують ключові рішення та здійснюють контроль за діяльністю інших органів управління. Наступним рівнем управління виступає Рада директорів, яка реалізує функції стратегічного нагляду та координації, забезпечуючи баланс інтересів акціонерів і виконавчого керівництва. Голова Ради директорів організовує її роботу та координує взаємодію з виконавчими органами. Центральною ланкою оперативного управління на АТ «Кохавинська ПФ» є Головний виконавчий директор, який здійснює загальне керівництво поточною діяльністю підприємства, відповідає за реалізацію стратегії розвитку, фінансові результати та ефективність функціонування структурних підрозділів.

Функціональна структура АТ «Кохавинська ПФ» охоплює кілька ключових напрямів діяльності:

– технічний директор координує виробничі процеси, діяльність паперових виробництв, технічний контроль, роботу головного механіка й енергетика, а також забезпечує належний технічний стан обладнання та інфраструктури;

– фінансовий директор відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, економічний аналіз і контроль використання ресурсів, що формує основу фінансової стабільності товариства;

– комерційний директор забезпечує організацію збуту продукції, маркетингову діяльність, управління продажами та взаємодію з торговельними партнерами, сприяючи зміцненню позицій підприємства на ринку.

Окремі структурні одиниці, зокрема служба охорони праці, юридичний супровід, управління персоналом і матеріально-технічне забезпечення, виконують допоміжні, але стратегічно важливі функції, спрямовані на підтримку безперервності виробництва, дотримання законодавчих вимог і підвищення кадрового потенціалу. Така багаторівнева система управління забезпечує чітку координацію дій між підрозділами, сприяє оперативності прийняття рішень і створює умови для сталого розвитку АТ «Кохавинська ПФ».

Таблиця 2.1 відображає позитивну динаміку обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції АТ «Кохавинська ПФ».

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Приріст 2024/2023 рр., %	2025 р.	Приріст 2025/2024 рр., %
Папір для виробів побутового призначення, т	40556	41700	2,82	59292	42,19
Папір туалетний у рулончиках, тис. шт.	132108	135274	2,40	137687	1,78
Рушнички паперові, тис. шт.	1718	2278	32,60	2756	20,98
Рушнички паперові в аркушах V-V, тис. шт.	20175	21994	9,02	23324	6,05
Рушнички паперові в аркушах ZZ, тис. шт.	383	684	78,59	616	-9,94
Серветки паперові, тис. шт.	306	20	-93,46	42	110,00

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

У 2024 році спостерігається помірне зростання виробництва паперу для виробів побутового призначення та туалетного паперу, що зумовлено стабілізацією попиту та частковим відновленням економічної активності. У 2025 році темпи приросту паперу-основи суттєво прискорюються, що є наслідком модернізації обладнання, розширення ринків збуту та укладання нових контрактів. Значне збільшення обсягів паперових рушничків у 2024-2025 роках свідчить про переорієнтацію АТ «Кохавинська ПФ» на більш доходні сегменти продукції та зростання попиту з боку корпоративних споживачів. Високий приріст рушничків формату ZZ у 2024 році пояснюється низькою базою порівняння та активізацією поставок у сферу HoReCa, тоді як зниження у 2025 році є результатом коливань попиту. Різке скорочення виробництва серветок у 2024 році свідчить про перегляд виробничих пріоритетів та обмеженість ресурсів, спрямованих на більш прибуткові напрями, а подальше відновлення їх обсягів у 2025 році вказує на часткову стабілізацію попиту. Загалом зміни у структурі виробництва АТ «Кохавинська ПФ» зумовлені впливом ринкової кон'юнктури, цін на сировину, логістичних чинників та внутрішніх управлінських рішень щодо оптимізації портфеля.

Таблиця 2.2 характеризує суттєві зміни у фінансово-економічному стані підприємства протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Приріст 2024/2023 рр., %	2025 р.	Приріст 2025/2024 рр., %
1	2	3	4	5	6
Дохід-нетто від реалізації продукції, тис. грн	978883	1144692	16,94	2099699	83,43
Валовий прибуток, тис. грн	193437	273262	41,27	289116	5,80
Рентабельність валового прибутку, %	19,8	23,9	х	13,8	-42,26
Прибуток до оподаткування, тис. грн	60894	167142	174,48	148681	-11,05
Чистий прибуток, тис. грн	49939	137043	174,42	121863	-11,08
Рентабельність чистого прибутку, %	5,1	12	х	5,8	-51,67
Капіталовкладення та інвестиції, тис. грн	697859	143849	-79,39	63449	-55,89

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Сплачено податків та зборів, тис. грн	86880	131625	51,50	238161	80,94
у т.ч. податку на прибуток	16731	34801	108,00	19717	-43,34
Активи (на кінець року), тис. грн	1676143	1751048	4,47	1898765	8,44
Чиста рентабельність, %	3,7	8	x	6,7	-16,25
Дивіденди акціонерам, тис. грн	3000	7000	133,33	6852	-2,11

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

У 2024 році спостерігається значне зростання доходу-нетто та прибутковості, що зумовлено як розширенням обсягів реалізації, так і підвищенням відпускних цін. Валовий прибуток зріс більш як на 40%, що свідчить про підвищення операційної ефективності АТ «Кохавинська ПФ» та оптимізацію виробничих витрат. Разом з тим, у 2025 році, попри суттєве зростання доходу, рентабельність валового та чистого прибутку знижується, що пов'язано зі зростанням собівартості, інфляційним тиском та підвищенням витрат на енергоносії. Зменшення прибутку до оподаткування та чистого прибутку у 2025 році підтверджує посилення витратного навантаження на АТ «Кохавинська ПФ», а скорочення обсягів капіталовкладень свідчить про завершення активної інвестиційної фази та обмеження фінансових ресурсів. Поступове зростання активів відображає розширення ресурсної бази та накопичення майнового потенціалу, а динаміка дивідендних виплат свідчить про прагнення АТ «Кохавинська ПФ» зберігати баланс між реінвестуванням прибутку та задоволенням інтересів акціонерів.

Кадрова політика АТ «Кохавинська ПФ» є цілісною системою науково обґрунтованих принципів, підходів і управлінських рішень, що визначають стратегічні напрями роботи з персоналом відповідно до довгострокових цілей. До 2023 року кадрова політика характеризувалася відносною стабільністю, що проявлялося у збалансованості кадрового складу та налагоджених процедурах управління персоналом. Проте запровадження воєнного стану в Україні зумовило суттєві трансформації на ринку праці, пов'язані зі скороченням кількості

кваліфікованих кадрів, міграційними процесами та зростанням конкуренції за трудові ресурси. За цих умов кадрова політика АТ «Кохавинська ПФ» набула адаптивного характеру, орієнтованого на збереження кадрового потенціалу та залучення нових працівників відповідної кваліфікації. Її ключова мета полягає у забезпеченні кожного робочого місця компетентним персоналом із необхідним рівнем професійної підготовки, що дозволяє підтримувати безперервність виробничих процесів і досягати запланованих результатів діяльності.

Таблиця 2.3 демонструє тенденцію до систематичного зростання чисельності персоналу, що узгоджується з розширенням виробничих обсягів АТ «Кохавинська ПФ».

Таблиця 2.3 – Динаміка показників чисельності персоналу, прийому та звільнення АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Приріст 2024/2023 рр., %	2025 р.	Приріст 2025/2024 рр., %
Чисельність персоналу на початок, осіб	344	370	7,56	449	21,35
Прийнято, осіб	46	109	136,96	108	-0,92
Звільнено, осіб	20	30	50,00	44	46,67
Чисельність персоналу на кінець, осіб	370	449	21,35	513	14,25
Інженерно-технічний персонал, осіб	82	95	15,85	104	9,47
Робітники, осіб	288	354	22,92	409	15,54
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	341	395	15,84	450	13,92

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

У 2024 році істотне збільшення кількості прийнятих працівників пов'язане з розширенням виробничих ліній та посиленням потреби у трудових ресурсах. Зростання чисельності персоналу на кінець року свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення обсягів діяльності. У 2025 році темпи приросту дещо сповільнюються, однак зберігається стійка тенденція до збільшення кадрового складу. Підвищення кількості звільнених працівників зумовлене природною плинністю кадрів та структурними змінами в організації виробництва. Збільшення чисельності інженерно-технічного персоналу відображає технологічну

модернізацію та ускладнення виробничих процесів, а зростання кількості робітників корелює з нарощуванням фізичних обсягів виробництва. Підвищення середньооблікової чисельності АТ «Кохавинська ПФ» підтверджує стабільність трудових відносин і довгострокову кадрову політику. Кадрові зміни перебувають у прямій залежності від масштабів виробництва, інвестиційної активності та стратегії розвитку АТ «Кохавинська ПФ».

Кадрова політика АТ «Кохавинська ПФ» ґрунтується на принципі визнання персоналу як ключового ресурсу, що формує конкурентні переваги підприємства. Управлінські рішення у сфері персоналу приймаються з позицій економічної доцільності, системності та об'єктивності оцінювання результатів праці. Важливим елементом є орієнтація на досягнення конкретних результатів, що визначаються як критерій ефективності діяльності працівників і основа мотиваційного механізму. АТ «Кохавинська ПФ» також приділяє значну увагу професійному розвитку та самореалізації персоналу, розглядаючи інвестування в людський капітал як передумову сталого зростання. Відкрита кадрова політика сприяє залученню фахівців різного рівня та створює умови для швидкого організаційного розвитку й посилення позицій АТ «Кохавинська ПФ» в галузі.

Разом з тим, у процесі функціонування АТ «Кохавинська ПФ» виявляється низка проблем у сфері управління персоналом, що безпосередньо впливають на ефективність господарської діяльності (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Проблеми у сфері менеджменту персоналу АТ «Кохавинська ПФ»

№	Проблема	Причини	Наслідки
1	2	3	4
1	Недостатній рівень підвищення кваліфікації персоналу	Відсутність системного підходу до навчання; обмежене фінансування програм розвитку; швидкі технологічні зміни у виробництві; дефіцит часу на навчання в умовах виробничого навантаження.	Уповільнення впровадження інновацій; зростання виробничих помилок; зниження конкурентоспроможності підприємства.
2	Недосконала система мотивації персоналу	Обмежене вивчення потреб працівників; орієнтація переважно на матеріальні стимули; недостатня індивідуалізація підходів до мотивації; відсутність регулярного аналізу задоволеності працею.	Зниження рівня залученості працівників; зростання плинності персоналу; погіршення трудової дисципліни; зменшення ефективності діяльності підприємства.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
3	Складнощі із залученням та утриманням кваліфікованих спеціалістів	Дефіцит робочої сили на ринку праці; наслідки воєнного стану; міграційні процеси; мобілізація; конкуренція між підприємствами за висококваліфіковані кадри.	Невідповідність кадрового складу потребам виробництва; перевантаження наявних працівників; уповільнення розвитку підприємства; ризик втрати ринкових позицій.
4	Недостатня адаптивність системи управління персоналом до динамічних умов	Використання традиційних підходів до управління; недостатній рівень стратегічного планування кадрової роботи; слабка інтеграція кадрової політики із загальною стратегією розвитку.	Зниження гнучкості організації; ускладнення процесу прийняття управлінських рішень; зменшення ефективності кадрової політики; стримування довгострокового зростання підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

Однією з ключових є недостатній рівень системності у підвищенні кваліфікації працівників, що в умовах технологічного оновлення виробництва може призводити до невідповідності компетенцій персоналу сучасним вимогам. Обмеженість інвестицій у навчання та дефіцит часу для професійного розвитку знижують потенціал впровадження інновацій і стримують зростання продуктивності праці. Не менш вагомою є проблема недосконалості мотиваційного механізму, оскільки недостатнє врахування індивідуальних потреб працівників та переважання формальних стимулів зменшують рівень їх залученості до досягнення стратегічних цілей АТ «Кохавинська ПФ», що може спричиняти зростання плинності персоналу та послаблення організаційної лояльності. В умовах посиленої конкуренції на ринку праці актуалізується складність залучення та утримання кваліфікованих фахівців, що пов'язано з міграційними процесами та загальним дефіцитом трудових ресурсів. Додатковим стримувальним чинником виступає недостатня адаптивність системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища, що ускладнює оперативне реагування на нові виклики. Сукупність зазначених проблем зумовлює необхідність удосконалення кадрової політики АТ «Кохавинська ПФ», інтеграції стратегічного підходу до розвитку людського капіталу та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Отже, аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Кохавинська ПФ» засвідчив загальну тенденцію до зростання обсягів виробництва та реалізації

продукції у 2023-2025 роках, що супроводжувалося суттєвим збільшенням доходу від реалізації. Однак підвищення масштабів діяльності не забезпечило пропорційного зростання показників рентабельності у 2025 році, що свідчить про посилення витратного навантаження та вплив зовнішніх економічних чинників. Динаміка фінансових результатів АТ «Кохавинська ПФ» вказує на необхідність оптимізації структури витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Паралельно діагностовано низку проблем у сфері менеджменту персоналу, зокрема недостатню системність підвищення кваліфікації та недосконалість мотиваційного механізму. Сукупність виявлених тенденцій обумовлює потребу комплексного вдосконалення фінансового управління та кадрової політики як взаємопов'язаних складових розвитку АТ «Кохавинська ПФ».

2.2 Факторний аналіз продуктивності персоналу та оцінювання резервів її зростання

В умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища проблема підвищення продуктивності персоналу набуває особливої актуальності для промислових підприємств. Саме рівень продуктивності праці визначає можливості зростання обсягів виробництва, зниження собівартості продукції та зміцнення фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 відображає суперечливу, проте загалом позитивну динаміку продуктивності праці, що зумовлена одночасним впливом виробничих і кадрових факторів. У 2024 році зростання обсягів товарної продукції на 6,75% супроводжувалося істотним збільшенням середньооблікової чисельності персоналу на 15,84%, що призвело до зниження продуктивності праці в натуральному вимірі на 7,85%. Така тенденція свідчить про екстенсивний характер розширення діяльності, коли приріст обсягів виробництва забезпечувався переважно за рахунок залучення додаткової робочої сили.

Таблиця 2.5 – Динаміка продуктивності праці АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Приріст 2024/2023 рр., %	2025 р.	Приріст 2025/2024 рр., %
Товарна продукція, т	59300	63300	6,75	81400	28,59
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	978883	1144692	16,94	2099699	83,43
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	341	395	15,84	450	13,92
Продуктивність персоналу в натуральних одиницях, т/особу	174	160	-7,85	181	12,88
Продуктивність персоналу у вартісному вимірі, тис. грн /особу	2871	2898	0,95	4666	61,01

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

Незначне зростання продуктивності у вартісному вимірі у 2024 році пояснюється підвищенням цін реалізації та зміною структури продукції на користь більш дохідних позицій. У 2025 році ситуація істотно змінюється: темпи приросту товарної продукції перевищують темпи збільшення чисельності персоналу, що зумовлює підвищення продуктивності праці як у натуральних, так і в грошових показниках. Особливо суттєвим є зростання продуктивності в грошовому вимірі на 61,01%, що пов'язано зі стрімким збільшенням чистого доходу від реалізації та є наслідком масштабування виробництва, оптимізації витрат, модернізації обладнання та розширення ринків збуту. Загалом динаміка показників свідчить про поступовий перехід менеджменту продуктивності на АТ «Кохавинська ПФ» від екстенсивної до більш інтенсивної моделі використання трудових ресурсів, однак збереження стабільного зростання потребує подальшого вдосконалення організації праці та підвищення кваліфікації персоналу.

Таблиця 2.6 характеризує рівень виконання планових показників продуктивності праці та дозволяє оцінити ефективність управлінського планування на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Виконання плану продуктивності праці АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показник		Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Середньооблікова чисельність працівників,, осіб	Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн /особу
2023 р.	план	799400	341	2344
	факт	978883	341	2871
	виконання плану, %	122,45	100,00	122,45
2024 р.	план	1040807	395	2635
	факт	1144692	395	2898
	виконання плану, %	109,98	100,00	109,98
2025 р.	план	1899228	450	4221
	факт	2099699	450	4666
	виконання плану, %	110,56	100,00	110,56

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

У 2023 році фактичний чистий дохід від реалізації продукції перевищив плановий показник на 22,45%, що зумовило відповідне перевиконання плану середньорічної продуктивності праці та свідчить про консервативність планових розрахунків. У 2024 році рівень виконання плану знизився до 109,98%, що відображає більш реалістичний підхід до прогнозування та стабілізацію темпів зростання. У 2025 році АТ «Кохавинська ПФ» знову перевищило заплановані показники, досягнувши 110,56% виконання плану, що корелює зі значним зростанням доходу від реалізації. Незмінність планової та фактичної чисельності працівників у кожному році свідчить про достатню точність кадрового планування на АТ «Кохавинська ПФ». Перевиконання показників продуктивності праці зумовлене передусім збільшенням доходів, що є результатом розширення обсягів виробництва та підвищення відпускних цін. Систематичне перевищення планових орієнтирів свідчить про наявність внутрішніх резервів зростання та ефективне використання трудового потенціалу. Разом із тим така тенденція вимагає коригування методики планування з метою підвищення точності прогнозів.

За сучасних економічних викликів важливим є не лише фіксування динаміки результативних показників, а й виявлення глибинних причин їх змін.

Факторний аналіз дозволяє системно дослідити вплив техніко-економічних і організаційних чинників на формування продуктивності праці.

Таблиця 2.7 відображає результати двофакторної мультиплікативної моделі продуктивності праці, яка дає змогу оцінити вплив фондівіддачі та фондоозброєності на зміну середньорічної продуктивності одного працівника.

Таблиця 2.7 – Двофакторна мультиплікативна модель продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023 рр.
Вихідні дані				
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	978883	1144692	2099699	1120816
Середня вартість основних фондів, тис. грн	1425143	1508696	1475672	50529
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	341	395	450	109
Розраховані показники				
Фондовіддача, грн.	0,69	0,76	1,42	0,74
Фондоозброєність, грн./ос.	4179	3819	3279	-900
Результативний показник				
Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	2871	2898	4666	1795
Оцінка впливу факторів на зміну продуктивності праці 2025 р. до 2023 р., тис грн				
за рахунок зміни фондівіддачі				3076
за рахунок зміни фондоозброєності				-1281
Сукупний вплив				1795

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

Упродовж 2023-2025 років чистий дохід від реалізації продукції зріс більш ніж удвічі, тоді як середня вартість основних фондів збільшилася незначною мірою, що зумовило істотне підвищення фондівіддачі з 0,69 до 1,42. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання наявних виробничих потужностей та інтенсифікацію їх експлуатації. Однак фондоозброєність праці зменшилася на 900 тис. грн на одного працівника внаслідок більш швидкого зростання чисельності персоналу порівняно з вартістю основних засобів. Це означає, що розширення кадрового складу АТ «Кохавинська ПФ» відбувалося без пропорційного нарощування виробничих фондів, що потенційно могло стримувати приріст продуктивності. Факторний аналіз показує, що основним джерелом

зростання продуктивності праці у 2025 році порівняно з 2023 роком стало підвищення фондівдачі, яке забезпечило абсолютний приріст на 3076 тис. грн. Негативний вплив зниження фондоозброєності становив 1281 тис. грн, що частково нівелювало позитивний ефект. Сукупний вплив факторів відповідає загальному приросту продуктивності на 1795 тис. грн, що підтверджує коректність моделі. Загалом ключовим чинником зростання продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» стало більш результативне використання основних фондів, а не їх кількісне збільшення. Подальше підвищення продуктивності потребує збалансування темпів оновлення матеріально-технічної бази та розширення чисельності персоналу.

Таблиця 2.8 характеризує результати трифакторної мультиплікативної моделі, яка деталізує вплив організаційно-трудових чинників на динаміку продуктивності праці.

Таблиця 2.8 – Трифакторна мультиплікативна модель продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023 рр.
Вихідні дані				
Кількість відпрацьованих днів одним працівником, днів	228	224	232	4
Середня тривалість робочого дня, год	8	7,9	8,1	0,1
Середньогодинна продуктивність праці, тис. грн/особу	1,57	1,64	2,48	0,91
Результативний показник				
Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	2871	2898	4666	1795
Оцінка впливу факторів на зміну продуктивності праці 2025 р. до 2023 р., тис грн				
За рахунок зміни кількості відпрацьованих днів				50
За рахунок зміни тривалості робочого дня				37
За рахунок зміни середньогодинної продуктивності				1708
Сукупний вплив факторів				1795

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

У 2025 році порівняно з 2023 роком кількість відпрацьованих днів одним працівником зросла на чотири дні, а середня тривалість робочого дня збільшилася

на 0,1 години, що свідчить про інтенсифікацію використання робочого часу. Однак кількісний вплив цих факторів на загальний приріст продуктивності є відносно незначним і становить відповідно 50 та 37 тис. грн. Вирішальним чинником стало зростання середньогодинної продуктивності праці на 0,91 тис. грн, що забезпечило приріст у 1708 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності праці в межах одиниці робочого часу, що є наслідком технологічної модернізації, удосконалення організації виробництва та підвищення кваліфікації персоналу. Сукупний вплив усіх факторів відповідає загальному приросту середньорічної продуктивності на 1795 тис. грн, що підтверджує взаємоузгодженість розрахунків. Загалом підвищення продуктивності праці у досліджуваному періоді зумовлене переважно інтенсивними чинниками, а не екстенсивним збільшенням робочого часу.

Наведені в таблиці 2.9 резерви зростання продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» сформовано на основі результатів факторного аналізу, що дозволило комплексно оцінити вплив матеріально-технічних і організаційно-трудових чинників.

Таблиця 2.9 – Резерви зростання продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ»

№	Напрямок резерву	Суть резерву	Кількісна оцінка потенціалу	Очікуваний вплив на продуктивність
1	2	3	4	5
1	Підвищення фондоозброєності і праці	Вирівнювання темпів зростання чисельності персоналу та вартості основних фондів, модернізація обладнання	Компенсація негативного впливу -1281 тис. грн	Зростання середньорічної продуктивності за рахунок технічного переоснащення
2	Подальше підвищення фондовіддачі	Оптимізація використання наявних виробничих потужностей, скорочення простоїв	Додаткове зростання понад +3076 тис. грн ефекту	Підвищення ефективності використання основних засобів
3	Зростання середньогодинної продуктивності	Удосконалення технологій, автоматизація процесів, підвищення кваліфікації персоналу	Потенціал понад +1708 тис. грн	Інтенсивне зростання виробітку без збільшення робочого часу
4	Оптимізація використання робочого часу	Зменшення внутрішньозмінних втрат, раціоналізація графіків роботи	Резерв близько +87 тис. грн	Помірне підвищення річної продуктивності праці

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
5	Удосконалення мотиваційної системи	Запровадження результативно-орієнтованого стимулювання	Непрямий резерв, пов'язаний із підвищенням інтенсивності праці	Підвищення залученості та стабільне зростання виробітку
6	Оптимізація структури персоналу	Збалансування частки інженерно-технічного та виробничого персоналу	Зменшення диспропорцій у фондоозброєності	Підвищення ефективності використання трудового потенціалу
7	Розширення частки більш доходної продукції	Зміна асортиментної структури на користь продукції з вищою доданою вартістю	Підтверджено зростанням грошової продуктивності на 61,01%	Зростання продуктивності у вартісному вимірі

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

Найсуттєвіший потенціал пов'язаний із підвищенням фондовіддачі, оскільки саме ефективність використання основних засобів забезпечила основний приріст продуктивності у досліджуваному періоді. Зниження фондоозброєності свідчить про наявність невикористаного резерву, який може бути реалізований через модернізацію обладнання та узгодження темпів приросту персоналу з оновленням основних фондів. Значним джерелом інтенсивного розвитку є підвищення середньогодинної продуктивності праці, що передбачає впровадження інноваційних технологій та вдосконалення організації виробничих процесів. Оптимізація використання робочого часу, хоча й має менший кількісний вплив, також створює додаткові можливості для приросту продуктивності. Важливим напрямом залишається удосконалення системи мотивації, що здатне забезпечити стаке підвищення трудової віддачі через зростання залученості персоналу. Рационалізація структури кадрового складу сприятиме більш ефективному поєднанню управлінських і виробничих функцій. Додатковий ефект може бути досягнутий шляхом оптимізації асортиментної структури продукції на користь позицій з вищою доданою вартістю. Сукупність зазначених резервів свідчить про переважання інтенсивних факторів зростання продуктивності, а їх реалізація потребує системного поєднання інвестиційної, технологічної та кадрової політики

АТ «Кохавинська ПФ».

Отже, факторний аналіз продуктивності персоналу засвідчив, що її зростання у досліджуваному періоді зумовлене переважно інтенсивними чинниками розвитку. Визначальний вплив справило підвищення фондівдачі та зростання середньогодинної продуктивності праці, що свідчить про ефективніше використання виробничих ресурсів. Разом з тим, зниження фондоозброєності вказує на наявність структурних диспропорцій між темпами оновлення основних засобів і збільшенням чисельності персоналу. Незначний вплив змін тривалості робочого часу підтверджує другорядність екстенсивних факторів. Загалом подальше зростання продуктивності пов'язане з реалізацією внутрішніх резервів технологічного та організаційного характеру.

2.3 Оцінювання ефективності менеджменту продуктивності персоналу підприємства

Актуальність оцінювання ефективності менеджменту продуктивності персоналу зумовлена зростаючою роллю людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. В умовах трансформації ринку праці та підвищених вимог до професійної компетентності працівників система управління персоналом стає ключовим чинником стабільного розвитку, а ефективність кадрових рішень безпосередньо впливає на фінансові результати, соціальний клімат у колективі та організаційну результативність.

Економічна складова ефективності менеджменту продуктивності персоналу відображає результативність використання людських ресурсів через систему фінансових показників. Таблиця 2.10 характеризує економічну ефективність менеджменту персоналу АТ «Кохавинська ПФ» через співвідношення фінансових результатів і витрат на працю.

Таблиця 2.10 – Економічна ефективність менеджменту продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	978883	1144692	2099699
Фонд оплати праці, тис. грн	78673	112699	150265
Чистий прибуток, тис. грн	49939	137043	121863
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	341	395	450
Рентабельність основної діяльності, %	5,10	11,97	5,80
Рентабельність фонду оплати праці, %	63,48	121,60	81,10
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн./особу	146	347	271

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

Упродовж 2023-2025 років чистий дохід від реалізації продукції зріс більш ніж удвічі, що свідчить про розширення масштабів діяльності та підвищення ринкової активності АТ «Кохавинська ПФ». Фонд оплати праці зростав пропорційно збільшенню чисельності персоналу та підвищенню середньої заробітної плати, що зумовило зростання витрат на трудові ресурси. У 2024 році спостерігається суттєве підвищення рентабельності основної діяльності та фонду оплати праці, що пов'язано з випереджальними темпами зростання чистого прибутку. Проте у 2025 році рентабельність АТ «Кохавинська ПФ» знизилася, незважаючи на зростання доходів, що пояснюється підвищенням витрат виробництва та зростанням фінансового навантаження. Показник чистого прибутку на одного працівника у 2024 році досяг максимального значення, однак у 2025 році зменшився через скорочення чистого прибутку та подальше розширення чисельності персоналу. Така динаміка свідчить про посилення витратної складової у структурі господарської діяльності АТ «Кохавинська ПФ». Загалом економічна ефективність менеджменту продуктивності персоналу залишається позитивною, однак її рівень є чутливим до змін фінансового результату. Забезпечення стабільного зростання потребує узгодження політики оплати праці з реальними можливостями підприємства та підвищення віддачі від використання трудового потенціалу.

Соціальна складова ефективності менеджменту продуктивності персоналу

характеризує стан трудового колективу, рівень стабільності кадрів та якість соціально-трудових відносин. Таблиця 2.11 відображає соціальну ефективність менеджменту персоналу через показники руху кадрів і стабільності трудового колективу.

Таблиця 2.11 – Соціальна ефективність менеджменту продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	341	395	450
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	46	109	108
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	20	30	44
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, правил торгівлі, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів, осіб	14	22	35
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, осіб	66	139	152
Коефіцієнт з прийому працівників	0,13	0,28	0,24
Коефіцієнт щодо звільнення працівників	0,06	0,08	0,10
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,19	0,35	0,34
Плинність персоналу, %	4,11	5,57	7,78

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

Упродовж аналізованого періоду спостерігається зростання середньооблікової чисельності працівників АТ «Кохавинська ПФ», що пов'язано з розширенням виробництва. Одночасно збільшилася кількість прийнятих і звільнених працівників, що зумовило підвищення коефіцієнтів обороту робочої сили. Зростання коефіцієнта звільнення та плинності персоналу у 2025 році свідчить про посилення нестабільності кадрового складу, причинами чого є як зовнішні фактори, зокрема напружена ситуація на ринку праці, так і внутрішні чинники, пов'язані з умовами праці та рівнем мотивації. Збільшення кількості звільнень за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни вказує на потребу вдосконалення системи стимулювання та корпоративної культури. Високий коефіцієнт прийому працівників у 2024 році свідчить про активну кадрову політику, спрямовану на укомплектування виробництва, однак зростання загального обороту робочої сили може призводити до втрати досвіду та додаткових витрат на адаптацію нових працівників. Таким чином, соціальна ефективність

менеджменту персоналу АТ «Кохавинська ПФ» потребує підвищення стабільності колективу та зниження рівня плинності персоналу.

Наведена на рисунку 2.1 динаміка середньої заробітної плати АТ «Кохавинська ПФ» свідчить про поступове підвищення рівня матеріального забезпечення працівників підприємства.

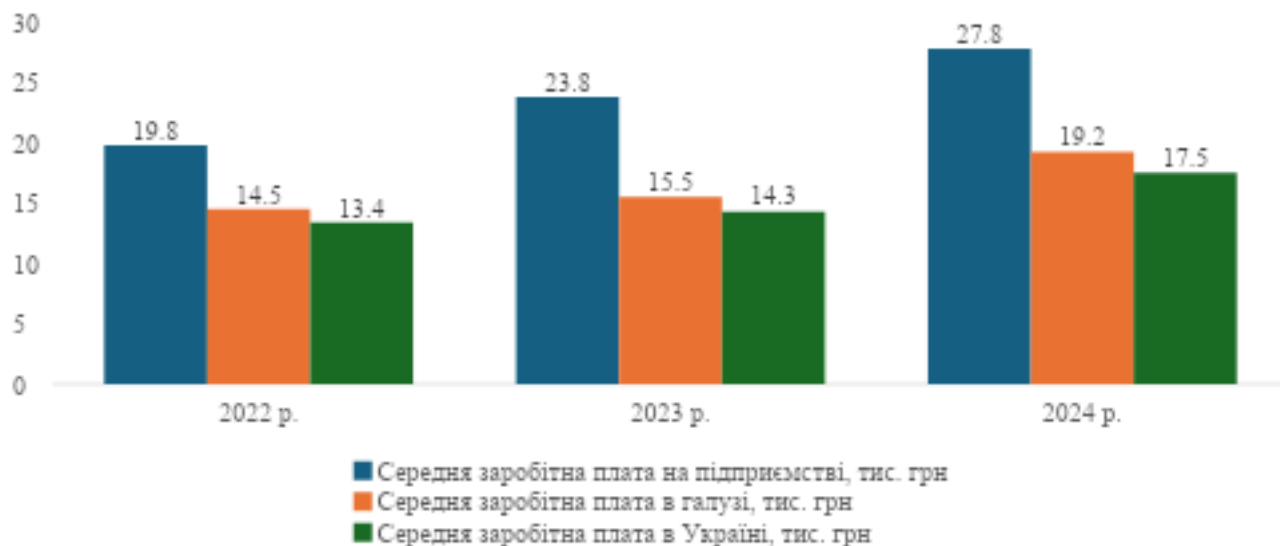


Рисунок 2.1 – Динаміка середньої заробітної плати персоналу АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [28-30]

Упродовж 2023-2025 років середня заробітна плата персоналу АТ «Кохавинська ПФ» зростала швидшими темпами, ніж середньогалузеві та загальноукраїнські показники, що формує конкурентні переваги на ринку праці та сприяє залученню кваліфікованих кадрів. Випереджальне зростання оплати праці на АТ «Кохавинська ПФ» обумовлене прагненням утримати персонал в умовах дефіциту робочої сили. Разом з тим, підвищення заробітної плати збільшує фонд оплати праці та впливає на фінансові результати АТ «Кохавинська ПФ». Порівняльний аналіз із галузевими показниками свідчить про відносно високий рівень соціальних гарантій. Така політика сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця. Однак для збереження економічної рівноваги зростання оплати праці має супроводжуватися відповідним підвищенням продуктивності. Загалом динаміка заробітної плати АТ «Кохавинська ПФ» відображає баланс між

соціальною відповідальністю та економічною доцільністю.

Організаційна складова ефективності менеджменту продуктивності персоналу визначає рівень раціональності побудови кадрової системи та використання трудового потенціалу. Таблиця 2.12 характеризує організаційну ефективність менеджменту продуктивності персоналу через показники забезпеченості кадрами, використання робочого часу та якості продукції.

Таблиця 2.12 – Організаційна ефективність менеджменту продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рівень забезпеченості персоналом відповідної кваліфікації, %	92	96	98
Коефіцієнт використання робочого часу	0,87	0,91	0,93
Рівень використання кваліфікації персоналу, %	85	89	92
Частка продукції належної якості у загальному обсязі реалізації, %	96,2	97,5	98,1
Рівень керованості персоналу (середня кількість підлеглих на 1 керівника, осіб)	11	12	13

Джерело: розроблено автором на основі [28-29]

Упродовж досліджуваного періоду рівень забезпеченості АТ «Кохавинська ПФ» персоналом відповідної кваліфікації зріс до 98%, що свідчить про покращення кадрового планування. Підвищення коефіцієнта використання робочого часу вказує на зменшення втрат часу та раціоналізацію організації праці, а зростання рівня використання кваліфікації персоналу відображає більш ефективний розподіл функціональних обов'язків. Позитивна динаміка частки продукції належної якості свідчить про підвищення виробничої дисципліни та професійної майстерності працівників. Одночасно збільшення рівня керованості персоналу означає розширення сфери контролю керівників та свідчить про оптимізацію управлінської структури, проте потребує збереження балансу між навантаженням і якістю управління. Загалом показники демонструють підвищення організаційної ефективності менеджменту персоналу АТ «Кохавинська ПФ». Причинами позитивних змін є вдосконалення системи управління та адаптація кадрової політики до умов зростання виробництва.

Отже, оцінювання ефективності менеджменту продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» засвідчило, що підприємство демонструє загалом позитивну динаміку економічних, соціальних та організаційних показників. Зростання доходів і підвищення продуктивності праці свідчать про результативне використання трудового потенціалу. Однак коливання рівня рентабельності та зростання плинності персоналу вказують на наявність внутрішніх дисбалансів у системі управління персоналом. Підвищення середньої заробітної плати сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку праці, але потребує узгодження з фінансовими можливостями АТ «Кохавинська ПФ». Загалом ефективність менеджменту продуктивності персоналу є достатньою, однак потребує подальшого вдосконалення з метою забезпечення стабільності результатів.

За результатами аналізу виявлено п'ять ключових проблем у сфері менеджменту продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Проблеми у сфері менеджменту продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ»

Проблема	Причини	Наслідки
2	3	4
Випереджаюче зростання чисельності персоналу відносно обсягів виробництва	Чисельність у 2024 році зросла на 15,84%, товарний випуск – лише на 6,75%; за 2023-2025 роки чисельність зросла на 32%, вартість основних фондів – лише на 3,5%	Падіння натуральної продуктивності на 7,85%; нераціональне використання фонду оплати праці
Систематичне зниження фондоозброєності	Фондоозброєність знизилась на 21,5%; капіталовкладення – на 90,9%	Негативний факторний вплив на продуктивність у розмірі -1281 тис. грн;
Зростаюча Плинність персоналу	Плинність зросла з 4,11% до 7,78%; кількість звільнених через незадоволення роботою – з 14 до 35 осіб; коефіцієнт звільнення – з 0,06 до 0,10	Постійні витрати на пошук і адаптацію нових працівників; втрата накопиченого досвіду; перевантаження персоналу
Недовикористання ресурсу робочого часу	Коефіцієнт використання робочого часу – 0,93; рівень використання кваліфікації персоналу – 92%	Втрата потенційного приросту продуктивності: чинники робочого часу дали лише +87 тис. грн проти +1708 тис. грн за рахунок середньогодинної продуктивності

Продовження таблиці 2.13

2	3	4
Зниження прибутковості на одного працівника попри зростання доходу	ФОП зріс на 33,3% без пропорційного приросту виробітку; рентабельність ФОП знизилась з 121,60% до 81,10%	Чистий прибуток на 1 працівника впав на 21,9%; рентабельність чистого прибутку – з 12% до 5,8%

Джерело: розроблено автором

Першою і найбільш показовою є диспропорція між темпами зростання чисельності персоналу та обсягів виробництва. Нарощення штату випереджало виробничу динаміку протягом усього аналізованого періоду, що безпосередньо спричинило падіння натуральної продуктивності у 2024 році та свідчить про відсутність належного планування чисельності персоналу відповідно до виробничих потужностей.

Тісно пов'язаною з першою є проблема систематичного зниження фондоозброєності праці. Різке скорочення капітальних інвестицій – майже на 91% за два роки – призвело до того, що технічна база підприємства не встигає за зростанням чисельності персоналу. Це формує структурне обмеження для інтенсивного зростання продуктивності та підтверджується значним негативним факторним впливом на рівні -1281 тис. грн.

Третьою проблемою є прискорення плинності персоналу, яка за аналізований період зросла майже вдвічі. Основна частина звільнень пов'язана з незадоволеністю роботою, що вказує на недостатню ефективність діючої системи мотивації персоналу. Висока плинність генерує приховані витрати на пошук і адаптацію нових працівників та позбавляє підприємство накопиченого досвіду.

Четвертою проблемою є недовикористання ресурсу робочого часу. Коефіцієнт використання робочого часу не досягає одиниці, а рівень використання кваліфікації персоналу залишається нижчим за 100%, що свідчить про наявність внутрішньозмінних втрат і резервів організаційного характеру. Показово, що екстенсивні чинники – кількість відпрацьованих днів і тривалість робочого дня – забезпечили лише незначну частку загального приросту продуктивності.

П'ятою, узагальнюючою проблемою є зниження прибутковості на одного

працівника на тлі значного зростання доходу підприємства. Фонд оплати праці зростає швидше, ніж кінцеві фінансові результати, що свідчить про неефективну конвертацію витрат на персонал у продуктивність. Це є індикатором системного характеру проблеми – зростання чисельності та оплати праці не супроводжується відповідним підвищенням якості управління продуктивністю персоналу.

Усі п'ять виявлених проблем є взаємопов'язаними і в сукупності формують комплексний управлінський виклик, подолання якого потребує розроблення цілісної програми заходів щодо підвищення продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ».

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «КОХАВИНСЬКА ПФ»

3.1 Програма заходів щодо підвищення менеджменту продуктивності персоналу підприємства

Розроблена програма заходів є комплексною відповіддю на виявлені слабкі місця і включає п'ять оперативних заходів із чіткими переліками дій, термінами та відповідальними посадовими особами. Програму заходів наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма заходів щодо вдосконалення менеджменту продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ»

Проблема	Назва заходу	Конкретні дії	Термін	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
Випереджаюче зростання чисельності персоналу відносно обсягів виробництва	Запровадження нормативного кадрового планування на основі виробничої програми	- розроблення нормативу чисельності виробничих робітників на 1 т готової продукції	3 міс.	Менеджер з персоналу; Директор технічний
		- встановлення лімітів чисельності для кожного виробничого підрозділу		
		- щоквартальний перегляд штатного розпису відповідно до плану випуску		
Систематичне зниження фондоозброєності праці	Розроблення і реалізація плану модернізації виробничого обладнання	- інвентаризація обладнання з оцінкою залишкового ресурсу та впливу на продуктивність	12 міс.	Директор технічний; Директор фінансовий
		- формування ранжованого переліку об'єктів для першочергового оновлення		
		- укладення договорів з постачальниками, поетапне введення нових потужностей		

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Зростаюча плинність персоналу	Впровадження системи наставництва та структурованої адаптації нових працівників	- затвердження положення про наставництво: закріплення досвідченого робітника за кожним новоприйнятим на 3 міс.	4 міс.	Менеджер з персоналу; Керівники виробничих підрозділів
		- розроблення індивідуальної карти адаптації з контрольними точками		
		- щомісячна оцінка адаптації новим працівником і наставником		
Недовикористання ресурсу робочого часу	Оперативний облік і усунення причин втрат робочого часу	- запровадження електронного табеля з обов'язковим кодом причини кожного відхилення (простій, відсутність матеріалів, технічна несправність, організаційні причини)	2 міс.	Керівники виробничих підрозділів; Директор технічний
		- щотижневий звіт керівника підрозділу про причини втрат і вжиті заходи		
		- щомісячний аналіз зведених даних та усунення системних причин		
Зниження прибутковості на одного працівника попри зростання доходу	Запровадження відрядно- преміальної оплати праці для виробничих робітників	- встановлення відрядних розцінок на основі нормативів виробітку по кожній групі продукції	3 міс.	Менеджер з персоналу; Директор фінансовий; Головний бухгалтер
		- шкала преміювання за перевиконання норми: +5% виробітку – +3% до тарифу; +10% – +7%; понад 15% – +12%		
		- щомісячний розрахунок виробітку та нарахування премії на підставі виробничого звіту і табеля		

Джерело: розроблено автором

Захід 1 – запровадження нормативного кадрового планування на основі виробничої програми – спрямований на усунення головної причини падіння натуральної продуктивності у 2024 році (чисельність персоналу тоді зросла на 15,84%, тоді як товарний випуск збільшився лише на 6,75%). Розроблення

нормативу чисельності на 1 т продукції та встановлення лімітів по підрозділах дозволить збалансувати кадрову і виробничу динаміку та уникнути повторення цієї ситуації у майбутньому.

Захід 2 – розроблення і реалізація плану модернізації виробничого обладнання – є реакцією на критичне скорочення капіталовкладень (з 697859 тис. грн у 2023 році до 63449 тис. грн у 2025 році, або на 90,9%). Саме цей чинник спричинив падіння фондоозброєності праці на 900 грн./ос. і негативний факторний вплив на продуктивність у розмірі -1281 тис. грн. Інвентаризація обладнання з ранжуванням за критичністю дозволить сконцентрувати обмежені інвестиційні ресурси на об'єктах із найвищим впливом на продуктивність.

Захід 3 – впровадження системи наставництва та структурованої адаптації нових працівників – вирішить проблему зростаючої плинності персоналу, кількість звільнених через незадоволення роботою за якою зростає з 14 до 35 осіб за три роки. Більшість звільнень упродовж першого року роботи зумовлені недостатньою адаптацією нового працівника до умов виробництва та відсутністю підтримки, а тому закріплення досвідченого наставника, індивідуальна карта адаптації та фінансова мотивація наставника (надбавка 5% до ставки) можуть сформувати системне вирішення цієї проблеми.

Захід 4 – оперативний облік причин втрат робочого часу – перетворює констатацію факту (коефіцієнт використання робочого часу 0,93) на управлінський інструмент. Щотижневі звіти керівників підрозділів із зазначенням конкретних причин відхилень дозволяють виявляти і усувати системні чинники простоїв, а не реагувати на них заднім числом.

Захід 5 – запровадження відрядно-преміальної оплати праці для виробничих робітників – безпосередньо вирішує проблему падіння прибутковості на одного працівника. Рентабельність ФОП знизилась з 121,60% до 81,10%, що означає: приріст витрат на оплату праці не супроводжується пропорційним зростанням результативності. Встановлення відрядних розцінок і прозора шкала преміювання за перевиконання нормативу можуть створити прямий фінансовий стимул до підвищення індивідуального виробітку.

Бюджет програми з обґрунтуванням витрат наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджет програми заходів щодо підвищення продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ»

Захід	Склад витрат	Сума, тис. грн	Джерело фінансування
Запровадження нормативного кадрового планування на основі виробничої програми	Розроблення нормативів чисельності (оплата праці залученого нормувальника або власними силами відділу); налаштування облікової системи для відображення лімітів чисельності по підрозділах; навчання менеджера з персоналу	38	Власні кошти підприємства
Розроблення і реалізація плану модернізації виробничого обладнання	Закупівля та монтаж виробничого обладнання відповідно до сформованого переліку першочергових об'єктів; транспортні та монтажні роботи; навчання операторів на нових машинах	920	Власні кошти (400 тис. грн); банківський кредит (520 тис. грн)
Впровадження системи наставництва та структурованої адаптації нових працівників	Розроблення положення про наставництво та карт адаптації (власними силами); друк методичних матеріалів; надбавки наставникам за 12 місяців (орієнтовно 10 наставників * 5% * середня ставка); навчання керівників підрозділів методиці оцінки адаптації	96	Власні кошти підприємства
Оперативний облік втрат робочого часу	Налаштування модуля електронного табелювання з кодифікатором причин відхилень у наявній обліковій системі; розроблення регламенту звітності; проведення інструктажу для керівників підрозділів	47	Власні кошти підприємства
Відрядно-преміальна оплата праці виробничих робітників	Розроблення нормативів виробітку та відрядних розцінок (залучення нормувальника); юридичний супровід внесення змін до колективного договору; розроблення та налаштування алгоритму розрахунку премії в обліковій системі; прогнозований преміальний фонд за перший рік	142	Власні кошти підприємства
Разом		1243	у т.ч. кредит – 520,0 тис. грн

Джерело: розроблено автором

Загальна вартість програми становить 1243 тис. грн. Найбільшу частку – 74% (920 тис. грн) – займають витрати на модернізацію обладнання, що є обґрунтованим пріоритетом, оскільки саме зниження фондоозброєності чинило найбільший негативний вплив на продуктивність (-1281 тис. грн за двофакторною

моделлю). Ця стаття фінансується частково з власних коштів (400 тис. грн), частково – через банківське кредитування (520 тис. грн); обидва джерела є реалістичними з огляду на обсяг активів підприємства (1898765 тис. грн у 2025 році) та наявність чистого прибутку (121863 тис. грн).

Другою за обсягом є стаття преміювання виробничих робітників – 142 тис. грн (11,4% бюджету), що охоплює як адміністративні витрати на розроблення і впровадження системи, так і прогнозований преміальний фонд за умови перевиконання нормативу приблизно 20% робітників. Важливо, що ця стаття витрат є самоокупною, адже виплата премій відбувається лише за фактом зростання виробітку, тобто підприємство несе преміальні витрати лише тоді, коли вже отримало додатковий дохід від підвищеної продуктивності.

Система наставництва (96 тис. грн) є третьою за обсягом. Ця сума відображає річні надбавки наставникам (орієнтовно 10 осіб) і витрати на розроблення методичних матеріалів. Порівняно з витратами на пошук і адаптацію нових працівників у разі звільнення (у середньому 1,5 місячної заробітної плати замінюваного), витрати на наставництво є значно нижчими при утриманні навіть 5-6 працівників на рік. Найменш витратними є нормативне планування (38 тис. грн) та облік робочого часу (47 тис. грн) – обидва реалізуються переважно організаційними зусиллями без значних матеріальних вкладень.

Таким чином, розроблена програма є фінансово збалансованою, адже концентрує ресурси на захід із найбільшим структурним впливом на продуктивність (модернізація обладнання), тоді як решта заходів реалізується з мінімальними витратами за рахунок організаційних змін у наявних процесах. Комплексний характер програми забезпечує синергетичний ефект, за якого технічне переоснащення підвищує технічну продуктивність, нормативне планування зупиняє некеровану динаміку чисельності, відрядна оплата стимулює індивідуальний виробіток, наставництво стабілізує колектив, а оперативний облік часу надає керівникам підрозділів інструмент щоденного управління ефективністю.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Розрахунок прогнозних показників ґрунтується на фактичних даних 2025 року та враховує очікуваний вплив кожного заходу на відповідні чинники продуктивності. Розрахунок змін окремих економічних показників під впливом запропонованих заходів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники економічного ефекту від реалізації програми заходів для АТ «Кохавинська ПФ»

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз після заходів	Обґрунтування змін
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2099699	2288672	Приріст на 9% завдяки підвищенню натуральної та вартісної продуктивності внаслідок модернізації обладнання і скорочення втрат робочого часу
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	150265	157778	Приріст на 5% – преміювання за перевиконання нормативу виробітку та надбавки наставникам; темп зростання ФОП нижчий за темп зростання доходу
Чистий прибуток, тис. грн	121863	138924	Приріст на 14% завдяки зростанню доходу при меншому темпі зростання витрат на персонал
Рентабельність основної діяльності, %	5,8	6,07	Покращення на 0,27 в.п.: приріст ЧП випереджає приріст доходу
Рентабельність ФОП, %	81,1	88,05	Покращення на 6,95 в.п.: виплата премій за перевиконання нормативу підвищує результативність ФОП
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	271	309	Приріст на 38 тис. грн (+14,0%), зростання ЧП за незмінної чисельності

Джерело: розроблено автором

Прогнозований приріст чистого доходу становить 9% – до рівня 2288672 тис. грн. Цей приріст формується під впливом підвищення натуральної продуктивності внаслідок модернізації обладнання і компенсації втрат робочого часу, а також зростання вартісної продуктивності завдяки переорієнтації структури виробітку на більш дохідні категорії продукції. Порівняння прогнозних показників із фактичними даними 2023-2025 років підтверджує, що запропоновані заходи

забезпечать відновлення позитивних тенденцій, переривання яких було зафіксовано у 2025 році. Чистий прибуток на 1 працівника повертається до зростаючої траєкторії – після падіння з 347 в 2024 році до 271 тис. грн/особу в 2025 році прогнозне значення становить 309 тис. грн/особу. Рентабельність основної діяльності та рентабельність ФОП також демонструють позитивну зміну на пряму, хоча і не досягають показників 2024 року, що є цілком обґрунтованим за умови поступового нарощення ефекту від модернізації обладнання.

Прогнозні показники соціальної ефективності менеджменту продуктивності персоналу, зумовлені насамперед реалізацією системи наставництва та відрядно-преміальної оплати праці, наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозні показники соціального ефекту від реалізації програми заходів для АТ «Кохавинська ПФ»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після заходів
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	450	450
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	108	85
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	44	30
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів, осіб	35	23
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, осіб	152	115
Коефіцієнт прийому працівників	0,24	0,19
Коефіцієнт звільнення працівників	0,1	0,07
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,34	0,26
Плинність персоналу, %	7,78	5,11

Джерело: розроблено автором

Ключовим результатом є зниження плинності персоналу з 7,78% до 5,11% – тобто повернення до рівня, наближеного до показника 2023 року (4,11%). Це стане можливим завдяки скороченню кількості звільнень через незадоволення роботою з 35 до 23 осіб, адже система наставництва усуватиме причини незадоволення на етапі адаптації, а відрядно-преміальна оплата підвищуватиме задоволеність досвідченого персоналу справедливістю винагороди. Зменшення загального числа вибулих з 44 до 30 осіб дозволить скоротити й інтенсивність найму – прогнозована кількість прийнятих знизиться з 108 до 85 осіб, що означає скорочення витрат на

підбір і адаптацію нових працівників. Коефіцієнт загального обороту робочої сили знизиться з 0,34 до 0,26, наближаючись до рівня 2023 року (0,19).

Прогнозні показники організаційної ефективності менеджменту продуктивності персоналу наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозні показники організаційного ефекту від реалізації програми заходів для АТ «Кохавинська ПФ»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після заходів
Рівень забезпеченості персоналом відповідної кваліфікації, %	98	98
Коефіцієнт використання робочого часу	0,93	0,96
Рівень використання кваліфікації персоналу, %	92	95
Частка продукції належної якості у загальному обсязі реалізації, %	98,1	98,6
Рівень керованості персоналу (середня кількість підлеглих на 1 керівника, осіб)	13	13

Джерело: розроблено автором

Запропоновані заходи матимуть виражений позитивний вплив передусім на два організаційні показники. Коефіцієнт використання робочого часу зросте з 0,93 до 0,96 завдяки впровадженню оперативного обліку причин відхилень та системному усуненню внутрішньозмінних втрат, адже щотижневі звіти керівників підрозділів із кодами причин простоїв дозволять усувати повторювані організаційні збої, а не реагувати на них постфактум. Рівень використання кваліфікації персоналу зросте з 92% до 95% завдяки системі наставництва, за якої нові працівники швидше досягатимуть необхідного рівня продуктивності під керівництвом досвідченого наставника. Частка продукції належної якості підвищиться з 98,1% до 98,6% як наслідок зростання кваліфікаційного рівня та зниження кількості виробничих помилок, пов'язаних із недостатньою адаптацією нових робітників. Рівень забезпеченості персоналом відповідної кваліфікації та норма керованості залишаться незмінними, адже програма не передбачає змін у чисельності управлінського персоналу.

Таким чином, реалізація запропонованої програми заходів забезпечить комплексний позитивний ефект у всіх трьох вимірах ефективності менеджменту

продуктивності персоналу. В економічному вимірі передбачається приріст чистого доходу на 9%, зростання чистого прибутку на одного працівника з 271 до 309 тис. грн/особу та підвищення рентабельності ФОП на 6,95 в.п. У соціальному вимірі прогнозується зниження плинності персоналу до 5,11% та скорочення кількості звільнень з 35 до 23 осіб. В організаційному вимірі – підвищення коефіцієнта використання робочого часу до 0,96 та рівня використання кваліфікації до 95%. Умовою успішної реалізації програми є системний моніторинг досягнутих показників відповідальними особами та щоквартальний перегляд проміжних результатів із готовністю до оперативного коригування окремих заходів.

ВИСНОВКИ

1. Сутність продуктивності праці полягає у відображенні результативності використання трудових ресурсів через співвідношення обсягу створеного продукту та витрат робочого часу або чисельності персоналу. Вона виконує роль індикатора економічного зростання, оскільки зростання продуктивності безпосередньо впливає на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Розмежування діагностичних і стратегічних показників дозволяє оцінити як поточну ефективність виробничих процесів, так і довгострокові наслідки управлінських рішень. Діагностичні індикатори забезпечують оперативний контроль і виявлення відхилень, тоді як стратегічні формують уявлення про стійкість розвитку та фінансові перспективи. Натуральний метод є доцільним для однорідного виробництва, вартісний забезпечує узагальнення результатів у грошовому вимірі, а трудовий орієнтується на аналіз витрат часу. Кожен із методів має власні обмеження, що обумовлює необхідність їх поєднання.

2. Продуктивність праці є інтегральним результатом дії комплексу взаємопов'язаних факторів, що проявляються на різних рівнях економічної системи. Макроекономічні та інституційні умови визначають загальний потенціал розвитку трудових ресурсів, формуючи середовище для інноваційної активності та професійного зростання. Галузеві й регіональні особливості конкретизують ці впливи через структуру зайнятості, рівень конкуренції та інфраструктурне забезпечення. Вирішальне значення для безпосереднього рівня продуктивності мають внутрішньоорганізаційні економічні, управлінські та соціально-психологічні чинники, що формують якість використання людського потенціалу.

3. Менеджмент продуктивності персоналу інтегрує цілі розвитку підприємства з механізмами ефективного використання людського капіталу. Його стратегічна спрямованість виявляється у забезпеченні зростання виробітку, підвищенні якості результатів праці та зміцненні конкурентних позицій. Принципи системності та узгодженості управлінських дій зумовлюють необхідність

поєднання організаційних, економічних і соціальних інструментів впливу. Інструментарій оцінювання дозволяє встановити взаємозв'язок між діяльністю персоналу та фінансовими, соціальними й організаційними результатами підприємства.

4. АТ «Кохавинська ПФ» демонструє позитивну виробничу динаміку та нарощування фінансового потенціалу, що підтверджується зростанням доходів і активів. Разом із тим зниження показників рентабельності у 2025 році відображає вплив інфляційних процесів, підвищення собівартості продукції та зростання операційних витрат. Фінансові результати свідчать про завершення активної інвестиційної фази та перехід до етапу стабілізації. Аналіз кадрових показників АТ «Кохавинська ПФ» засвідчив розширення чисельності персоналу відповідно до збільшення обсягів виробництва, що підтверджує стратегічну орієнтацію на масштабування діяльності. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з адаптацією кадрової політики до умов воєнного стану та дефіциту кваліфікованої робочої сили.

5. Проведений факторний аналіз дозволив встановити причинно-наслідкові зв'язки між змінами результативного показника та основними виробничими чинниками. Зростання середньорічної продуктивності одного працівника відбулося насамперед завдяки підвищенню ефективності використання основних фондів і збільшенню середньогодинного виробітку. Натомість зменшення фондоозброєності частково стримувало позитивну динаміку, що свідчить про необхідність активізації інвестиційної діяльності. Аналіз трудових факторів показав, що приріст кількості відпрацьованих днів і тривалості робочого дня мав обмежений вплив на загальний результат. Виявлені резерви зростання пов'язані з модернізацією обладнання, удосконаленням організації праці та розвитком кадрового потенціалу.

6. Менеджмент продуктивності персоналу відіграє ключову роль у формуванні фінансових результатів АТ «Кохавинська ПФ». Позитивна динаміка чистого доходу та підвищення продуктивності праці свідчать про зростання економічної віддачі від використання трудових ресурсів. Разом із тим зниження окремих показників рентабельності у 2025 році вказує на необхідність оптимізації

витрат на персонал і підвищення ефективності їх використання. Соціальні індикатори, зокрема зростання плинності персоналу, відображають посилення впливу зовнішніх факторів і потребу вдосконалення мотиваційної політики. Організаційні показники підтверджують підвищення рівня забезпеченості кваліфікованими кадрами та покращення використання робочого часу.

7. Розроблена програма заходів охоплює п'ять оперативних напрямів удосконалення менеджменту продуктивності персоналу АТ «Кохавинська ПФ», кожен із яких спрямований на усунення конкретної проблеми. Нормативне кадрове планування спрямоване на вирішення диспропорції між темпами зростання чисельності та виробничих обсягів; план модернізації обладнання – на критичне скорочення фондоозброєності праці; система наставництва та адаптації – на зростаючу Плинність персоналу через незадоволеність роботою; оперативний облік причин втрат робочого часу – на недовикористання трудового потенціалу; відрядно-преміальна оплата праці – на відрив темпів зростання ФОП від динаміки результативності. Комплексний характер програми забезпечує синергетичний ефект від одночасної реалізації заходів, що взаємно підсилюють один одного.

8. Оцінювання ефективності запропонованих заходів засвідчило їх позитивний вплив на всі три виміри менеджменту продуктивності персоналу – економічний, соціальний та організаційний. В економічному вимірі прогнозується зростання чистого доходу, підвищення чистого прибутку на одного працівника та зростання рентабельності ФОП, що означає відновлення ефективності конвертації витрат на персонал у фінансовий результат. У соціальному вимірі знизиться Плинність персоналу та кількість деструктивних звільнень. В організаційному вимірі зростуть коефіцієнт використання робочого часу, рівень використання кваліфікації персоналу та частка продукції належної якості. Умовою успішної реалізації програми є системний моніторинг проміжних показників відповідальними посадовими особами та щоквартальний перегляд результатів із готовністю до оперативного коригування окремих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. К. : КНЕУ, 2009. 711 с. URL: <https://ктеп.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Kolot-A.-M.-ekonomika-praczi.pdf>
2. Кубіній Н. Ю., Маргітич В. В., Кубіній В. В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>
3. Крилова І. Г., Данилов М. В. Ефективність праці як важливий фактор людського розвитку. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 109-115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-17)
4. Височин І., Адаменко В. Продуктивність праці в роздрібній торгівлі. *Scientia fructuosa*. 2024. № 154. С. 38-62. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)03](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)03)
5. Маслак О. І., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю., Таловер В. А. Концептуальні підходи до визначення категорії «продуктивність праці». *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. № 5. С. 24-29. URL: https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2021_5_2021-5-24-29.pdf
6. Маліновська О. Я. Вплив сфери культурних послуг на продуктивність праці. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7025/7135>
7. Турчак В. В., Рибак В. В. Вдосконалення методів оцінки продуктивності та ефективності праці в торговельних підприємствах. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1. С. 66-71. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2024/Turchak_Rybak.pdf
8. Шахно А. Ю., Кутова Н. Г., Козир А. А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2. 2021. С. 226-232. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp->

<content/uploads/2021/07/2021-1-%D0%95%D0%9D-40.pdf>

9. Кучіна С. Е., Майстро Р. Г. Продуктивність праці та ефективність виробництва. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2022. №1. С. 37-40. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6cd3ffea-fc4e-4c74-8a4c-44e1dea04490/content>
10. Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 2. С. 245-251. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/ujae_2021_r02_a30.pdf
11. Луценко І. В., Лабінцева О. П. Підвищення продуктивності праці через мотивацію працівників у сучасному бізнес-середовищі. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2024. № 40. С. 157-162. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/621576-pidvishchennia-produktivnosti-pratsi-che-92cf44b6.pdf>
12. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>
13. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю. Інновації та їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10277>
14. Пасінович І. І., Старко І. Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2020. № 98. С. 6-17. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/16065/14972>
15. Коваль Н. О. Методичний інструментарій аналізу та планування продуктивності праці на підприємстві. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023): всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/itb/mn2023/search/authors/view?firstName=%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%8F&middleName=%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B>

- [0&lastName=%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C&affiliation=%D0%92%D0%9D%D0%A2%D0%A3&country=UA](#)
16. Соловійова О. Є. Економіка праці та соціально-трудові відносини: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 153 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/48611/1/2016%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20236%D0%9B.pdf>
 17. Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М. Аналіз системи управління персоналом підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14767276>
 18. Васюк Н., Петрученко Н., Данкевич Н. Управління персоналом як фактор ефективності медичного закладу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. № 35. С. 196-208. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/41982/1/15.pdf>
 19. Москаленко Н. О. Вклад HR-менеджменту в управління талантами. *Гене́за менеджменту: системи процеси, проекти*: колективна монографія. за ред. В. Г. Алькеми. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», том 2, 2024. С. 46-69. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4964/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%20%D1%87..pdf>
 20. Даниленко О. А., Купчишина А. В. Менеджмент продуктивності персоналу в умовах трансформації суспільних відносин. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 157-158. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/936e632f-9306-40ea-8745-35771fa719ee/content>
 21. Зубарев Є. А. Методи діагностики в підвищення продуктивності праці персоналу підприємств. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т., Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 43-45.

- URL: <https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2023/materiali%20konf/Zbirnyk-konferentsiyi-2023-Tom%204.pdf>
22. Джерелюк Ю. О, Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник ХНТУ*. 2020. №. 409. С. 30-36.
 23. Колот А. М., Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини у схемах і таблицях: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 376 с.
 24. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
 25. Mahmudova L.A., Azizova K. V., Mammadova E.S., Seyidova S. R. The role of innovations in improving labor productivity in agricultural enterprises. *Academy review*. 2025. № 2 (63). DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-19>
 26. Офіційний сайт АТ «Кохавинська ПФ». URL: <https://www.kpf.ua/>
 27. Організаційна структура управління АТ «Кохавинська ПФ» станом на 31.12.2025. URL: <https://www.kpf.ua/wp-content/uploads/2026/01/organizacijna-struktura-upravlinnya-standom-na-31.12.2025.pdf>
 28. Звіт про управління АТ «Кохавинська ПФ» за 2023 рік. URL: https://www.kpf.ua/wp-content/uploads/2024/05/zvit_pro_upravlinnya_2023_kohavynska_papirnya-stysnuto_compressed-stysnuto-1_compressed-1-40-1.pdf
 29. Звіт про управління АТ «Кохавинська ПФ» за 2024 рік. URL: <https://www.kpf.ua/wp-content/uploads/2025/06/zvit-pro-upravlinnya-2024-1-chastyna.pdf>
 30. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/>

ДОДАТКИ

Додаток А

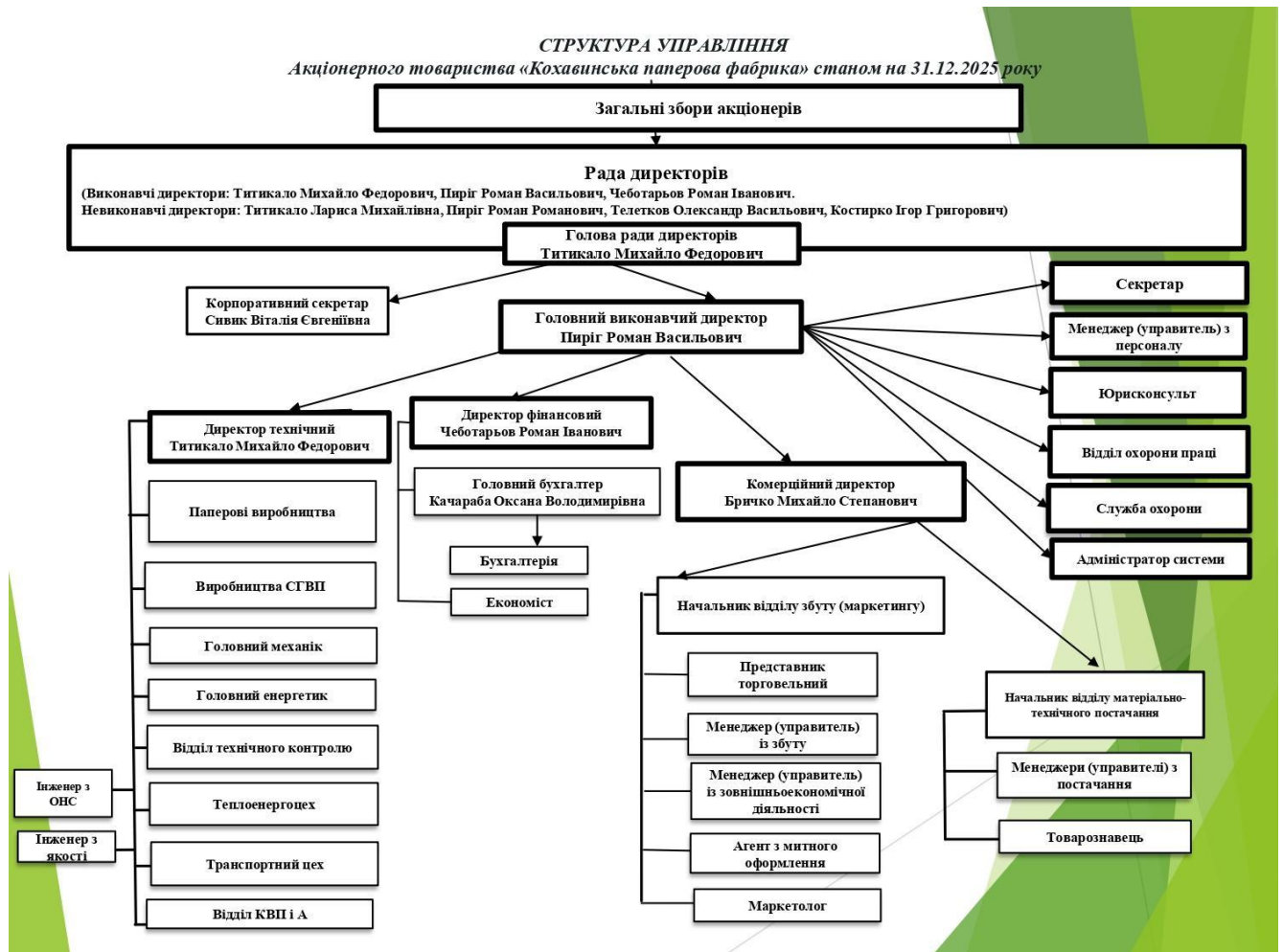


Рисунок А.1 – Організаційна структура управління АТ «Кохавинська ПФ» станом на 31.12.2025

Джерело: [27]

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Менеджмент продуктивності персоналу

Автор

Сірий

Науковий керівник / Експерт

Даниленко

ІД документа

333845828

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/13/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

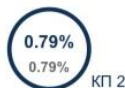
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

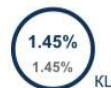
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

12649

Кількість слів



КЦ

104906

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		29

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://www.knf.ua/wp-content/uploads/2025/06/zvit-nm-unravlinnva-2024-1-chastyna.pdf	47 (0.37 %)

ТЕЗИ

Даниленко Олена Авксентіївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

Сірий Дмитро Олегович,
здобувач 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

ВПЛИВ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПІДЛЕГЛИХ

Управління продуктивністю персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організації та її конкурентоспроможності. Особливого значення це набуває в умовах трансформації суспільних відносин, зумовленої розвитком цифрових технологій, глобалізаційними процесами, змінами на ринку праці та зростанням ролі людського капіталу [1].

Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, що потребує гнучких підходів до управління персоналом. У цих умовах зростає значення не лише економічних ресурсів, а й нематеріальних чинників, зокрема мотивації працівників, організаційної культури, комунікацій та стилю управління. Саме стиль управління визначає характер взаємодії між керівником і підлеглими, впливає на рівень довіри, залученості та задоволеності працею.

Зміни у сфері праці, зокрема поширення дистанційної роботи, розвиток командних форм організації діяльності та орієнтація на інновації, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління. Авторитарні методи поступово поступаються місцем демократичним та партнерським моделям, які сприяють розвитку ініціативності працівників і підвищенню їх продуктивності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження впливу стилю управління на продуктивність праці підлеглих. Ефективно обраний стиль управління дозволяє не лише досягати поставлених цілей, а й формувати

сприятливий психологічний клімат у колективі, стимулювати професійний розвиток працівників та підвищувати їхню результативність.

Стиль управління як інтегральна характеристика поведінки керівника у взаємодії з підлеглими формує умови праці, в яких реалізується або, навпаки, пригнічується трудовий потенціал персоналу. У зв'язку з цим дослідження залежності між стилем управління та продуктивністю праці є актуальним завданням теорії менеджменту, яке має безпосереднє практичне значення для побудови ефективних систем менеджменту.

У теорії менеджменту під стилем управління розуміють відносно стійку сукупність методів, прийомів та форм управлінської взаємодії керівника з підлеглими, яка відображає його психологічні установки, ціннісні орієнтації та компетентнісний профіль. Загалом виокремлюються три стилі (авторитарний, демократичний і ліберальний), які розрізняються за ступенем централізації влади, характером розподілу повноважень та інтенсивністю зворотного зв'язку. Кожен із них формує специфічний організаційний клімат, що безпосередньо впливає на мотиваційну сферу підлеглих, якість виконання завдань та кількісні показники виробітку. Продуктивність праці при цьому є результатом взаємодії зовнішнього управлінського стимулу і внутрішньої готовності працівника до ефективної трудової діяльності.

Авторитарний стиль управління визначається максимальним ступенем концентрації владних повноважень на рівні керівника. Для нього є характерною надмірна централізація влади, централізована постановка завдань, одноосібне вирішення усіх питань функціонування організації, жорсткий контроль, обмеження контактів з підлеглими і, як наслідок цього, підвищена конфліктність [3]. З точки зору продуктивності праці авторитарний стиль породжує двоїстий ефект, що залежить від часового горизонту аналізу. У короткостроковому періоді жорстка регламентація трудового процесу та безумовна виконавська дисципліна можуть забезпечувати стабільний обсяг виробітку, особливо при виконанні стандартизованих, повторюваних операцій із чіткими кількісними нормативами. Однак у середньо- та довгостроковій перспективі систематичне обмеження

ініціативи підлеглих призводить до формування пасивної трудової поведінки, зниження внутрішньої мотивації та поступової деградації якісних характеристик виконуваної роботи. При цьому придушення зворотного зв'язку унеможливорює адаптацію виробничих процесів до змінних умов, а підвищена конфліктність у колективі відволікає ресурси уваги та когнітивні потужності працівників від безпосередніх трудових функцій. Наслідком стає зростання витрат часу на непродуктивну взаємодію та підвищення показника плинності кадрів, що спричиняє додаткові витрати організації на добір і адаптацію персоналу та руйнує накопичений людський капітал.

Демократичний стиль управління ґрунтується на принципово іншому механізмі впливу на продуктивність праці. Основною рисою демократичного стилю управління є спрямованість на людей. Керівник цього стилю цінує у своїх співробітниках насамперед особистість, при цьому правильно розподіляє повноваження та обов'язки, делегує повноваження [2, с. 112]. Залучення підлеглих до формування цілей і прийняття рішень породжує ефект психологічного ототожнення з результатами праці, що підвищує суб'єктивну значущість виконуваної роботи та рівень вольового зусилля, яке працівник готовий докладати. З позиції теорії мотивації, задоволення потреб вищого порядку (у визнанні, самовираженні та причетності) безпосередньо трансформується у підвищення якісних показників праці, зокрема знижується частка браку, зростає точність виконання нормованих завдань, скорочуються втрати робочого часу. Делегування повноважень, своєю чергою, усуває управлінські «вузькі місця», прискорює прийняття оперативних рішень на рівні виконавців і знижує транзакційні витрати всередині організації. Разом із тим слід зазначити, що реалізація потенціалу демократичного стилю обумовлена рівнем кваліфікаційної та психологічної зрілості персоналу, а за недостатньої компетентності підлеглих делегування може спричиняти зростання кількості помилок та зниження якісних показників виробітку.

Ліберальний стиль управління характеризується мінімальним ступенем регулюючого впливу керівника на трудовий процес. Він передбачає високу ступінь

самостійності для підлеглих, яким надається свобода в ухваленні рішень і виконанні завдань, тоді як керівник обмежується загальними вказівками та періодичним контролем за процесом роботи [4, с. 233]. Вплив цього стилю на продуктивність праці є найбільш варіативним серед усіх і визначається передусім характеристиками персоналу та специфікою виконуваних завдань. В умовах, коли трудова діяльність передбачає значну частку евристичних, творчих або дослідницьких операцій, а персонал характеризується високим рівнем внутрішньої мотивації та фахової компетентності, ліберальний стиль забезпечує максимальну реалізацію індивідуального трудового потенціалу. Усунення зовнішнього регламенту знімає когнітивні обмеження та стимулює генерацію нестандартних рішень, що позитивно відображається на якісних показниках продукту. Натомість за умов недостатньої самоорганізації персоналу відсутність структурованого контролю призводить до порушення технологічної дисципліни та погіршення кількісних показників виробітку. Крім того, недостатність оперативного зворотного зв'язку з боку керівника унеможлиблює своєчасну корекцію відхилень від планових показників, що у підсумку негативно позначається на загальній ефективності трудового процесу.

Зіставлення механізмів впливу трьох стилів управління на продуктивність праці дає підстави стверджувати, що жоден із них не є універсально оптимальним. Кожен стиль породжує специфічну конфігурацію мотиваційних і поведінкових наслідків, результуюча дія яких на кількісні та якісні показники праці залежить від сукупності ситуативних чинників. До таких чинників належать рівень кваліфікаційної та мотиваційної зрілості підлеглих, складність і ступінь стандартизованості виконуваних завдань, часові параметри управлінського процесу, а також специфіка організаційної культури. Ефективність стилю визначається не його характеристиками самими по собі, а відповідністю між стилем і контекстом управлінської взаємодії. Отже, стиль управління виступає модератором між потенційними трудовими можливостями персоналу та їх фактичною реалізацією у показниках продуктивності.

Таким чином, стиль управління є структурним чинником, що визначає умови

реалізації трудового потенціалу підлеглих. Авторитарний стиль забезпечує контрольованість процесу та передбачуваність кількісного виробітку, проте системно пригнічує якісні характеристики праці та підвищує організаційні витрати через деструктивний вплив на мотивацію персоналу. Демократичний стиль формує стійку позитивну кореляцію між рівнем залученості підлеглих та показником продуктивності, виявляючи найвищу результативність в організаціях із кваліфікованим персоналом і складними, варіативними завданнями. Ліберальний стиль є функціональним у вузькому діапазоні умов і здатний забезпечити максимальну індивідуальну продуктивність лише за наявності високого рівня внутрішньої мотивації та самоорганізації підлеглих. Оптимізація продуктивності праці в організації передбачає не механічний вибір одного зі стилів, а цілеспрямоване формування управлінської поведінки, адекватної ситуаційному контексту та актуальному стану людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Даниленко О.А., Купчишина А.В. Менеджмент продуктивності персоналу в умовах трансформації суспільних відносин. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 157-158.
2. Кваша О.С. Стилi управління в умовах глобалізації та воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3. С. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.17>
3. Ткаченко О.П. Стилi керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142>
4. Krasniqi I., Hajdari R. Leadership Styles and Their Impact on Decision-Making Effectiveness in Organizations. *Quality Access to Success*. 2024. № 25(201). P. 225–235. DOI: <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.24>