Міністерство освіти і науки України

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики

КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Головний керівник: к.е.н., доц. Корсікова Н.М.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Організація ефективного підбору управлінського персоналу підприємства в умовах повоєнного відновлення України

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.1.2

Здобувач: Дмитро АРНАУТОВ

Керівник: к.е.н., доц. Василь МУЖАЙЛО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D (073) Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

_____
(підпис)

“_____”_____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Дмитру Арнаутову
(ім’я прізвище)

1. Тема роботи: «Організація ефективного підбору управлінського персоналу підприємства в умовах повоєнного відновлення України» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи підбору управлінського персоналу на підприємстві 1.1. Сутність та значення управлінського персоналу в діяльності підприємства.1.2. Методичні підходи, організація та етапи підбору управлінських працівників на підприємстві. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Дослідження діючої системи організації підбору управлінського персоналу на підприємстві ТОВ «ПТК «ШАБО».2.1. Сучасний стан та особливості розвитку виноробної галузі в Україні та світі. 2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПТК «ШАБО» 2.3. Аналіз системи підбору управлінського персоналу на підприємстві ТОВ «ПТК ШАБО». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Шляхи вдосконалення підбору управлінського персоналу на ТОВ «ПТК «ШАБО» в умовах повоєнного відновлення України 3.1. Основні напрями та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підбору управлінських кадрів .3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) таблиць 24, рисунків 8.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняла до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02- 15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03- 18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03- 30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03- 15.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу (Розділ 3)	16.04 - 26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 - 30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 - 05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 - 11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05- 15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 - 20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05 - 26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 - 10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 - 15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 - 24.06.26	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.
Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.
Здобувач-дипломник _____ Дмитро АРНАУТОВ

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що ефективна система підбору управлінського персоналу є одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Коли перед бізнесом постають складні завдання щодо відбудови зруйнованих потужностей, оптимізації виробничих процесів, залучення інвестицій та адаптації до нових ринкових реалій, роль управлінського складу суттєво зростає. Саме керівники середньої та вищої ланки визначають якість прийняття стратегічних рішень, здатність підприємства швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати обмежені ресурси. Без компетентного, мотивованого та професійно підготовленого управлінського персоналу навіть найперспективніші стратегії відновлення, модернізації та інноваційного розвитку залишаться нездійсненними.

У першому розділі **«Теоретичні основи підбору управлінського персоналу на підприємстві»** розглянуто сутність та значення управлінського персоналу в діяльності підприємства, методичні підходи, організація та етапи підбору управлінських працівників на підприємстві.

У другому розділі **«Дослідження діючої системи організації підбору управлінського персоналу на підприємстві ТОВ «ПТК «ШАБО»** проаналізовано стан та особливості розвитку виноробної галузі в Україні та світі, організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПТК «ШАБО» та оцінено стан системи підбору управлінського персоналу на підприємстві.

У третьому розділі **Шляхи вдосконалення підбору управлінського персоналу на ТОВ «ПТК «ШАБО» в умовах повоєнного відновлення України»** розроблені основні напрями та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підбору управлінських кадрів та розраховано економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 86 сторінки, 24 таблиць та 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 43 найменувань.

Ключові слова: персонал, управлінський персонал, компетенції, підбір управлінського персоналу, ТОВ «ПТК ШАБО».

SUMMARY

The relevance of the topic is determined by the fact that an effective system for selecting managerial personnel is one of the most critical factors in increasing labor productivity, reducing staff turnover, and ensuring the stable development of enterprises during the post-war period. Without a high-quality management team, even the most promising recovery and development strategies will remain unimplemented.

In the post-war period, when businesses face complex challenges related to the reconstruction of destroyed facilities, optimization of production processes, attraction of investments, and adaptation to new market realities, the role of the managerial staff significantly increases. It is the middle and senior managers who determine the quality of strategic decision-making, the enterprise's ability to respond quickly to changes, and the efficient use of limited resources. Without competent, motivated, and professionally trained managerial personnel, even the most promising strategies for recovery, modernization, and innovative development will remain unfulfilled.

The first section, «**Theoretical foundations of selecting managerial personnel at the enterprise»** examines the essence and significance of managerial personnel in the enterprise's activities, methodological approaches, organization and stages of selecting managerial employees at the enterprise.

The second section, **«Assessment of the current system for organizing the selection of managerial personnel at the enterprise of LLC «PTK SHABO,»** analyzes the state and features of the development of the wine industry in Ukraine and the world, the organizational and economic characteristics of LLC «PTK

SHABO» and assesses the state of the system for selecting managerial personnel at the enterprise.

In the third section **«Ways to Improve the Selection of Management Personnel at LLC «PTK «SHABO»» in the Conditions of Post-War Restoration of Ukraine»** the main directions and practical recommendations for increasing the efficiency of the selection of management personnel are developed and the economic justification of the proposed measures is calculated.

The bachelor's qualification work contains 86 pages, 24 tables and 8 figures. The list of references includes 43 items.

Keywords: personnel, management personnel, competencies, selection of management personnel, LLC «PTK SHABO».

ЗМІСТ

ВСТУП……..……. 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ …… 10

1.1. Сутність та значення управлінського персоналу в діяльності підприємства..…….. 10

1.2. Методичні підходи, організація та етапи підбору управлінських працівників на підприємстві. . ……. 19

Висновки до розділу 1……..……. 26

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПТК «ШАБО»..……..…….. 28

2.1. Сучасний стан та особливості розвитку виноробної галузі в Україні та світі. …….. 28

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПТК ШАБО»…. 36

2.3. Аналіз системи підбору управлінського персоналу на підприємстві. ТОВ «ПТК ШАБО» ….…….…….…..... 45

Висновки до розділу 2……..……. 55

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ПТК «ШАБО»В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ …… 56

3.1. Основні напрями та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підбору управлінських кадрів…… 56

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів……... 63

Висновки до розділу 3……..……. 74

ВИСНОВКИ…….. 75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 77

ДОДАТКИ …… 82

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена тим, що ефективна система підбору управлінського персоналу є одним з найважливіших факторів підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та забезпечення стабільного розвитку підприємства в післявоєнний період. Без якісного управлінського складу навіть найперспективніші стратегії відновлення та розвитку залишаться нездійснені.

Ступінь дослідження проблеми. Значний внесок у розробку теоретичних основ управління персоналом зробили зарубіжні вчені: П. Друкер, Г. Десслер, М. Армстронг, Д. Ульріх, Р. Каплан, Д. Нортон та інші. Питанням кадрового менеджменту, оцінки та розвитку керівників присвячені праці таких українських вчених, як О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Долішній, І. Петрова, С. Цимбалюк, Л. Шаульська та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо організації ефективної системи підбору управлінського персоналу на ТОВ «ПТК ШАБО». Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

– розглянуто сутність та значення управлінського персоналу в діяльності підприємства;

– оцінено стан системи підбору управлінського персоналу на підприємстві.ТОВ «ПТК ШАБО»;

– розроблено основні напрями та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підбору управлінських кадрів;

– проведено економічне обґрунтування запропонованого заходу.

Об’єктом дослідження є процес організації ефективного підбору управлінського персоналу підприємства в умовах повоєнного відновлення України.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади організації

ефективного підбору управлінського персоналу на підприємстві в умовах повоєнного відновлення України.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу, синтезу та узагальнення (розкриття сутності стратегічного розвитку підприємства); системний підхід (дослідження взаємозв'язку внутрішніх ресурсів підприємства, зовнішнього середовища і стратегічних можливостей); статистичний метод (обробка та систематизації показників ринку виноробної продукції); табличний і графічний (наочне подання результатів дослідження).

Інформаційно-нормативною базою є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, відкриті аналітичні джерела щодо виноградарства і виноробства, дані OpenDataBot та Clarity Project, фінансова звітність ТОВ «ПТК ШАБО».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «ПТК Шабо» для вдосконалення кадрової роботи, іншими підприємствами виноробної галузі при формуванні власних систем підбору управлінського персоналу та консалтинговими компаніями та фахівцями з управління персоналом при розробці програм післявоєнного відновлення бізнесу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Основні теоретичні та практичні розробки і результати наукового дослідження були представлені на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції *«Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді»* 16-17 квітня 2026 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. С. 175-176.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 43 найменувань. Загальний обсяг роботи 86 сторінки друкованого тексту (основний текст налічує 68 сторінки). Кількість таблиць- 24, рисунків- 4.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення управлінського персоналу в діяльності підприємства

Сучасне підприємство – це економічна і соціальна система, в якій найважливішим елементом є людина – жива, творчо активна, зі своїми перевагами та недоліками.

Особистий потенціал людини, ділові якості служать джерелом і вихідними принципами розвитку організації. Управлінський персонал відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування сучасного підприємства, оскільки саме від якості управління залежить рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та високої динаміки ринку управлінський персонал забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів, формування стратегічних цілей та контроль за їх реалізацією [1].

Важливість управлінського персоналу проявляється насамперед у процесі прийняття управлінських рішень. Керівники визначають напрями розвитку підприємства, формують систему мотивації працівників, організовують ефективне використання ресурсів та забезпечують стабільність виробничо-господарської діяльності. Саме управлінський персонал здійснює планування, організацію, мотивацію та контроль, які є основними функціями менеджменту [2].

Крім того, управлінський персонал забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності. Від професійної компетентності менеджерів залежить рівень продуктивності праці, якість продукції та ефективність

комунікацій у колективі. Сучасний менеджмент орієнтується не лише на досягнення економічних результатів, але й на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток людського капіталу та підтримання корпоративної культури.

Особливого значення управлінський персонал набуває в умовах кризових явищ та нестабільності економічного середовища. У таких умовах керівники повинні оперативно реагувати на зміни, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність діяльності підприємства. Ефективне управління сприяє підвищенню конкурентних переваг підприємства та зміцненню його позицій на ринку [3].

Таким чином, управлінський персонал є важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує реалізацію стратегічних і тактичних цілей, ефективне використання ресурсів та стабільний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання [4].

Управлінський персонал (менеджмент, керівний склад) - це категорія працівників підприємства, яка здійснює функції планування, організації, мотивації, координації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних і тактичних цілей.

Управлінський персонал відрізняється від виконавчого (виробничого) персоналу тим, що його основною діяльністю є інтелектуальна праця, пов’язана з прийняттям рішень в умовах невизначеності, розподілом ресурсів, управлінням людьми та забезпеченням ефективного функціонування організації як єдиної системи [5].

Поняття «управлінський персонал» (також - управлінські кадри, апарат управління, адміністративно-управлінський персонал) є ключовим у теорії менеджменту та управління персоналом. У науковій літературі відсутнє єдине визначення, оскільки автори акцентують різні аспекти: функції управління, характер праці (розумова, інформаційна, творча), місце в організаційній структурі та роль у досягненні цілей підприємства.

Розглянемо поняття управлінського персоналу різними авторами (Таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управлінський персонал» різними авторами

Автор(и)	Визначення управлінського персоналу	Ключові акценти
Н. Г. Калюжна	Працівники, трудова діяльність яких має творчий та інформаційний характер і спрямована на виконання конкретних управлінських функцій або технічне забезпечення управління з метою досягнення цілей підприємства	Творчий і інформаційний характер праці
М. Липчук, А. Линдюк	Сукупність працівників, які на професійній основі здійснюють функції управління на підприємстві	Професійність виконання функцій управління
О. В. Чумаченко, Т. С. Шульгіна	Особи, які безпосередньо виконують функції управління або роботи з технічного забезпечення управління, головним результатом діяльності яких є створення нової інформації, підготовка та прийняття управлінських рішень, їх реалізація та контроль	Прийняття рішень, створення інформації, контроль
Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька	Працівники, діяльність яких спрямована на реалізацію конкретних управлінських функцій (лінійні та функціональні керівники, спеціалісти)	Функціональний підхід, поділ на лінійних і функціональних
М. Д. Виноградський	Керівний склад підприємства, який здійснює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль діяльності трудового колективу	Класичні функції управління
А. Я. Кібанов	Цілеспрямована діяльність керівного складу на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами	Стратегічний та кадровий аспект
П. Друкер	Особи, які несуть відповідальність за внесок підприємства в результати діяльності суспільства та економіки в цілому	Відповідальність за результати, ефективність
М. Армстронг	Частина людських ресурсів організації, яка займається стратегічним управлінням людьми для досягнення конкурентних переваг	Стратегічний HR-підхід, людський капітал

Джерело: систематизовано автором на основі [6-10]

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного визначення поняття «управлінський персонал». Більшість авторів сходяться на тому, що це працівники, основною діяльністю яких є виконання управлінських функцій, прийняття рішень та робота з інформацією.

Класичні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) сьогодні доповнюються та трансформуються сучасними концепціями. Два ключові підходи - компетентнісний (концепція компетенцій) та теорія людського капіталу - значно розширюють розуміння сутності та ролі управлінського персоналу в умовах цифрової економіки, невизначеності (VUCA/BANI-середовище) та глобальної конкуренції.

Особливого значення набувають компетентнісний підхід (концепція компетенцій) та теорія людського капіталу. Ці концепції розглядають управлінський персонал не лише як виконавців адміністративних функцій, а як ключовий стратегічний ресурс підприємства, носія унікальних компетенцій та творця додаткової вартості. Сучасні підходи акцентують увагу на розвитку особистісних і професійних якостей керівників, їхній здатності до постійного навчання, лідерства та створення інноваційного середовища [11].

Зазвичай у переважній більшості наукових досліджень до компетенцій відносять усі характеристики працівника, які впливають на його поведінку в процесі професійної діяльності й визначають успішність роботи. З такої позиції головними структурними елементами компетенцій є: знання, вміння, навички; цінності, мотиви, установки; інтелектуальні здібності; психофізіологічні якості; особистісні якості.

На відміну від класичного підходу (який фокусується на посадах і функціях), компетентнісний підхід орієнтований на поведінку та результати. Управлінський персонал розглядається не просто як виконавець функцій, а як носій ключових компетенцій, що створюють конкурентну перевагу підприємства.

Найпоширенішими методами розвитку компетенцій співробітника організації є:

– навчання на робочому місці, без відриву від виробництва; використання досвіду інших працівників;

– виконання спеціальних завдань, спрямованих на підвищення рівня компетентності;

– участь у тренінгах, семінарах, читання спеціальної літератури;

– рішення практичних спільних завдань у динамічному режимі, для розвитку навичок взаємодії в команді. [12].

Моделі компетенцій дозволяють чітко оцінювати та розвивати управлінський персонал, пов’язувати індивідуальні компетенції з цілями компанії.

Теорія людського капіталу наголошує на сукупності знань, навичок, здібностей, здоров’я та мотивації працівників, які мають економічну цінність і сприяють зростанню продуктивності та прибутковості підприємства.

Теорія розглядає інвестиції в управлінський персонал (освіта, тренінги, досвід, здоров’я) як високоефективні вкладення, що приносять віддачу у вигляді інновацій, ефективності та конкурентоспроможності [13].

Підхід до управління людським капіталом базується на постійному вдосконаленні та пошуку нових методів управління, створенні умов для розвитку інтелектуальних здібностей персоналу, впровадженні управлінських прийомів, дослідженні нових форм комунікації із зовнішнім. і внутрішнє середовище.

Серед основних вимог до людського капіталу в умовах інноваційної економіки можна виділити наступні:

– адаптивність до постійних змін науковотехнічної сфери, економічної системи;

– здатність та бажання підвищувати професійний рівень, перекваліфіковуватись та продовжувати навчання;

– система стимулювання підвищення професійного рівня;

– креативність та підприємливість;

– наявність стимулювання інноваційної діяльності.

Система управління людським капіталом є невід'ємною частиною всієї системи управління підприємством. Метою цієї системи є своєчасне

забезпечення інноваційних процесів персоналом необхідними навичками, знаннями, високими інтелектуальними та творчими здібностями. [14].

Основними характеристиками управлінського персоналу в контексті людского капіталу представимо на Рис. 1.1.

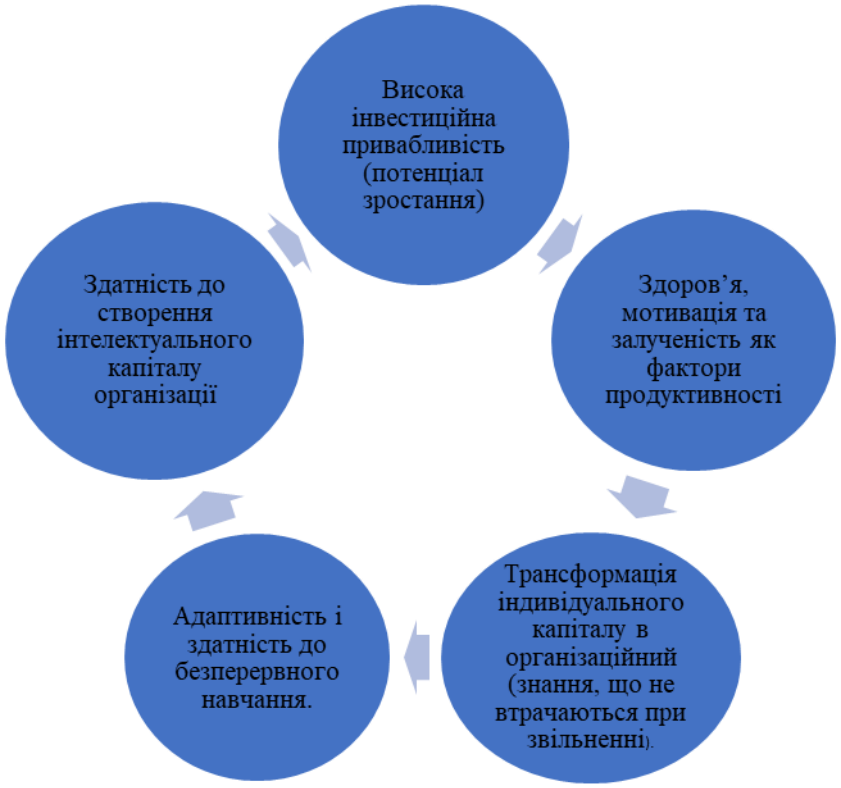

Рис. 1.1 Характеристиками управлінського персоналу в контексті людського капіталу

Джерело систематизовано автором на основі [14]

Сучасні підходи (компетентнісний та теорія людського капіталу) значно збагачують класичне розуміння управлінського персоналу. Якщо раніше основним був адміністративний аспект, то сьогодні акцент змістився на стратегічну роль керівників як носіїв компетенцій та творців людського капіталу підприємства. Це вимагає нових методів відбору, оцінки та розвитку управлінських кадрів, орієнтованих на інновації, цифровізацію та стале зростання.

Ці підходи особливо актуальні для українських підприємств в умовах війни, відновлення економіки та європейської інтеграції.

Управлінський персонал (менеджер) в сучасній організації виконує комплекс взаємопов'язаних ролей, які забезпечують ефективне функціонування підприємства, координацію діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей. Найбільш поширеною є класифікація управлінських ролей, запропонована Генрі Мінцберг, відповідно до якої ролі менеджера поділяються на міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень [15].

1. Міжособистісні ролі:

— є обличчям організації (символ організації);

— встановлює контакти між організацією і іншими фірмами;

— є формальним керівником, лидером, набирає і мотивує персонал.

2. Інформаційні ролі:

— приймає і накопичує інформацію;

— передає інформацію усередині організації;

— надає інформацію стосовно діяльності організації поза нею.

3. Ухвалення рішень:

— вносить зміни, пропонує проекти;

— проявляє турботу про організацію;

— розподіляє ресурси;[1].

У сучасних умовах керівник також виконує стратегічну, комунікаційну та інноваційну ролі. Він формує довгострокові цілі розвитку підприємства, забезпечує ефективну систему внутрішніх комунікацій та сприяє впровадженню сучасних технологій і методів управління. Від професійності управлінця залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, ефективність використання ресурсів та здатність організації адаптуватися до змін ринкового середовища[2].

Дослідження показують, що в темпераменті та характері керівників вищої ланки яскраво виражені наступні риси: товариськість, готовність до співробітництва, ризикованість, доброзичливе відношенням до людей,

лагідність та емоційна стабільність, реалістичне налаштування, високий самоконтроль (розвиток вольових якостей, почуття відповідальності за прийняті управлінські рішення), розвинута самосвідомість.

Очевидно, існує якийсь оптимум у рівні розвитку здібностей і інтелекту керівника. Так, наприклад, до індивідуальної творчості, а не до керівництва іншими. Такі люди зазвичай керуються девізом «ідеї краще поєднувати в одній голові, чим в одній кімнаті».

Самооцінка ефективних керівників за Ф. Фідлером [24] знаходиться, звичайно, посередині між оцінкою працівника найбільш і найменш поважним колегою. Суть її, згідно рис 1.2, полягає в анонімній оцінці за десятибальною системою (від 0 до 9) якостей найбільш поважного для особи співробітника, найменш поважного співробітника і самого себе (9 балів – вищий рівень розвитку якості, 0 – її повна відсутність).

Назва якості	Ваша оцінка від 0 до 9		
	найбільш поважного колеги	найменш поважного колеги	самого себе
Працьовитість	Проводиться оцінювання кожної якості	Проводиться оцінювання кожної якості	Проводиться оцінювання кожної якості
Ініціативність			
Акуратність			
Професійна грамотність			
Ретельність			
Енергійність	Проводиться оцінювання кожної якості	Проводиться оцінювання кожної якості	Проводиться оцінювання кожної якості
Відповідальність			
Здатність до роботи			
Дисциплінованість			
Доброзичливість			
Справедливість			
Колективізм			
Уміння дотримувати слово			
Чуйність			
Урівноваженість			
Скромність			
Зовнішня привабливість			
Життєрадісність			
Широта кругозору			

Рис. 1.2 Самооцінка ефективних керівників за Ф. Фідлером

Джерело [24]

Необхідно розрахувати середній бал з урахуванням поглядів найбільш поважного співробітника за першими десятьма якостями («ділові якості») та за наступними десятьма якостями («особисті якості»); аналогічно проводиться розрахунок і щодо найменш поважного співробітника і стосовно себе особисто. Наступним етапом є визначення середнього балу за всіма 20

пунктами для найбільш поважного колеги, найменш поважного і для самого себе.

Оцінивши себе людина може свідомо, а не спонтанно керувати своєю поведінкою і займатися самовихованням. У ефективного менеджера (у якого група працювала більш ефективно) розходження між його підсумковою, середньою оцінкою найбільш і найменш поважного колеги - невелика. Такий керівник неупереджено оцінює своїх співробітників і може визначити переваги найменш поважного і недоліки найбільш поважного працівника. Середні оцінки, у силу своїх особливостей, дають не настільки полярні результати. Іншими словами, зазначений керівник бачить «тотожність протилежностей» у людях, він не поляризує колектив, що сприяє більш ефективній роботі його співробітників.

У структурі мотивів керівника спрямованість на задачі повинна трохи випереджати спрямованість на взаємні дії, а на третьому місці повинна бути спрямованість на особисті досягнення. Питання мотивації зараз знаходяться в центрі уваги фахівців з управління персоналом [20]

Роль управлінського персоналу в сучасних умовах суттєво зростає через посилення конкуренції, глобалізацію, швидкі технологічні зміни та необхідність постійної адаптації.

Основні аспекти значення управлінського персоналу:

1. Стратегічне значення Топ-менеджмент визначає місію, візію та довгострокові цілі підприємства. Від якості стратегічних рішень залежить виживання та конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

2. Ефективність використання ресурсів Управлінський персонал забезпечує оптимальне поєднання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. За оцінками експертів, якість менеджменту може впливати на результативність підприємства на рівні 40–60 %.

3. Управління людським капіталом Саме керівники формують корпоративну культуру, мотиваційне середовище та умови для розвитку

працівників. Висококваліфікований менеджмент знижує плинність кадрів і підвищує залученість персоналу.

4. Інноваційність та адаптивність В умовах цифрової економіки управлінський персонал відповідає за впровадження інновацій, цифрову трансформацію та управління змінами. Підприємства з сильним менеджментом швидше реагують на ринкові виклики.

5. Фінансові результати Дослідження (McKinsey, Harvard Business Review) показують прямий зв'язок між якістю вищого керівництва та такими показниками, як ROI, прибутковість, капіталізація компанії.

6. Соціальна відповідальність Сучасний менеджмент враховує інтереси стейкхолдерів (власників, працівників, суспільства, держави), забезпечуючи стале розвиток підприємства.

Управлінський персонал є ключовим елементом системи управління підприємством. Його сутність полягає не лише у виконанні адміністративних функцій, а й у створенні умов для ефективної діяльності всієї організації. Значення управлінського персоналу в сучасних умовах виходить далеко за межі оперативного управління - воно визначає стратегічну конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Методичні підходи, організація та етапи підбору управлінських працівників на підприємстві.

Підбір управлінського персоналу є одним із найвідповідальніших процесів в управлінні людськими ресурсами, оскільки від якості керівників залежить стратегічна ефективність, конкурентоспроможність та сталість розвитку підприємства. На відміну від рядового персоналу, відбір менеджерів вимагає оцінки не лише професійних знань, а й лідерських якостей, стратегічного мислення, емоційного інтелекту та здатності працювати в умовах невизначеності.

Сучасні підходи до підбору поєднують традиційні методи з компетентнісним та технологічним інструментарієм, що дозволяє мінімізувати ризики помилкового найму [16].

Традиційні методи відбору персоналу:

– співбесіда – являє собою обмін інформацією між уповноваженим представником або кадровою комісією організації і претендентом на зайняття вакантної посади, що дозволяє вирішити основні питання професійного відбору;

– анкетування – є обов'язковою процедурою прийняття на будь-яку роботу, за фахом чи ні. Анкета заповнюється опитуваним самостійно, тому її конструкція і всі коментарі мають бути чіткими лаконічними та легко зрозумілими для респондента;

– центри оцінки – цей метод являє собою вид тренінг-гри, у якій претендент знаходиться в ситуації, максимально наближеній до робочої обстановки і під час гри кандидата просять висказати свою думку з приводу всього процесу чи проаналізувати якусь його частину ;

– тестування. Тести, використовувані при прийомі на роботу, в основному являють собою набори завдань, призначені для виявлення рівня інтелекту або властивостей особистості, ставлення людини до тих чи інших ситуацій, що дає можливість виявити його професійні схильності, вміння бути лідером і працювати з людьми, перевірити якісь професійні навички або здібності до навчання ;

– резюме – опис професійної діяльності. Один з найефективніших інструментів пошуку роботи. Воно є коротким викладом найбільш важливих для потенційного працедавця фактів біографії претендента, в основному пов'язаних з досвідом роботи, навичками та знаннями .

Нетрадиційні методи відбору персоналу:

– фізіономіка – частіше за все використовується як допоміжний метод. Сутність методу в тому, щоб вивчити риси обличчя людини та міміку. На

основі отриманих даних робиться висновок про тип особистості людини, здатність людини до аналізу та творчі здібності;

– метод соціоніки. Згідно з цією наукою, існує 16 типів сприйняття та обробки інформації, що відповідають 16 соціотипам людей, які поводяться однаково в тій самій ситуації, тому що в них збігаються мотиви, що підштовхують їх до прийняття рішення. Ця методика достовірна лише на 80 %. Через це цей метод відбору персоналу не є дуже розповсюдженим ;

– графологія – найменш розвинений метод у країнах пострадянського простору. Під час вивчення беруться до уваги натиск, обриси, нахил букв, гострота букв та інші деталі. На основі цих даних визначається, який характер притаманний людині .

– вивчення відбитків пальців також не розповсюджений метод у країнах пострадянського простору. Цей метод являє собою аналіз рисунка на пальці людини. Такий аналіз допомагає визначити характер людини. Окрім того, існує ще й думка про те, що кількість завитків на цьому рисунку є свідоцтвом коефіцієнта розуму людини;

– шокове інтерв'ю нині широко використовується, особливо у великих компаніях та на посадах, які потребують стресостійкості. За такого виду відбору персоналу завдання HR-менеджера чи рекрутера – створити стресові умови для претендента та проаналізувати реакцію та поведінку кандидата у стресовій ситуації;

- brainteaser-інтерв'ю зазвичай використовують у сферах, де необхідно проявляти кмітливість, харизму та винахідливість, здібність аналітично мислити. Кандидату пропонують вирішити завдання на логіку, або менеджер задає питання, що не стосується теми розмови. Цей метод переважно використовують вітчизняні представництва зарубіжних компаній [14, с. 73]

Основні підходи до підбору управлінського персоналу:

1. Функціональний (класичний) підхід. Цей підхід фокусується на відповідності кандидата формальним вимогам посади: освіта, стаж, знання,

досвід виконання функцій управління. Основні інструменти включають в себе аналіз резюме, співбесіда, перевірка документів.

2. Компетентнісний підхід, який є найпоширеніший у сучасній практиці) та базується на заздалегідь розробленій моделі компетенцій для конкретної управлінської посади. Оцінюються не лише «що знає», а й «як діє» та «які результати показує». Цей підхід включає оцінку ключових компетенцій: стратегічне мислення, лідерство, прийняття рішень, адаптивність, емоційний інтелект.

3. Поведінковий підхід. За допомогою цього підходу використовуються методики STAR (Situation–Task–Action–Result) та CASE-інтерв'ю для прогнозування поведінки кандидата на основі реальних ситуацій з минулого.

4. Оцінка потенціалу. Орієнтований на майбутній розвиток. Особливо важливий для підбору топ- та middle-менеджменту. Використовується для виявлення лідерського потенціалу.

5. Стратегічний підхід. Підбір керівників здійснюється з урахуванням стратегії розвитку підприємства, корпоративної культури та довгострокових цілей.

Організація підбору управлінського персоналу - це системний, багатоступеневий процес, який включає планування, координацію, контроль та аналіз ефективності залучення керівних кадрів. На відміну від підбору рядового персоналу, організація відбору менеджерів характеризується вищою складністю, стратегічним характером і підвищеними вимогами до якості результату. Основні принципи організації підбору управлінського персоналу представлено на рис 1.2.

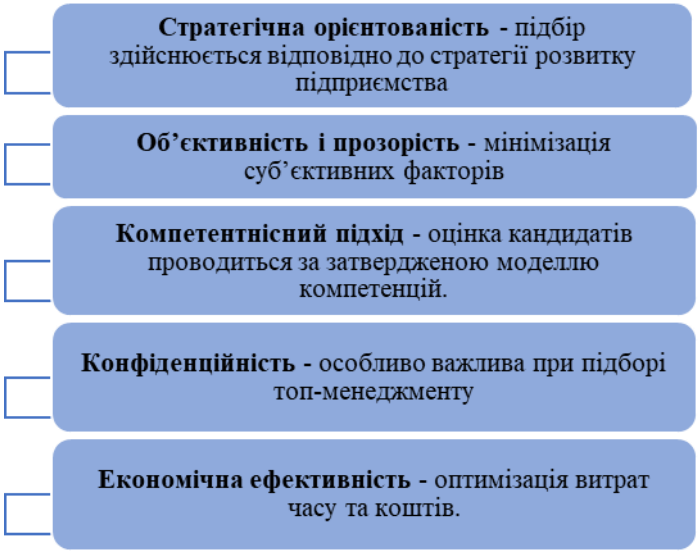

Рис. 1.2 Принципи організації підбору управлінського персоналу

Джерело : сформовано на основі [17]

Підбір управлінського персоналу є колективним процесом, у якому беруть участь різні суб'єкти управління. Основним координатором виступає відділ управління персоналом (HR-служба), який відповідає за організацію всього циклу підбору: від формування профілю посади до адаптації нового працівника. Безпосередній (лінійний) керівник підрозділу бере активну участь у визначенні професійних вимог, проведенні співбесід та оцінці ділових і професійних компетенцій кандидата. При підборі керівників вищої ланки (топ-менеджменту) вирішальну роль відіграють власники підприємства, генеральний директор та члени правління, оскільки саме вони приймають остаточне рішення. У разі потреби залучаються зовнішні спеціалізовані організації - рекрутингові агентства та executive search компанії, які здійснюють пошук, первинний відбір і комплексну оцінку кандидатів. Для об'єктивної оцінки важливих управлінських вакансій часто створюється комісія з підбору, до складу якої входять представники HR, лінійного керівництва та вищого менеджменту. Така багатосуб'єктна участь забезпечує комплексність оцінки, знижує ризик суб'єктивізму та дозволяє врахувати різні аспекти - від професійної компетентності до відповідності корпоративній культурі підприємства. В таблиці 1.2 наведемо основні ролі та відповідальність учасників підбору управлінського персоналу.

Таблиця 1.2

Роль та відповідальність учасників процесу підбору управлінського персоналу

Учасник процесу	Роль та відповідальність
Відділ управління персоналом (HR)	Координація всього процесу, організація пошуку, первинний скринінг, проведення тестів
Лінійний керівник	Формування вимог до посади, участь у співбесідах, оцінка професійних компетенцій
Топ-менеджмент / Власники	Фінальне рішення при підборі ключових посад (директор, заступники, головний бухгалтер)
Зовнішні рекрутери / консалтингові компанії	Пошук рідкісних спеціалістів, проведення Assessment Center, перевірка репутації
Комісія з підбору	Колективна оцінка кандидатів (створюється для важливих вакансій)

Джерело: [18]

Підбір управлінського персоналу є складним, багатоступеневим і високовідповідальним процесом. На відміну від рядового персоналу, відбір керівників вимагає глибокої оцінки не тільки професійних знань і досвіду, але й лідерських якостей, стратегічного мислення, психологічних характеристик та відповідності корпоративній культурі підприємства [19].

Сучасний процес підбору управлінського персоналу зазвичай включає шість основних етапів:

Планування потреби в управлінському персоналі.

На цьому етапі проводиться аналіз існуючого кадрового складу, виявлення вакантних або прогнозованих посад, оцінка кадрового резерву. Формується детальний профіль посади, який включає посадові обов’язки, вимоги до кандидата, ключові показники ефективності (KPI) та модель компетенцій. Важливим є узгодження профілю посади зі стратегією розвитку підприємства. Результатом цього етапу є затверджена заявка на підбір з чіткими критеріями відбору.

Пошук і залучення кандидатів.

Здійснюється вибір джерел пошуку: внутрішні (кадровий резерв, ротація) та зовнішні (сайти з працевлаштування, LinkedIn, executive search,

рекомендації, професійні мережі). Для топ-позицій часто застосовується прямий пошук. На цьому етапі формується пул потенційних кандидатів.

Первинний скринінг кандидатів.

Проводиться аналіз резюме, супровідних листів, перевірка формальних вимог (освіта, досвід роботи, вік тощо). Здійснюється телефонне або відеоспівбесідування для відсіювання невідповідних кандидатів. У сучасних компаніях активно використовуються ATS-системи та штучний інтелект для автоматизації скринінгу.

Комплексна оцінка кандидатів.

Це найважливіший і найбільш трудомісткий етап. Використовуються такі методи:

- структуроване компетентнісне інтерв'ю (STAR-техніка);
- психологічне та професійне тестування;
- кейс-інтерв'ю та ділові ігри;
- Assessment Center (рекомендується для middle- та top-менеджменту);
- перевірка рекомендацій та background check.

Оцінюються як hard skills, так і soft skills кандидата [20].

Прийняття рішення про найм та оформлення.

Проводиться порівняльний аналіз кандидатів, фінальна співбесіда з вищим керівництвом або власниками. Приймається остаточне рішення, узгоджуються умови праці, підписується трудовий договір та наказ про прийняття на роботу.

Адаптація нового керівника та оцінка ефективності підбору.

Розробляється індивідуальна програма введення в посаду. Протягом випробувального терміну здійснюється моніторинг результатів роботи. Після завершення етапу адаптації проводиться аналіз ефективності підбору (час закриття вакансії, вартість найму, успішність кандидата).

Ефективність підбору управлінського персоналу значною мірою залежить від чіткості проходження всіх етапів та використання сучасних інструментів оцінки. Ігнорування будь-якого з етапів суттєво підвищує ризик

помилкового найму, що може призвести до значних фінансових та репутаційних втрат для підприємства [21].

Підбір управлінського персоналу є одним із найважливіших процесів у системі управління людськими ресурсами, оскільки якість керівних кадрів безпосередньо впливає на стратегічну конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість підприємства. Світовий досвід демонструє перехід до високотехнологічних, компетентнісних і data-driven підходів, тоді як вітчизняна практика в Україні все ще поєднує елементи радянської спадщини з сучасними тенденціями, ускладненими воєнним станом, міграцією кадрів та економічними викликами[22].

На сучасному етапі український ринок підбору управлінського персоналу характеризується низкою специфічних особливостей. Значний дефіцит кваліфікованих топ-менеджерів, спричинений міграцією кадрів та наслідками повномасштабної війни, суттєво ускладнює процес закриття ключових вакансій. Особлива увага приділяється таким якостям кандидатів, як лояльність, висока адаптивність та досвід роботи в кризових умовах. Крім того, на окремих компаніях зберігається переважання суб’єктивних факторів при прийнятті рішень, зокрема особистих зв’язків і рекомендацій.

Українські компанії витрачають значно менше часу та ресурсів на підбір порівняно зі світовими лідерами, що часто призводить до вищої плинності керівників.

Висновки до розділу 1

Управлінський персонал є ключовим елементом системи управління сучасним підприємством, оскільки саме від його професійних і особистісних якостей залежить ефективність використання всіх ресурсів, досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможність організації в цілому.

Аналіз наукових підходів показав, що класичне розуміння управлінського персоналу як виконавця основних функцій управління

сьогодні суттєво доповнюється компетентнісним підходом та теорією людського капіталу, які акцентують увагу на стратегічному мисленні, лідерських якостях, адаптивності та здатності створювати додаткову вартість.

Підбір управлінських працівників є одним із найвідповідальніших процесів в управлінні персоналом. Він вимагає системного підходу, чіткої організації, використання сучасних методів оцінки (компетентнісне інтерв'ю, Assessment Center, тести) та врахування особливостей як світового, так і вітчизняного досвіду. Світова практика демонструє високий рівень технологізації та об'єктивності процесу, тоді як український ринок характеризується дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням ролі executive search і поступовим переходом до сучасних інструментів.

Таким чином, ефективний підбір і розвиток управлінського персоналу є важливим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. Вдосконалення цього процесу відповідно до кращих світових практик з урахуванням національних реалій є перспективним напрямом підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПТК ШАБО»

2.1. Сучасний стан та особливості розвитку виноробної галузі в Україні та світі

Функціонування сучасного глобального ринку вина відбувається в умовах посилення інтернаціоналізації, трансформації споживчих переваг та суттєвого впливу кліматичних змін на сировинну базу галузі. Виноробний сектор є важливою складовою світового агропродовольчого комплексу, де поєднуються глибокі історичні традиції та високотехнологічні маркетингові стратегії.

За даними Міжнародної організації виноградарства та вина (OIV), географічна структура світового виробництва вина характеризується високим рівнем концентрації. Понад половину загального обсягу пропозиції забезпечують три європейські країни-виробники, які історично класифікуються як країни «Старого Світу» (Італія, Франція, Іспанія). Поряд із цим, вагому частку ринку виборюють країни «Нового Світу» (США, Австралія, Аргентина, ПАР, Чилі), які демонструють високу гнучкість у маркетинговій політиці та орієнтацію на масового споживача.

З метою глибшого аналізу ринкових позицій ключових гравців доцільно структурувати лідерів глобального виробництва за обсягами випуску продукції. Таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Топ-10 країн-виробників вина у структурі світового ринку

Країна	Обсяг виробництва, млн гектолітрів (гл)	Ринкова стратегія
Італія	47,4	Лідер за обсягами; широка диверсифікація автохтонних сортів; домінування експорту ігристих вин (Просекко).
Франція	35,9	Світовий лідер за вартісним виразом експорту; стратегія фокусування на преміальних категоріях (AOC); високий рівень брендингу регіонів.
Іспанія	29,4	Найбільша у світі площа виноградників; нижча врожайність через посушливий клімат; цінова конкурентоспроможність у сегменті столових вин.
США	21,7	Основний виробник Нового Світу (переважно Каліфорнія); висока місткість внутрішнього ринку; технологічний підхід до виноробства.
Австралія	11,6	Орієнтація на експорт; активне впровадження інновацій та механізації; сильні позиції сортових вин (Шираз).
Аргентина	10,7	Ключовий виробник Південної Америки; спеціалізація на унікальному сортовому позиціонуванні (Мальбек).
ПАР	10,2	Стабільний експортний потенціал; успішне поєднання виноробних традицій Старого Світу та маркетингу Нового Світу.
Чилі	8,4	Висока частка експорту (до 80%); ліберальні торговельні угоди; репутація виробника якісних вин у середньому ціновому сегменті.
Німеччина	7,3	Спеціалізація на білих винах високої кислотності (Ріслінг); висока технологічність північного виноробства.
Португалія	6,2	Висока частка унікальних кріплених вин (Портвейн, Мадера) та легких локальних стилів (Вінью Верде).

Джерело: систематизовано автором на основі [27]

У 2024 році глобальне виробництво вина впало до найнижчого рівня за останні шістдесят років і становило близько 226 млн гектолітрів. У 2025 році очікується незначне відновлення, проте загальна тенденція залишається негативною. Площа виноградників у світі продовжує скорочуватися вже кілька років поспіль і становить приблизно 7,1 млн га. Найбільшими виробниками вина традиційно є країни Європи - Італія, Франція та Іспанія, які разом забезпечують понад 60 % світового виробництва.

Європейський Союз залишається головним гравцем на світовому ринку вина. У 2025 році країни ЄС виробили близько 140 млн гектолітрів вина. Італія впевнено лідирує серед країн ЄС і світу, значно випередивши Францію та Іспанію. Водночас майже всі основні виноробні країни ЄС демонструють скорочення площ виноградників через програми викорчовування, адаптацію до надлишку продукції та слабкий попит.

Споживання вина у світі також знижується. У 2024–2025 роках воно досягло найнижчих показників з 1960-х років. Головними причинами є зменшення споживання у традиційних ринках (Європа, Китай), зміна способу життя молодого покоління (тренд «mindful drinking» та відмова від алкоголю), зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції з іншими напоями.

Позитивним фактором залишається преміумизація ринку: хоча обсяги падають, середня ціна вина, особливо в сегменті преміум- і супер-преміум, зростає. Збільшується попит на органічні, біодинамічні, низькоалкогольні та безалкогольні вина, а також на ігристі вина. Крім того, активно розвивається електронна комерція та прямий продаж вина виробниками.

Ринок виробництва алкогольних напоїв традиційно є одним із важливих бюджетоформуючих сегментів харчової промисловості України. Галузь характеризується високим рівнем конкуренції та інвестиційною привабливістю, що зумовлено усталеною культурою споживання, відносно стабільним попитом і вищою за середньогалузеву рентабельністю виробництва. У сучасних умовах жорсткої конкуренції вітчизняні виробники змушені не лише дотримуватися високих стандартів якості, але й активно впроваджувати технологічні та маркетингові інновації, демонструючи високу адаптивність до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключовими факторами, що ускладнюють діяльність підприємств виноробної галузі, є перманентні зміни нормативно-правової бази, економічна та політична нестабільність. До цих структурних викликів у 2020-2025 роках додалися ускладнення: глобальна пандемія COVID-19 та

повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України. Війна стала найсерйознішим випробуванням для національної економіки, змусивши підприємства забезпечувати фізичну безпеку персоналу, зберігати виробничі потужності та проводити евакуацію активів із зон активних бойових дій. Ці події призвели до значних структурних зрушень в обсягах виробництва, структурі попиту та загальній кон'юнктурі ринку алкогольної продукції, зокрема сегменту вина.

До початку повномасштабного вторгнення, за підсумками 2022 року, Україна посідала 28-ме місце у світовому рейтингу країн-виробників вина за даними OIV. Обсяг виробництва становив приблизно 660 тис. гектолітрів, що відповідало близько 0,26% глобального ринку. Світовими лідерами залишалися Італія (49,843 млн гл, 19,3%), Франція (45,59 млн гл, 17,65%) та Іспанія (35,7 млн гл, 13,83%) [26].

Станом на 2024-2025 роки український ринок виноробства переживає глибоку трансформаційну кризу, що проявляється у скороченні обсягів виробництва та споживання. Основними детермінантами стали:

– суттєве зниження купівельної спроможності населення (особливо в бюджетному та середньоціновому сегментах);

– втрата контролю над ключовими виноробними регіонами (Миколаївська та Херсонська області);

– регіональні обмеження та заборони на продаж алкоголю;

– логістичні проблеми та зростання виробничих витрат.

В 2024 році переробка винограду на виноматеріали скоротилася на 36,5% порівняно з 2023 роком - до 31 963 тонн.

Виробництво виноматеріалів зменшилося на 38,1% - до 2,391 млн дал (23,91 млн літрів).

Україна посідає 25-те місце у світі з виробництвом 0,73 млн гл вина.

Площа виноградників на підконтрольній території становить близько 30,2 тис. га (за деякими оцінками 15-26,6 тис. га залежно від методології та врахування окупованих земель).

Незважаючи на екстремальні умови, українські виноробні підприємства демонструють високу стійкість і адаптивність. У 2023–2025 роках спостерігалося активне розширення експортних ринків, здобуття понад 150 міжнародних нагород, а також розвиток виноробства в нетрадиційних регіонах (Львівська, Тернопільська, Київська, Чернігівська області та ін.).

Станом на початок 2024 року в Україні зареєстровано 160 виноробних підприємств, з яких 40 - крафтові (обсяг виробництва до 100 тис. літрів на рік). За роки війни з'явилося близько 70 нових виноробень. Найперспективнішими виноградарськими макрозонами залишаються Причорномор'я (Одеська область) та Закарпаття, хоча кліматичні зміни стимулюють експансію галузі в центральні та західні регіони.

В таблиці 2.2 наведено обсяг експорту українського вина.

Таблиця 2.2

Обсяг експорту українського вина

Рік	Обсяг експорту, млн літрів	Вартість експорту, млн. дол
2022	~4–6	~8,7–9,1
2023	~10–12	~8,7–9,0
2024	18,5	10,7–13,6
2025	~15–20	~11–14

Джерело: [27]

Україна здобувши статус країни-кандидата до Європейського Союзу, стикається з новими викликами і можливостями, включаючи виноградарську та виноробну галузь, де є велика конкуренція з нашими сусідами у цій сфері, особливо постачання продукції на міжнародні ринки [26]. Виноробна галузь під час воєнних дій втратила близько 60% колишніх обсягів виробництва продукції. Проблема полягає в перерваних логістичних зв'язках між виробниками, постачальниками сировини та споживачами [26].

Розвиток виноградарства суттєво впливає на стан виноробної галузі в кожному регіоні. На даний час можна констатувати, що ситуація у виноградарсько-виноробній галузі України доволі складна, так як галузь знаходиться у серйозній кризі – економічній, фінансовій, ресурсній [27]. В

умовах вступу України до СОТ та глобалізації ринку вина конкуренція зростає, що потребує перебудови галузі з метою відповідності її продукції високим вимогам ринку.

Вагоме місце серед факторів, які безпосередньо позначаються на стані виноробства, займає рівень попиту і культура споживання вина. Цьому продукту віддають перевагу тільки 9% мешканців нашої країни і це лише 91-ше місце серед інших держав.

Основні проблеми виноградної галузі: по-перше, Україна не має реєстру виробників винограду та вина чи кадастру виноградників. Відсутні офіційні дані та статистика щодо кількості або розміру домогосподарчих фермерських господарств, що вирощують виноград. По-друге, скоротились обсяги виноробства та садивного матеріалу винограду. По-третє, є складнощі з отриманням у довгострокову оренду земельних ділянок. По-четверте, низка закупівельна ціна на виноград технічних сортів, а також частина площ опинились в окупації [27].

Для захисту інтересів виноробної галузі та створення сприятливих ринкових умов, гармонізації та відповідності методів аналізу, боротьби з шахрайством та недобросовісною конкуренцією на ринку на сьогодні існує Міжнародна організація виноградарства та виноробства (МОВВ). Україна стала 49-ю державою-учасницею цієї міжурядової організації.

Для України на час дії воєнного стану було зроблено виключення, а саме звільнено від сплати щорічних членських внесків. МОВВ на сьогодні об’єднує 85% світових лідерів у сфері виноробства та виноградарства, а також 80% споживачів. Тільки ця організація розробляє стандарти виноробства. Входження до організації винятково важливе для України, як для майбутнього повноправного члена Європейського Союзу.

Фахівці на даний час не можуть зробити точні підрахунки стосовно втрат галузі через війну, але входження до МОВВ може сприяти відновленню її потенціалу [27].

Можливі напрями розвитку виноградарської галузі в Україні після війни повинні включати: впровадження нових технологій у виробництво винограду та вина може покращити якість продукції і ефективність господарювання; збільшення площ Україна активно розвиває експорт вина, розширюючи присутність на ринках Європейського Союзу, Азії та США. У 2018–2022 роках головними споживачами українського вина були Німеччина та Казахстан. Особливо варто відзначити Німеччину, яка останніми роками стабільно посідає позицію провідного імпортера. Як один зі світових лідерів імпорту вина (топ-3 за даними Міжнародної організації виноградарства та виноробства), Німеччина демонструє високу оцінку якості української продукції вимогливими європейськими споживачами. Це створює значні перспективи для подальшого зростання експорту.

Таким чином, Україна поступово розширює географію експорту, переходячи від фокусу на сусідні держави до більш престижних і вимогливих ринків. Це є позитивним сигналом для вітчизняних виноробів і свідчить про зростання міжнародного визнання української винної продукції.

Одеська область є одним з основних центрів виноробства в Україні. Завдяки сприятливим кліматичним умовам та родючим ґрунтам тут розташовані численні виноградники і популярні виноробні підприємства. Виноробство в цьому регіоні має багаті традиції, а місцеві заводи виробляють як столові, так і десертні вина. Великі виноробні компанії, такі як «Шабо», «Коблево» та інші, користуються популярністю як в Україні, так і за кордоном [29]. В найпівденнішому регіоні України, на межі з Молдовою, розташовані виноградники бренду Колоніст. Успіх цього бренду обумовлений тим, що його виноградники знаходяться на тій самій широті, що й французький Бордо та італійський Паросмонту. Колоніст є одним із найвідоміших винних брендів в Україні, виробляючи 200 000 пляшок на рік. Виноградники бренду вирощують популярні європейські сорти, зокрема Шардоне, Каберне, Мерло, Рислінг та інші. Каберне Мерло «Висока Гамма» є

одним з найкращих вин Колоніст, яке розкриває усі тонкі відтінки сорту Каберне, поєднуючи аромати чорних ягід, трав та винограду [30].

Завдяки значному підвищенню якості українські вина все частіше отримують високі оцінки на престижних міжнародних конкурсах. Водночас зміна клімату залишається одним із серйозних викликів, що впливає на врожайність винограду. Українські винороби активно адаптуються до нових умов, впроваджуючи сучасні технології вирощування та догляду за виноградниками.

Важливу роль у розвитку галузі відіграє державна підтримка. Уряд реалізує програми субсидій і грантів для виноградарів, а також активно просуває винний туризм. Завдяки цьому в Україні з'являються нові сучасні виноробні господарства та дегустаційні зали [28].

Особлива увага приділяється контролю якості сировини. Виноградарі впроваджують суворі стандарти на всіх етапах вирощування. Регулярні лабораторні аналізи показників кислотності, цукристості та загального стану винограду дозволяють мінімізувати ризики та підтримувати стабільно високу якість продукції. Контроль якості також охоплює всі виробничі процеси — від ферментації та фільтрації до витримки вина.

Значні зусилля спрямовуються на підвищення кваліфікації кадрів. Винороби проходять навчання у провідних європейських спеціалістів, стажуються у Франції, Італії, Іспанії та інших виноробних країнах. Багато підприємств запрошують іноземних консультантів і створюють власні навчальні центри для опанування новітнім обладнанням і технологіями.

Зростання культури споживання вина в Україні стимулює розвиток преміального сегмента. Споживачі дедалі частіше обирають якісні вітчизняні вина, що сприяє їхній популярності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Таким чином, українське виноробство має всі перспективи для подальшого динамічного розвитку. Інноваційні технології, міжнародна

співпраця та підвищення професійного рівня фахівців суттєво посилюють конкурентоспроможність українських вин на світовій арені.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПТК ШАБО»

ТОВ «Промислово-торговельна компанія ШАБО» була заснована у 2003 році на базі багатовікових виноробних традицій в селі Шабо Одеській області. Сьогодні компанія є одним із найпотужніших і найсучасніших виноробних підприємств України, яке працює за принципом повного виробничого циклу - від вирощування винограду до розливу та реалізації готової продукції під власним брендом Shabo.

Головний офіс компанії розташований в Одесі за адресою: Французький бульвар, 66/2. Основні виробничі потужності знаходяться безпосередньо в селі Шабо Білгород-Дністровського району Одеської області (вул. Швейцарська, 10). Підприємство має статус товариства з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал становить 26 896 552 грн [34].

Основним видом діяльності є виробництво виноградних вин. Крім того, компанія займається дистиляцією спиртних напоїв, виробництвом сидру та інших ферментованих напоїв, оптовою та роздрібною торгівлею, а також транспортними послугами.

Виробничі потужності ТОВ «ПТК ШАБО» розташовані безпосередньо поряд із виноградниками. За рівнем технічного оснащення виноробня вважається однією з найкращих у Європі. Поєднання давніх традицій з новітніми технологіями дозволяє створювати високоякісні напої, які яскраво відображають особливості місцевого теруару.

Компанія обробляє близько 1400 гектарів власних виноградників в Україні та ще 40 гектарів у Грузії. Серед культивованих сортів: Каберне-Совіньйон, Мерло, Піно-Нуар, Сапераві, Шардоне, Совіньйон Блан та інші. Переробний цех площею 1300 м² здатен приймати та переробляти до 12 000

тонн винограду за сезон. Усі процеси максимально автоматизовані, що забезпечує точний температурний контроль на кожному етапі.

З 2005 року підприємство також виробляє коньяки та бренді, а з 2013 року -виноградну горілку. Винні сховища площею 10 000 м² належать до найбільших в Україні. Під торговою маркою Shabo випускається близько 80 найменувань продукції. Загальний річний обсяг виробництва сягає приблизно 42 мільйони пляшок, при цьому 65–70 % обсягу припадає на коньяки та бренді [34].

Виробничий цех прийому та переробки винограду є одним із найсучасніших у Європі. Його потужність становить 20–25 тонн винограду на годину. Останніми роками компанія активно інвестувала в модернізацію: встановлено нове обладнання для контролю температури бродіння, вібраційні столи для сортування винограду, сучасні ємності для первинного виноробства тощо.

Таким чином, ТОВ «ПТК ШАБО» по праву вважається одним із флагманів українського виноробства. Компанія успішно поєднує багату історичну спадщину з передовими технологіями, постійно підвищує якість продукції та зберігає високу конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

З огляду на вид діяльності та масштаби виробництва підприємство належить до важливих суб’єктів виноробної галузі України. Виробнича модель підприємства має вертикально інтегрований характер: підприємство поєднує вирощування винограду, первинну переробку, виробництво, витримку, розлив і реалізацію готової продукції, що створює організаційні передумови для контролю якості та зменшення залежності від сторонніх постачальників сировини. Спочатку проведемо горизонтальний аналіз, який дозволяє визначити темпи зміни показників у 2022-2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	811 336	1 064 617	941 518	1 213 774
Чистий прибуток, тис. грн	37 892	4 594	4 079	7 411
Активи, тис. грн	870 648	871 000	888 222	1 044 428
Власний капітал, тис. грн	295 208	272 844	232 447	211 785
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	7 687	72 608	126 563	94 295
Поточні зобов'язання, тис. грн	567 753	525 548	529 212	738 348
Грошові кошти, тис. грн	9 700	10 127	1 854	2 304

Джерело: розраховано автором на основі [35]

Дані табл. 2.2 показують, що у 2022-2025 рр. підприємство зберігало значні масштаби господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації у 2025 р. становив 1213774 тис. грн, що є найвищим значенням за досліджуваний період. Водночас чистий прибуток підприємства був нестійким: після порівняно високого результату 2022 р. у 2023-2024 рр. прибутковість різко знизилася, а у 2025 р. дещо відновилася. Така ситуація свідчить, що збільшення обсягів реалізації не автоматично трансформується у пропорційне зростання кінцевого фінансового результату. Отже, для підприємства актуальним є контроль собівартості, адміністративних і збутових витрат, фінансових витрат та ефективності використання ресурсів. Схематично динаміку доходу та чистого прибутку ТОВ «ПТК ШАБО» у 2022-2025 рр. представимо на рис. 2.1. З графіка видно, що дохід підприємства мав хвилеподібну динаміку. У 2023 р. він істотно зріс порівняно з 2022 р., у 2024 р. скоротився, а у 2025 р. знову збільшився. Така динаміка може бути пов'язана із загальною нестабільністю ринку, змінами платоспроможного попиту, логістичними умовами, експортними можливостями та цінами на продукцію. Водночас чистий прибуток не демонструє аналогічної позитивної динаміки.

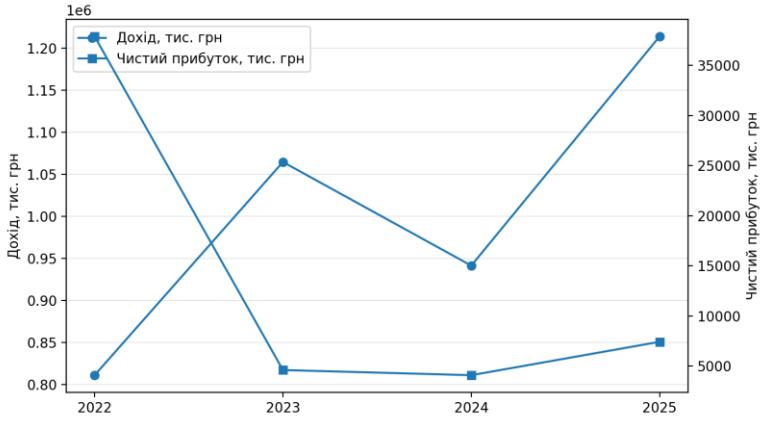

Рис. 2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «ПТК ШАБО» у 2022-2025 рр.

Джерело: побудовано автором за основі [32]

Найбільш проблемними були 2023-2024 рр., коли за значного доходу підприємство отримувало мінімальний чистий фінансовий результат. Це свідчить про високий тиск витрат і потребу в подальшому аналізі операційної ефективності. Горизонтальний аналіз основних фінансових показників ТОВ «ПТК ШАБО» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз основних фінансових показників ТОВ «ПТК ШАБО»

Показник	2023/2022, %	2024/2023, %	2025/2024, %
Дохід	31,22	-11,56	28,92
Чистий прибуток	-87,88	-11,21	81,69
Активи	0,04	1,98	17,59
Власний капітал	-7,58	-14,81	-8,89
Зобов'язання всього	3,95	9,63	26,97
Грошові кошти	4,40	-81,69	24,27

Джерело: розраховано автором за основі [34]

Горизонтальний аналіз підтверджує нерівномірність розвитку підприємства. У 2023 р. дохід зріс на 31,22 %, що свідчило про відновлення або розширення реалізації після складного 2022 р. Однак чистий прибуток у цей самий період скоротився більш ніж на 87 %, тобто зростання продажів супроводжувалося суттєвим зниженням результативності. У 2024 р. дохід зменшився на 11,56 %, а чистий прибуток також скоротився. У 2025 р.

відбулося суттєве відновлення доходу на 28,92 %, а чистий прибуток зріс порівняно з 2024 р., однак його рівень усе ще залишався значно нижчим, ніж у 2022 р. Найбільш негативною тенденцією є стале зменшення власного капіталу, що одночасно з ростом зобов'язань послаблює фінансову незалежність підприємства. Структура джерел фінансування активів ТОВ «ПТК ШАБО» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура джерел фінансування активів ТОВ «ПТК ШАБО»

Рік	Власний капітал, тис. грн	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	Поточні зобов'язання, тис. грн	Зобов'язання всього, тис. грн	Частка власного капіталу, %	Частка зобов'язань, %
2022	295 208	7 687	567 753	575 440	33,91	66,09
2023	272 844	72 608	525 548	598 156	31,33	68,67
2024	232 447	126 563	529 212	655 775	26,17	73,83
2025	211 785	94 295	738 348	832 643	20,28	79,72

Джерело: розраховано автором за основі[34]

Виходячі з цього, можна стверджувати про поступове погіршення структури фінансування активів. Частка власного капіталу скоротилася з 33,91 % у 2022 р. до 20,28 % у 2025 р. Одночасно частка залученого капіталу зросла майже до 80 %. Це означає, що підприємство дедалі більше фінансує активи за рахунок зобов'язань.

Дані табл. 2.4 свідчать про поступове погіршення структури фінансування активів. Частка власного капіталу скоротилася з 33,91 % у 2022 р. до 20,28 % у 2025 р. Одночасно частка залученого капіталу зросла майже до 80 %. Це означає, що підприємство дедалі більше фінансує активи за рахунок зобов'язань. Для великого виробничого підприємства певний рівень залученого фінансування є нормальним, однак надмірна залежність від кредиторів і поточних зобов'язань створює ризики платоспроможності,

особливо за умов коливання попиту, високих ставок, інфляції та потреби у модернізації основних засобів (рис. 2.2).

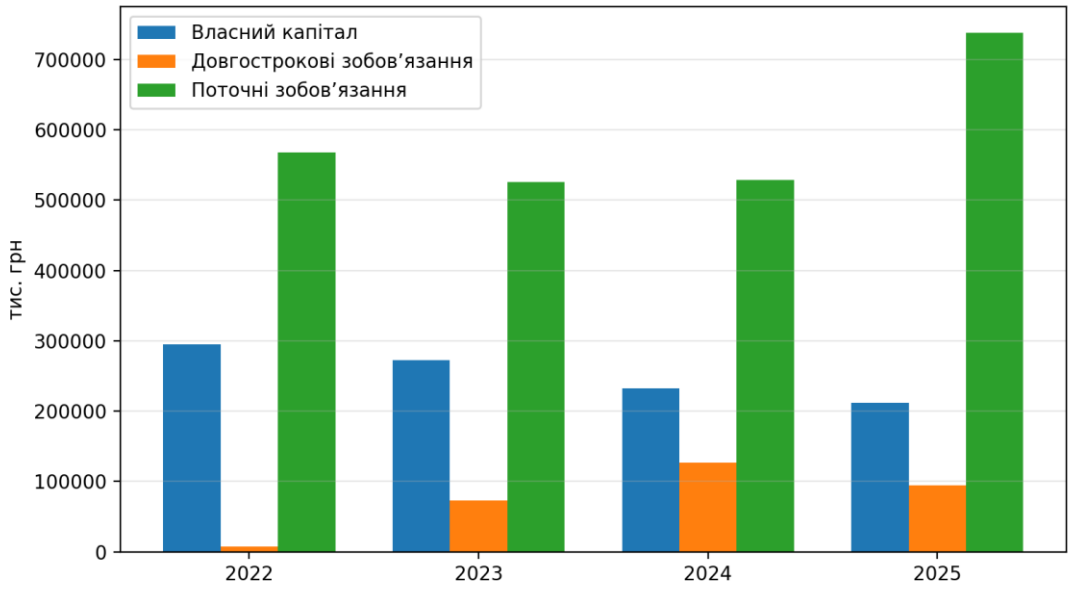

Рис. 2.2. Структура джерел фінансування ТОВ «ПТК ШАБО», 2022-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Важливим етапом є аналіз показників ліквідності, які наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2025 рр.

Рік	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Власний оборотний капітал, тис. грн
2022	1,31	0,73	0,02	178 842,19
2023	1,27	0,62	0,02	141 214,75
2024	1,40	0,70	0,00	212 637,38
2025	1,12	0,61	0,00	86 534,39

Джерело: розраховано автором на основі [34]

Поточна ліквідність підприємства у 2022-2024 рр. перевищувала одиницю, що формально означало здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Найкраще значення зафіксовано у 2024 р. - 1,40. Однак у 2025 р. коефіцієнт знизився до 1,12, тобто запас поточної платоспроможності став мінімальним. Швидка ліквідність упродовж усього періоду була нижчою за бажаний орієнтир 1,0, що свідчить про залежність платоспроможності від товарно-матеріальних запасів та інших менш ліквідних оборотних активів. Найбільш проблемним є коефіцієнт абсолютної

ліквідності: у 2024-2025 рр. він становив близько 0,003-0,004, тобто грошові кошти покривали лише незначну частину поточних зобов'язань. Це вказує на дефіцит вільної ліквідності і потребу в поліпшенні управління грошовими потоками (рис. 2.3).

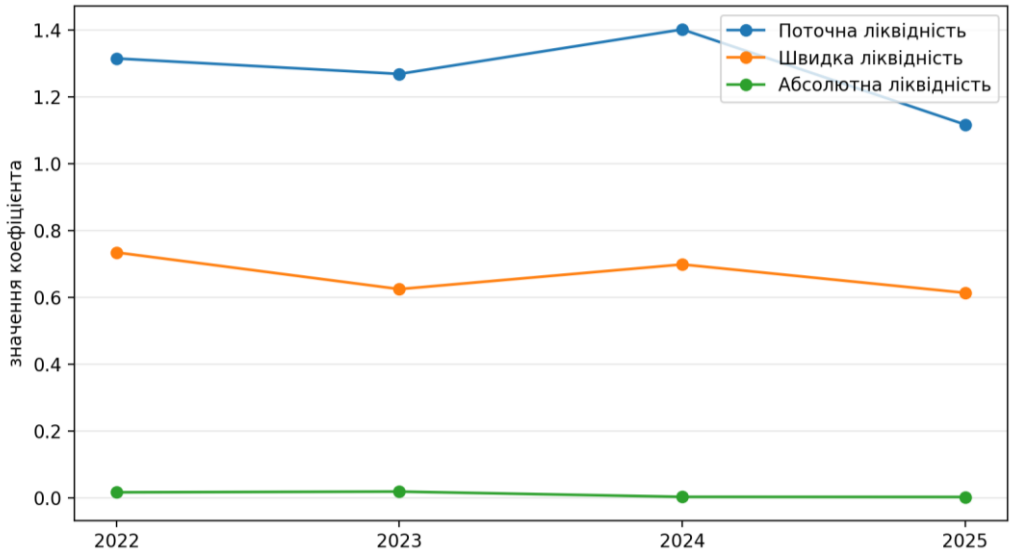

Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПТК ШАБО»

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Наступним етапом є аналіз показників фінансової стійкості (Таблиця. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «ПТК ШАБО»

Рік	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Співвідношення позикового і власного капіталу	Коефіцієнт фінансової залежності	Покриття необоротних активів власним капіталом
2022	0,34	0,66	1,95	2,95	2,38
2023	0,31	0,69	2,19	3,19	1,34
2024	0,26	0,74	2,82	3,82	1,59
2025	0,20	0,80	3,93	4,93	0,96

Джерело: розраховано автором на основі [35]

Показники фінансової стійкості підтверджують висновок про посилення залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт автономії знизився з 0,34 у 2022 р. до 0,20 у 2025 р. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс до 0,80, а співвідношення позикового і власного капіталу - майже до 3,93. Це означає, що на 1 грн власного капіталу у 2025 р. припадало 4 грн зобов'язань. Ця структура пасивів підвищує ризик

фінансового навантаження, оскільки зростання зобов'язань має бути забезпечене стабільними грошовими потоками. Показник покриття необоротних активів власним капіталом у 2025 р. знизився нижче одиниці, що є негативним: частина необоротних активів фактично фінансується за рахунок зобов'язань. Наступним етапом є аналіз показників рентабельності, оборотності та продуктивності праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності, оборотності та продуктивності праці ТОВ «ПТК ШАБО»

Рік	Чиста маржа, %	ROA, %	ROE, %	Оборотність активів, разів	Продуктивність праці, тис. грн/особу
2022	4,67	4,35	12,84	0,93	1 918,05
2023	0,43	0,53	1,68	1,22	2 475,85
2024	0,43	0,46	1,75	1,06	2 307,64
2025	0,61	0,71	3,50	1,16	3 112,24

Джерело: розраховано автором на основі [35]

Рентабельність підприємства у досліджуваному періоді є нестійкою. У 2022 р. чиста маржа становила 4,67 %, однак у 2023-2024 рр. вона знизилася до рівня менше 0,5 %. У 2025 р. показник дещо покращився, але залишився низьким відносно масштабу доходу. Аналогічні тенденції демонструють ROA і ROE. Рентабельність активів після 2022 р. знизилася нижче 1 %, що означає слабку віддачу активів у вигляді чистого прибутку. Рентабельність власного капіталу також суттєво зменшилася, хоча у 2025 р. зростання чистого прибутку дещо поліпшило показник. Оборотність активів коливалася в межах 0,93-1,22 рази, що свідчить про достатній обсяг реалізації відносно активів, але недостатній рівень кінцевої прибутковості. Продуктивність праці у 2025 р. була найвищою, що пояснюється зростанням доходу і зменшенням чисельності персоналу (рис.2.4).

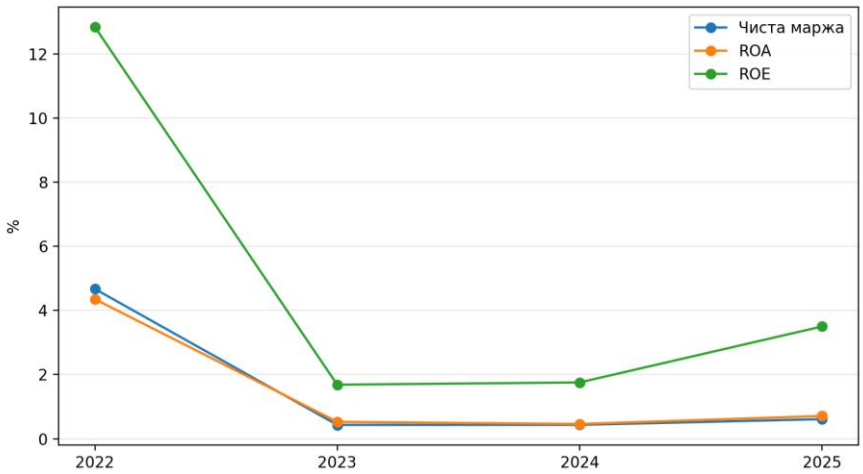

Рис. 2.4. Динаміка рентабельності ТОВ «ПТК ШАБО» у 2022-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ПТК ШАБО» свідчить, що підприємство займає стабільні та сильні позиції на українському ринку алкогольної продукції. Це стало можливим завдяки вдалому поєднанню багатовікових виноробних традицій з сучасними інноваційними підходами до виробництва та управління. Повний виробничий цикл, високооснащена виробнича база, власні виноградники та широке продуктове портфоліо формують значні конкурентні переваги компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

2.3. Аналіз системи підбору управлінського персоналу на ТОВ «ПТК ШАБО»

ТОВ ПТК «Шабо» займає одне з провідних місць серед українських виробників алкогольної продукції за якістю виготовлених напоїв, рівнем технологічного розвитку виробничих потужностей, соціальними стандартами роботи та обсягами продажів на внутрішньому ринку. З огляду на глобальні тенденції розвитку бізнесу, компанія постійно модернізує свою діяльність відповідно до вимог сучасного ефективного господарювання, що дозволяє підтримувати високу конкурентоспроможність як в Україні, так і за її межами.

Середньооблікова чисельність працівників компанії становить 435 осіб, включаючи штатних співробітників, працівників за цивільно-правовими договорами та зовнішніх сумісників. Гендерна структура персоналу є збалансованою: близько 55% працівників складають чоловіки, а 45% – жінки, що свідчить про дотримання принципів гендерної рівності на підприємстві [33].

Організаційна структура управління ТОВ «ПТК ШАБО» має лінійний характер. Лінійна організаційна структура передбачає чіткі ієрархічні зв'язки між рівнями управління та забезпечує концентрацію управлінських функцій у рамках кожної окремої ланки. Така модель сприяє оперативності прийняття рішень, високій персональній відповідальності керівників різних рівнів та ефективній координації процесів виробництва і реалізації продукції – рис. 2.5.

Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «ПТК ШАБО»

Джерело:[35]

На рисунку 2.5 зображена організаційна структура управління ТОВ «ПТК «ШАБО», яка побудована за класичною лінійною моделлю. Управління підприємством здійснюється через чітку вертикаль підпорядкування. Вищим керівним органом є Генеральний директор, якому

безпосередньо підпорядковуються три ключові напрями: розвиток, комерційна діяльність та виробництво.

Кожний напрям очолює відповідний директор:

1. Директор з розвитку- відповідає за роботу відділу маркетингу та відділу розвитку бренду, забезпечуючи стратегічне просування продукції та зміцнення ринкових позицій компанії;
2. Директор з комерційних питань- керує відділами збуту та логістики, що дозволяє ефективно реалізовувати продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках;
3. Директор з виробництва-здійснює контроль за виробничими процесами через начальників цеху переробки винограду та відділу якості, гарантуючи стабільну відповідність продукції високим стандартам.

Така структура характеризується чітким розподілом відповідальності, централізованим прийняттям рішень та високою оперативністю управління. Кожен керівник напряму підпорядковується безпосередньо Генеральному директору, що спрощує комунікацію та прискорює реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Водночас лінійна модель має певні недоліки, зокрема сильну залежність від професійності окремих керівників, обмежену гнучкість у швидкозмінних ринкових умовах та ризик перевантаження топ-менеджменту оперативними питаннями.

Загалом аналіз організаційної структури ТОВ «ПТК ШАБО» свідчить, що обрана лінійна модель є ефективною та відповідає поточним масштабам діяльності, галузевим особливостям і стратегічним цілям компанії. Вона забезпечує високий рівень контролю над ключовими процесами та сприяє стабільним результатам.

У перспективі компанії доцільно розглянути можливість посилення функціональних зв’язків між підрозділами та поступове впровадження елементів децентралізації управління. Це підвищить адаптивність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У зв’язку з високою плинністю кадрів на ТОВ «ПТК ШАБО» (Таблиця 2.8) постійно існує потреба в підборі нових співробітників. Цим питанням займається відділ персоналу, який здійснює зовнішній пошук та первинний відбір кандидатів. Розглянемо цю систему детальніше. Пошук кандидатів ведеться різними каналами. В першу чергу розглядаються всі можливі кандидати з внутрішнього кадрового резерву компанії, оскільки політика організації стверджує, що краще виростити свого керівника та спеціаліста, ніж наймати людину зі сторони. З цією політикою важко сперечатися, адже внутрішні ресурси набагато вигідніші з усіх боків. Працюючого співробітника не потрібно вводити в курс справ компанії, знайомити з організаційною структурою, а процес навчання новим обов’язкам проходить у найкоротші терміни.

Таблиця 2.9

Кадрові показники та стан основних засобів ТОВ «ПТК ШАБО»

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Темп зміни чисельності, %	Коефіцієнт зносу основних засобів, %
2022	423	1 918,05	-	78,72
2023	430	2 475,85	1,65	82,26
2024	408	2 307,64	-5,12	84,03
2025	390	3 112,24	-4,41	86,63

Джерело: розраховано автором на основі [35]

Кадрові показники свідчать про поступове скорочення чисельності персоналу: з 423 осіб у 2022 р. до 390 осіб у 2025 р. Дохід на 1 працівника зріс з 1918,05 тис. грн до 3112,24 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці або про збільшення навантаження на персонал. Однак позитивна динаміка продуктивності не супроводжується пропорційним зростанням прибутковості. Водночас коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 78,72 % до 86,63 %, що є високим рівнем фізичного і морального старіння. Для виноробного підприємства цей показник створює ризики зниження технічної надійності, зростання витрат на ремонт, втрат енергоефективності та необхідності поступової модернізації обладнання.

Рішення про необхідність формування кадрового резерву приймає керівник. Ефективний керівник, звісно, повинен знати та враховувати, які переваги дає організації правильно організований кадровий резерв персоналу. Рис 2.6.

Рис. 2.6. Переваги кадрового резерву

Джерело: систематизовано автором на основі [34]

Наявність кадрового резерву дає змогу заздалегідь, на плановій основі та за науково обґрунтованою програмою готувати кандидатів на нові або ті, що звільняються, вакантні посади, ефективно організовувати їхнє навчання та раціонально використовувати на різних рівнях управління.

Отже, з наведеного можна виділити першу ключову перевагу кадрового резерву - можливість швидкого заміщення вакантної посади. Це дозволяє суттєво заощадити кошти на пошуку, навчанні та адаптації нового працівника. Адже навчання та адаптація власного співробітника відбувається значно швидше і дешевше. Якщо людина вже працює в компанії та перебуває в кадровому резерві, вона краще знає специфіку організації, її політику та корпоративну культуру. У процесі підготовки резервіст проходить навчання, стажування та набуває необхідного досвіду, тому на новій посаді він адаптується набагато швидше. Фахівець фактично готовий під потреби

компанії. Ще однією важливою перевагою є цілеспрямована підготовка фахівців саме на конкретні вакансії або на відкриття нових позицій.

Застосування технології кадрового резерву також підвищує лояльність співробітників до організації. Люди бачать, що їх цінують, для них створюють умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Таким чином, робота з кадровим резервом стає потужним інструментом управління лояльністю, мотивацією та підвищенням продуктивності праці. Сам факт зарахування працівника до кадрового резерву спонукає його бути більш відповідальним, ініціативним та ефективним.

На цьому етапі важливий не лише контроль результатів, а й своєчасне застосування заходів стимулювання: підвищення заробітної плати, моральне заохочення, визнання досягнень тощо. Талановиті співробітники залишаються в компанії та мають реальні перспективи професійного та кар'єрного зростання. Крім того, наявність кадрового резерву значно спрощує процес прийняття кадрових рішень, оскільки потенційні кандидати на ключові посади вже відомі, їхні сильні та слабкі сторони вивчені заздалегідь.

При розвитку керівників і фахівців всередині організації забезпечується спадкоємність поколінь, зберігається і передається накопичений досвід, знання та корпоративна культура. Все це позитивно впливає на імідж та зміцнює ділові стосунки з партнерами. Особливо важливим є наповнення ключових позицій «своїми» кадрами на підприємствах, де підготовка співробітників з нуля є тривалою, складною та дорогою.

Загалом, правильно організована робота з кадровим резервом забезпечує підприємство високоефективними, мотивованими та лояльними кадрами, створює впевненість у майбутньому та стає запорукою стабільного розвитку компанії.

Якщо вакансію вдається закрити внутрішнім ресурсом - це завжди добре. Однак навіть у разі переведення працівника на нову посаду його

попереднє місце звільняється, і потреба в новій людині зберігається. Саме в такі моменти активізується робота відділу персоналу.

Для швидкого пошуку та оповіщення потенційних кандидатів ТОВ «ПТК ШАБО» використовує найбільш оперативні та ефективні канали. Найкращий спосіб швидко донести інформацію до великої кількості зацікавлених людей - розміщення оголошень на популярних інтернет-ресурсах. Тому в першу чергу вакансії публікуються на сайтах Державної служби зайнятості населення, Internet і засоби масової інформації Також інформація обов'язково оновлюється на власному сайті компанії.

Рис 2.7. Популярність різних електронних платформ з пошуку роботи

Джерело :[36]

Підбір управлінського персоналу є важливою складовою системи управління людськими ресурсами підприємства, оскільки від професійного рівня керівників залежить ефективність діяльності організації, якість управлінських рішень та рівень конкурентоспроможності підприємства. Процес підбору управлінських кадрів є багатоступеневим і потребує комплексного підходу, що поєднує оцінювання професійних, особистісних та лідерських характеристик кандидатів.

Процес підбору управлінського персоналу в ТОВ «ПТК Шабо» є одним з ключових елементів кадрової політики компанії. Зважаючи на високі вимоги до компетенцій керівників та спеціалістів управлінської ланки, компанія приділяє особливу увагу якісному відбору, оцінці та адаптації кандидатів.

Підбір управлінського персоналу здійснюється з урахуванням пріоритету внутрішнього кадрового резерву. У разі його відсутності проводиться зовнішній пошук. Процес включає кілька етапів: від виникнення вакансії до остаточного прийняття рішення про прийом на роботу.

Метою даного процесу є забезпечення компанії висококваліфікованими, лояльними та ефективними керівниками, які розділяють цінності компанії та здатні забезпечити її стабільний розвиток. Тривалість процесу підбору залежить від рівня вакантної посади та може коливатися від 1 до 3 місяців (без урахування випробувального терміну).

Детальний опис етапів процесу, відповідальних осіб та термінів виконання наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Процес підбору управлінського персоналу ТОВ «ПТК ШАБО»

Етап процесу	Відповідальний	Термін виконання	Основні дії / Результат
Виникнення вакансії на управлінську посаду	Керівник підрозділу	1–2 робочі дні	Подання заявки на вакансію
Перевірка наявності кандидатів у внутрішньому кадровому резерві	Керівник підрозділу + Відділ персоналу	1–3 робочі дні	Аналіз бази кадрового резерву
Відбір та оцінка кандидатів з кадрового резерву	Відділ персоналу + Відділ екзаменації	5–10 робочих днів	Комплексна оцінка, тестування
Зовнішній пошук кандидатів	Відділ персоналу	7–14 робочих днів	Розміщення вакансій
Первинний відбір кандидатів	Відділ персоналу	3–7 робочих днів	Аналіз резюме, попередня співбесіда, анкетування
Комплексний відбір та оцінка	Відділ екзаменації	7–14 робочих днів	Тестування, оцінка компетенцій, співбесіда з керівництвом, перевірка рекомендацій
Прийняття рішення про допуск на випробувальний термін	Керівництво компанії	1–3 робочі дні	Підписання наказу про прийняття на випробувальний термін

Продовження таблиці 2.10

Проходження випробувального терміну	Безпосередній керівник + Відділ персоналу	3–6 місяців	Виконання посадових обов'язків, щомісячний контроль результатів
Підсумкова оцінка результатів випробувального терміну	Безпосередній керівник + Відділ персоналу	За 5–7 днів до закінчення	Підготовка висновку про результати випробування
Прийняття остаточного рішення	Керівництво компанії	1–2 робочі дні	Прийняття на постійну роботу або звільнення
Оформлення прийняття на роботу	Відділ персоналу	1–3 робочі дні	Підписання трудового договору, внесення до кадрового резерву

Джерело: [34]

Процедура підбору персоналу в ТОВ «ПТК ШАБО» є багатоступеневою та складною для кандидатів. Запропоновані завдання та кейси потребують високого рівня аналітичних і професійних навичок, що не завжди дозволяє відібрати найбільш оптимальних кандидатів. Навіть успішне проходження всіх етапів не гарантує працевлаштування, оскільки значну роль відіграє суб'єктивна оцінка керівництва.

Робота з підбору, відбору та найму персоналу у ТОВ «ПТК ШАБО» має чітку структуру і складається з кількох послідовних етапів. Незважаючи на значний досвід діяльності компанії, у процесі відбору та прийняття персоналу в постійний штат все ж виникають певні проблемні моменти.

Для виявлення сильних та слабких сторін процесу найму нових співробітників у ТОВ «ПТК ШАБО» доцільно оцінити процес за ключовими параметрами ефективності:

Своєчасність - відображає швидкість закриття вакантних посад у компанії.

Результативність - характеризує якість відбору, зокрема відповідність професійних компетенцій та кваліфікації відібраних кандидатів вимогам посади.

Економічність -показує обґрунтованість витрат на пошук, підбір і адаптацію кандидата з урахуванням результатів його подальшої діяльності.

Ці параметри, у свою чергу, розкриваються через такі показники:

- час закриття вакансії;

- витрати на закриття однієї вакансії;

- тривалість навчання та адаптації нових співробітників;

- загальні фінансові витрати на пошук і підбір кандидатів;

- рівень плинності кадрів;

- частка кандидатів, які не пройшли випробувальний термін;

- рівень та характер порушень трудової дисципліни серед нових співробітників.

Для виявлення сильних і слабких сторін та подальших дій для удосконалення процесу набору та відбору персоналу ТОВ «ПТК ШАБО» було проаналізовано документацію відділу кадрів, а також проведено опитування керівників структурних підрозділів .

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз процесу набору та відбору персоналу
ТОВ «ПТК ШАБО»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Мінімальні витрати на найм персоналу (використання власних ресурсів, відсутність дорогих зовнішніх рекрутерів). Усі методи оцінки кандидатів розроблені внутрішніми експертами спеціально під потреби підприємства; Ретельна перевірка кандидатів службою безпеки (судимості, кредитна історія, причини звільнень); Комфортний адаптаційний період завдяки розробленому комплексу адаптаційних заходів.	Недостатня увага до якості відбору; Відсутня методика попередньої оцінки відповідності кандидата вимогам посади; Вимоги до вакансії та остаточне рішення про прийом формують керівники підрозділів та HR-менеджери, які часто не мають практичного досвіду роботи на даній посаді; Висока плинність кадрів через невідповідність прийнятих співробітників реальним вимогам.

Продовження таблиці 2.11

Можливості	SO	ST
Впровадження сучасних цифрових інструментів оцінки персоналу (тести, відеоспівбесіди, AI-аналіз); Розвиток внутрішнього рекрутингу та навчання керівників оцінці кандидатів; Партнерство з навчальними закладами та професійними спільнотами для притоку якісних кандидатів; Автоматизація процесів найму для підвищення ефективності.	**В**провадити безкоштовні/дешеві цифрові інструменти оцінки (Google Forms, внутрішні тести, відеоспівбесіди) для підвищення якості відбору без зростання бюджету; Пропонувати кандидатам прозору та ретельну перевірку як елемент довіри та преміум-роботодавця; Використовувати ефективну систему адаптації, створити програму швидкого навчання керівників методам оцінки персонал; Залучати кандидатів з профільних навчальних закладів, підкреслюючи стабільність, низькі витрати та комфортну адаптацію.	Розробити та запровадити компетенційну модель посади + стандартизовані методи оцінки (структуровані інтерв'ю, тестові завдання, оцінка керівником). Організувати регулярні тренінги для керівників та HR щодо правильного формулювання вимог і проведення співбесід; Ввести етапи попереднього скринінгу та обов'язкові оцінні інструменти, щоб зменшити вплив «швидкості закриття вакансії»; Вести статистику причин звільнень на випробувальному терміні та постійно вдосконалювати процес.
Загрози	WO,	WT
Посилення конкуренції за кваліфікований персонал на ринку праці; Зміни законодавства у сфері праці та захисту персональних даних. Зростання очікувань кандидатів щодо умов роботи та прозорості процесу найму; Демографічна криза та дефіцит кадрів у виноробній галузі.	Утримувати мінімальні витрати на рекрутинг, щоб компенсувати тиск ринку праці та пропонувати кращі умови працівникам. Використовувати надійну службу безпеки як захист від ризиків (шахрайство, витік інформації) у період дефіциту кадрів. Зробити швидку й успішну адаптацію для боротьби з високою плинністю на ринку; Постійно оновлювати внутрішні методи оцінки відповідно до змін законодавства.	Ввести обов'язковий випробувальний термін з чіткими критеріями та планом адаптації; Створити внутрішній кадровий резерв, щоб зменшити залежність від зовнішнього ринку в умовах конкуренції; Чітко документувати всі етапи найму для відповідності законодавству та захисту від ризиків; Змінити KPI для HR та керівників: не лише «швидкість закриття», а й «якість найму та утримання співробітника протягом 6–12 місяців».

Таким чином, система відбору та найму персоналу в ТОВ «ПТК Шабо» потребує суттєвих змін і вдосконалення. Методи підбору кваліфікованих співробітників мають бути оновлені. Використання застарілих і неефективних підходів у сучасних умовах високої конкуренції неприпустиме,

оскільки наявні недоліки негативно впливають на загальну діяльність організації.

Висновки до розділу 2

Виноробна галузь України перебуває в стані глибокої структурної трансформації. З одного боку, війна, втрата територій і економічний тиск призвели до значного скорочення виробничих показників. З іншого - дерегуляція, розвиток крафтового сегменту та підвищення якості продукції створюють підґрунтя для якісного відновлення та інтеграції в європейський ринок. Подальший розвиток галузі залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, доступу до фінансування, модернізації виноградників та ефективної державної політики підтримки.

ТОВ «ПТК ШАБО» є стабільно працюючим виробником винної продукції з позитивною динамікою основних економічних показників. Разом з тим, подальший розвиток підприємства безпосередньо залежить від наявності висококваліфікованих керівників, здатних реалізовувати стратегію зростання в умовах жорсткої ринкової конкуренції., що на підприємстві існує певна структура процесу підбору, яка включає внутрішній кадровий резерв, зовнішній пошук, комплексну оцінку кандидатів та випробувальний термін. Серед сильних сторін системи можна виділити пріоритет внутрішнього резерву, наявність власних каналів пошуку та колегіальний підхід до прийняття кадрових рішень.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ПТК ШАБО» В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

3.1. Основні напрями та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підбору управлінських кадрів

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, показали, що система підбору персоналу на ТОВ «ПТК ШАБО» загалом функціонує, однак має резерви для подальшого вдосконалення. Особливо це стосується підбору саме управлінських кадрів, оскільки керівники структурних підрозділів безпосередньо впливають на стабільність виробництва, якість управлінських рішень, організацію праці, комунікацію між підрозділами та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для ТОВ «ПТК ШАБО» питання підбору управлінського персоналу має особливе значення через складність самої організації. Підприємство поєднує виноградарство, промислове виробництво, логістику, маркетинг, продажі, експортну діяльність і винний туризм. Кожен із цих напрямів потребує не лише виконавців, а й компетентних керівників, які здатні координувати роботу людей, приймати рішення в умовах невизначеності, контролювати якість процесів і забезпечувати виконання виробничих та комерційних завдань.

В умовах повоєнного відновлення України роль управлінського персоналу ще більше зростає. Підприємства будуть працювати в умовах посиленої конкуренції за кваліфіковані кадри, необхідності відновлення економічної активності, нестабільності ринку праці, міграційних процесів, зміни споживчого попиту та потреби у швидкому оновленні управлінських

підходів. Для виноробного підприємства це означає, що підбір керівників не може обмежуватися лише стандартною співбесідою та аналізом попереднього досвіду. Необхідна системна модель, що дозволить передбачати потребу в управлінських кадрах, оцінювати професійні знання, управлінський потенціал, стресостійкість, відповідальність, здатність працювати з командою та готовність до розвитку.

За результатами аналізу кадрової політики підприємства доцільно визначити декілька ключових напрямів:

1) формування чіткої моделі компетенцій для управлінських посад;

2) удосконалення планування потреби в управлінських кадрах;

3) створення внутрішнього кадрового резерву;

4) запровадження структурованого оцінювання кандидатів;

5) посилення адаптації новопризначених керівників;

6) розвиток наставництва та управлінського навчання;

7) цифровізація окремих етапів підбору персоналу;

8) удосконалення комунікації між HR-службою та керівниками підрозділів.

Кожен із цих напрямів має практичне значення для підприємства і може бути реалізований поступово, без різкого збільшення адміністративних витрат. Це особливо важливо в умовах повоєнного відновлення, коли підприємству потрібно обережно використовувати фінансові ресурси, але водночас не відкладати управлінське оновлення.

Першим напрямом удосконалення є розроблення моделі компетенцій для управлінських посад. На практиці це означає, що для кожної ключової управлінської посади потрібно визначити перелік обов’язкових професійних, управлінських і особистісних характеристик кандидата. Такий підхід дозволить уникнути ситуації, коли керівника обирають переважно за загальним враженням від співбесіди або лише за формальними ознаками: стажем, освітою, попередньою посадою.

Рекомендована модель компетенцій для підбору управлінських кадрів ТОВ «ПТК ШАБО» наведена у табл. 3.1. Запровадження моделі компетенцій зробить процес підбору керівників більш об’єктивним.

Таблиця 3.1

Рекомендована модель компетенцій для підбору управлінських кадрів ТОВ «ПТК ШАБО»

Група компетенцій	Зміст компетенцій	Значення для підприємства
Професійно-галузеві компетенції	Знання виноробної галузі, технології виробництва, стандартів якості, сезонності виноградарства, особливостей роботи	Дозволяють приймати обґрунтовані рішення з урахуванням специфіки
Організаційно-управлінські компетенції	Планування, координація роботи, контроль виконання завдань, розподіл відповідальності, управління ресурсами	Забезпечують стабільну роботу і виконання планів
Комунікаційні компетенції	Уміння взаємодіяти з працівниками, керівництвом, суміжними підрозділами, партнерами та клієнтами	Зменшують ризик конфліктів, покращують координацію та якість управлінських рішень
Аналітичні компетенції	Здатність аналізувати інформацію, оцінювати ризики, працювати з показниками діяльності підрозділу	Підвищують якість прийняття управлінських рішень
Лідерські якості	Відповідальність, ініціативність, здатність мотивувати працівників, готовність брати на себе рішення у складних ситуаціях	Підсилюють авторитет керівника і сприяють формуванню команди
Адаптивність і стресостійкість	Готовність працювати в умовах невизначеності, сезонного навантаження, кадрових змін і ринкових коливань	Особливо важливі в умовах повоєнного відновлення України

Джерело: розроблено автором

Другим напрямом є удосконалення планування потреби в управлінських кадрах. На підприємствах із сезонним характером діяльності кадрові потреби часто виникають нерівномірно. Для ТОВ «ПТК ШАБО» це особливо актуально, оскільки періоди збору винограду, переробки сировини, активізації продажів і туристичного сезону потребують чіткої координації роботи підрозділів. Якщо потреба в керівнику визначається лише тоді, коли посада вже стала вакантною, підприємство втрачає час на пошук, відбір і адаптацію нового працівника. У результаті навантаження тимчасово

розподіляється між іншими керівниками, що може знижувати якість управління.

Третім напрямом є створення внутрішнього кадрового резерву управлінських кадрів. Для ТОВ «ПТК ШАБО» цей напрям є одним із найбільш доцільних, оскільки підприємство має складну специфіку діяльності. Працівник, що працює на підприємстві, краще знає виробничу культуру, вимоги до якості, особливості взаємодії між підрозділами, сезонність роботи, неформальні комунікації в колективі. Саме тому внутрішнє просування може бути ефективним інструментом формування керівного складу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Практичні дії щодо формування кадрового резерву управлінського персоналу ТОВ «ПТК ШАБО»

Етап	Зміст роботи	Очікуваний результат
Визначення ключових управлінських посад	Формування переліку посад, для яких потрібен резерв: начальники підрозділів, майстри, керівники змін, менеджери	Розуміння, які посади є критично важливими для стабільної роботи
Виявлення потенційних кандидатів	Аналіз працівників, які мають професійні знання, авторитет, відповідальність і схильність до організації роботи інших	Створення списку працівників із перспективою кар'єрного зростання
Оцінювання управлінського потенціалу	Проведення співбесід, спостереження за роботою, аналіз результатів праці, оцінка комунікаційних і лідерських якостей	Відбір найбільш підготовлених кандидатів до кадрового резерву
Розроблення індивідуального плану розвитку	Визначення знань і навичок, яких бракує кандидату для майбутньої управлінської посади	Підготовка працівника до конкретної посади
Наставництво	Закріплення за кандидатом досвідченого керівника, який допомагає засвоїти управлінські функції	Передача практичного досвіду та прискорення професійного розвитку
Періодична оцінка результатів	Перегляд складу резерву один або два рази на рік	Актуалізація кадрового резерву та відбір найбільш мотивованих працівників

Джерело: розроблено автором

Четвертим напрямом є запровадження структурованого оцінювання кандидатів на управлінські посади. Для ТОВ «ПТК ШАБО» пропонуємо комбіновану систему оцінювання кандидатів, яка включатиме аналіз резюме, структуровану співбесіду, ситуаційне завдання, оцінку управлінських

компетенцій і перевірку рекомендацій. Структурована співбесіда відрізняється від звичайної тим, що всі кандидати відповідають на однаковий набір запитань, пов'язаних із посадою. Це дозволяє порівнювати кандидатів між собою більш об'єктивно (табл. 3.3). За результатами такого оцінювання доцільно встановити мінімальний прохідний бал. Наприклад, кандидат, який набирає менше 65 балів, не може бути рекомендований на управлінську посаду без додаткового навчання або повторного оцінювання. Кандидат із результатом 65-80 балів може бути рекомендований за умови проходження адаптації та наставництва. Кандидат, який набирає понад 80 балів, може вважатися найбільш придатним для призначення. Такий підхід не скасовує управлінського рішення керівництва, але робить його більш обґрунтованим.

Таблиця 3.3

Рекомендована система оцінювання кандидата на управлінську посаду

Критерій оцінювання	Кількість балів	Зміст оцінювання
Професійний досвід	20	Досвід роботи у відповідній сфері, знання специфіки діяльності підрозділу
Управлінські навички	20	Уміння планувати, організовувати роботу, контролювати виконання завдань
Комунікаційні якості	15	Здатність взаємодіяти з працівниками, керівництвом, іншими підрозділами
Лідерський потенціал	15	Відповідальність, ініціативність, здатність мотивувати команду
Аналітичне мислення	10	Уміння працювати з інформацією, оцінювати ризики, приймати рішення
Стресостійкість	10	Здатність діяти в умовах невизначеності, конфлікту або сезонного навантаження
Відповідність корпоративній культурі	10	Розуміння цінностей підприємства, етичність, готовність працювати в команді
Разом	100	Загальна оцінка кандидата

Джерело: розроблено автором

П'ятим напрямом є удосконалення адаптації новопризначених керівників. Для підприємства «Шабо» доцільно запровадити програму адаптації керівника на перші 90 днів роботи. У перший місяць новий керівник має ознайомитися з підрозділом, функціями, документацією, показниками роботи, колективом і суміжними службами. У другий - він повинен брати на себе повний обсяг управлінських функцій, проводити

перші робочі наради, уточнювати проблеми підрозділу. У третій - доцільно оцінити перші результати його роботи, визначити труднощі та надати рекомендації щодо подальшої діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Програма адаптації новопризначеного керівника на ТОВ «ПТК ШАБО»

Період адаптації	Основні дії	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Перші 10 днів	Ознайомлення з посадовими обов'язками, підрозділом, внутрішніми правилами, ключовими працівниками	HR-відділ, безпосередній керівник	Новий керівник розуміє свої функції та зону відповідальності
Перший місяць	Вивчення поточних проблем підрозділу, аналіз показників роботи, знайомство із суміжними службами	Новий керівник, наставник	Формування реального уявлення про стан підрозділу
Другий місяць	Самостійне управління процесами, проведення нарад, розподіл завдань	Новий керівник	Входження повноцінно в управлінську роль
Третій місяць	Оцінка перших результатів, виявлення труднощів, коригування індивідуального плану роботи	Директор, HR-відділ, наставник	Закріплення на посаді та зниження ризику помилок

Джерело: розроблено автором

Шостим напрямом є розвиток наставництва та управлінського навчання. Для виробничого підприємства наставництво має практичну цінність, оскільки значна частина управлінських навичок формується не лише через формальні курси, а через участь у реальних робочих ситуаціях. Досвідчений керівник може пояснити майбутньому управлінцю, як правильно розподіляти завдання, як реагувати на порушення дисципліни, як говорити з працівниками у складних ситуаціях, як не допустити конфлікту між змінами або підрозділами.

Сьомим напрямом є цифровізація процесу підбору управлінського персоналу. На практиці це може бути не складна дорога система, а впорядкування інформації про кандидатів, вакансії, результати співбесід і кадровий резерв. Для цього на початковому етапі достатньо створити електронну базу кандидатів у вигляді таблиці або використовувати доступні HR-інструменти. Головне, щоб підприємство мало інформацію про перспективних кандидатів і могло повернутися при появі нової вакансії.

Восьмим напрямом є покращення взаємодії HR-відділу з керівниками структурних підрозділів. Підбір управлінського персоналу не може бути завданням лише кадрової служби. HR-відділ організовує процес, але керівники підрозділів найкраще розуміють практичні вимоги до посади, особливості колективу, складність завдань і реальні проблеми роботи. Тому під час підбору керівника потрібно залучати HR-фахівця і представника відповідного напряму. Основні напрями вдосконалення підбору управлінських кадрів на ТОВ «ПТК ШАБО» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні напрями вдосконалення підбору управлінських кадрів на ТОВ «ПТК ШАБО»

Напрям удосконалення	Практичні заходи	Очікуваний управлінський ефект
Розроблення моделі компетенцій	Визначення професійних, управлінських і поведінкових вимог до керівників	Підвищення об’єктивності підбору та зменшення ризику випадкових призначень
Планування потреби в керівниках	Складання карти управлінських посад і прогнозування майбутніх вакансій	Скорочення часу на закриття управлінських посад
Формування кадрового резерву	Виявлення перспективних працівників і підготовка їх до керівних посад	Зменшення залежності від зовнішнього ринку праці
Структуроване оцінювання кандидатів	Використання співбесід, кейсів, бальної оцінки компетенцій	Підвищення якості управлінських призначень
Адаптація керівників	Запровадження програми адаптації на 90 днів	Швидке входження керівника в посаду, зниження конфліктів
Наставництво і навчання	Закріплення наставників, проведення внутрішніх навчальних заходів	Поступове формування власної управлінської школи
Цифровізація підбору	Створення електронної бази кандидатів, вакансій і резерву	Прискорення процесу підбору, збір інформації про кандидатів
Посилення взаємодії HR і підрозділів	Запровадження заявки на підбір керівника, спільної участі в оцінюванні	Краща відповідність кандидата реальним потребам підрозділу

Джерело: розроблено автором

Запропоновані напрями мають взаємопов’язаний характер. Модель компетенцій визначає, кого саме потрібно шукати. Планування потреби показує, коли і для яких посад потрібні кандидати. Кадровий резерв забезпечує внутрішнє джерело майбутніх керівників. Структуроване

оцінювання допомагає обрати найбільш придатного кандидата. Адаптація, наставництво сприяють закріпленню керівника на посаді. Цифровізація, взаємодія HR-відділу з підрозділами роблять увесь процес більш керованим. З урахуванням умов повоєнного відновлення України запропонована система має бути орієнтована на підготовку підприємства до майбутнього розвитку. Після завершення воєнних дій українські підприємства можуть зіткнутися з одночасною потребою у відновленні виробничих потужностей, розширенні ринків збуту, поверненні працівників, залученні молодих спеціалістів, посиленні експортної діяльності та розвитку внутрішнього туризму.

Таким чином, удосконалення підбору управлінського персоналу на ТОВ «ПТК ШАБО» має бути спрямоване на перехід від переважно традиційного добору кадрів до більш системної моделі управління керівним складом. Основою такої моделі мають стати компетентнісний підхід, кадрове планування, внутрішній резерв, структуроване оцінювання, адаптація, наставництво та цифрова підтримка кадрових процесів. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити якість управлінських призначень, скоротити ризик помилкового вибору керівників, посилити мотивацію працівників до професійного зростання та забезпечити підприємство управлінськими кадрами, здатними працювати в умовах повоєнного відновлення України.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення підбору управлінського персоналу необхідне для підтвердження практичної доцільності запропонованої програми для ТОВ «ПТК ШАБО». У роботі запропоновано комплекс організаційно-кадрових заходів: розроблення моделі компетенцій, формування кадрового резерву, структуроване оцінювання кандидатів, удосконалення адаптації керівників, наставництво, навчання та часткову цифровізацію кадрового процесу. Для розрахунку

економічного ефекту доцільно використовувати підхід, орієнтований саме на управління персоналом. Методичні рекомендації передбачають оцінювання ефективності заходів у сфері управління персоналом через показники плинності кадрів, витрат на персонал, продуктивності праці та річного економічного ефекту [36].

Спочатку визначимо базові показники, які використовуються в подальших розрахунках. Дохід підприємства у 2025 р. становив 1213774,0 тис. грн, чистий прибуток - 7411,0 тис. грн, чисельність працівників - 390 ос.

Середній дохід на 1 працівника визначається за формулою:

$$Дпрац = V / Ч \quad (3.1)$$

де Дпрац - середній дохід на одного працівника, тис. грн/особу;

V - річний дохід підприємства, тис. грн;

Ч - середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Підставимо вихідні дані:

Дпрац = 1 213 774,0 / 390 ≈ 3 112,2 тис. грн/особу.

Чиста рентабельність продажів визначається як співвідношення чистого прибутку до доходу підприємства:

$$Рч = ЧП / V * 100\ \% \quad (3.2)$$

де Рч - чиста рентабельність продажів, %;

ЧП - чистий прибуток підприємства, тис. грн;

V - дохід підприємства, тис. грн.

Рч = 7 411,0 / 1 213 774,0 * 100 % ≈ 0,61 %. У подальших розрахунках цей показник використовується також у вигляді коефіцієнта: 0,61 % = 0,0061.

Орієнтовну чисельність управлінського персоналу прийнято на рівні 10 % від загальної чисельності працівників підприємства:

$$Чупр = Ч * dупр \quad (3.3)$$

де Чупр - чисельність управлінського персоналу, осіб;

dупр - орієнтовна частка управлінського персоналу у загальній чисельності працівників.

Чупр = 390 * 10 % = 39 осіб. Отримані показники наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для економічного обґрунтування заходів щодо вдосконалення підбору управлінського персоналу ТОВ «ПТК ШАБО»

Показник	Значення
Дохід підприємства у 2025 р., тис. грн	1 213 774,0
Чистий прибуток у 2025 р., тис. грн	7 411,0
Кількість працівників, осіб	390
Дохід на 1 працівника, тис. грн/особу	3 112,2
Чиста рентабельність продажів, %	0,61
Орієнтовна чисельність управлінського персоналу, осіб	39
Середня заробітна плата керівника відділу в Одесі, грн/міс.	40 000
Середня заробітна плата HR-менеджера в Одесі, грн/міс.	25 200

Джерело: розраховано автором на основі [37-40]

Дані табл. 3.6 свідчать, що підприємство має достатній масштаб діяльності для впровадження системних заходів у сфері управління персоналом. При чисельності 390 працівників навіть незначне підвищення якості управлінських рішень може мати економічний ефект, оскільки керівники підрозділів впливають на роботу цілих груп працівників. Водночас чиста рентабельність продажів підприємства є невисокою - близько 0,61 %, тому заходи з управління персоналом мають бути помірними за витратами і не повинні створювати надмірне фінансове навантаження.

Наступним етапом є визначення витрат на реалізацію запропонованих заходів. Вартість робіт, які виконуються HR-фахівцем, розраховується з урахуванням місячної заробітної плати, частки робочого часу та коефіцієнта нарахувань на оплату праці 1,22:

$$ВHR = ЗПHR * t * 1,22 / 1000 \quad (3.4)$$

де ВHR - витрати на роботу HR-фахівця, тис. грн;

ЗПHR - місячна заробітна плата HR-фахівця, грн;

t - частка місяця, необхідна для виконання роботи;

1,22 - коефіцієнт нарахувань на оплату праці;

1000 - переведення гривень у тис. грн.

Витрати на розроблення моделі компетенцій становлять:

25 200 * 0,5 * 1,22 / 1000 ≈ 15,4 тис. грн.

Витрати на розроблення форм структурованої співбесіди, оціночного листа та ситуаційних кейсів становлять:

25 200 * 0,3 * 1,22 / 1000 ≈ 9,2 тис. грн.

Витрати на публікацію вакансій та використання електронних платформ визначаються за формулою:

$$Впубл = n * Ц / 1000 \quad (3.5)$$

де Впубл - витрати на публікації або використання електронної платформи, тис. грн;

n - кількість публікацій або періодів використання;

Ц - ціна одиниці послуги, грн.

Для robota.ua: 3 * 1 099 / 1000 ≈ 3,3 тис. грн.

Для базового пакета Work.ua: 890 * 12 / 1000 ≈ 10,7 тис. грн.

Витрати на навчання та наставництво розраховуються аналогічно - множенням кількості учасників на вартість участі або винагороди:

$$Вн = n * Ц / 1000 \quad (3.6)$$

де Вн - витрати на навчання або наставництво, тис. грн;

n - кількість осіб;

Ц - вартість навчання або винагороди на одну особу, грн.

Витрати на навчання керівників і кандидатів кадрового резерву становлять:

12 * 5 500 / 1000 = 66,0 тис. грн.

Витрати на наставництво становлять:

4 * 2 000 / 1000 = 8,0 тис. грн.

Створення електронної бази кандидатів і кадрового резерву передбачено на базі Google Sheets / Excel, тому додаткові витрати за цим напрямом приймаються на рівні 0,0 тис. грн. Резерв на організаційні витрати розраховується як 10 % від попередньо визначеної суми витрат:

$$Врез = 0,10 * \Sigma Вi \quad (3.7)$$

де Врез - резерв на організаційні витрати, тис. грн;

ΣВі - сума попередніх витрат без резерву, тис. грн.

ΣВі = 15,372 + 9,223 + 3,297 + 10,68 + 66,0 + 8,0 + 0,0 = 112,572 тис.грн.

Врез = 112,572 * 10 % ≈ 11,3 тис. грн.

Загальна сума витрат на реалізацію програми визначається за формулою:

$$Вр = ΣВі + Врез \quad (3.8)$$

Вр = 112,572 + 11,257 ≈ 123,8 тис. грн.

Детальний розрахунок наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення підбору управлінського персоналу ТОВ «ПТК ШАБО»

Захід	Сума, тис. грн
Розроблення моделі компетенцій для управлінських посад	15,4
Розроблення форм структурованої співбесіди, оціночного листа та ситуаційних кейсів	9,2
Публікація управлінських вакансій на robota.ua	3,3
Використання базового пакета Work.ua для пошуку кандидатів	10,7
Проведення навчання для керівників і кандидатів кадрового резерву	66,0
Організація наставництва для кандидатів кадрового резерву	8,0
Створення електронної бази кандидатів і кадрового резерву	0,0
Резерв на організаційні витрати	11,3
Загальна сума витрат	123,8

Джерело: розраховано автором на основі [40-42]

Як видно з табл. 3.7, загальна сума витрат на реалізацію запропонованої програми становить 123,8 тис. грн. Найбільшу частку витрат займає навчання керівників і кандидатів кадрового резерву - 66,0 тис. грн, або 53,3 % загального бюджету. Витрати на розробку компетенцій, оціночних форм і кейсів є відносно невеликими, адже ці роботи можуть бути виконані внутрішнім HR-фахівцем. Витрати на цифровізацію прийнято мінімальними, оскільки на першому етапі підприємству достатньо електронної бази в Google Sheets або Excel, без придбання повноцінної HRM-системи.

Прогнозний економічний результат від реалізації заходів формується за двома основними напрямами. Перший напрям - скорочення втрат, пов’язаних із плинністю управлінських кадрів, повторним підбором, адаптацією і зниженням продуктивності в період заміни керівника. Другий напрям -

резерв приросту прибутку завдяки підвищенню якості управлінських рішень, кращій координації роботи підрозділів і зростанню продуктивності праці.

Для розрахунку показника плинності управлінського персоналу використано експертне припущення: фактична плинність управлінського персоналу становить 12 % на рік, а після впровадження заходів може бути знижена до 10 %. Абсолютна та відносна зміна плинності визначаються за формулами:

$$\Delta К_{плин} = К_{плин.ф} - К_{плин.пл} \quad (3.9)$$

$$\Delta К_{плин.відн} = \Delta К_{плин} / К_{плин.ф} * 100\ \% \quad (3.10)$$

де Кплин.ф - фактичний коефіцієнт плинності до впровадження заходів;

Кплин.пл - плановий коефіцієнт плинності після впровадження заходів.

ΔКплин = 12 % − 10 % = 2 в.п.

Відносне скорочення плинності становить: 2 / 12 * 100 % ≈ 16,7 %.

Отже, зниження плинності з 12 % до 10 % означає скорочення показника на 2 в. п., або на 16,7 % від фактичного рівня. Прогнозний дохід на одного працівника після впровадження заходів визначається з урахуванням обережного прогнозу приросту продуктивності на 0,5 %:

$$Д_{прац.пл} = Д_{прац} * (1 + і) \quad (3.11)$$

де Дпрац.пл - прогнозний дохід на одного працівника після впровадження заходів, тис. грн/особу;

і - прогнозний темп приросту продуктивності праці.

Дпрац.пл = 3112,2 * (1 + 0,005) = 3112,2 * 1,005 = 3127,8 тис. грн/особу.

Абсолютний приріст доходу на одного працівника становить:

3 127,8 - 3 112,2 = 15,6 тис. грн/особу.

Потенційний приріст доходу підприємства визначається за формулою:

$$\Delta V = V * і \quad (3.12)$$

де ΔV - потенційний приріст доходу підприємства, тис. грн;

V - дохід підприємства у базовому році, тис. грн;

і - прогнозний темп приросту доходу.

ΔV = 1 213 774,0 * 0,005 ≈ 6 068,9 тис. грн.

Потенційний приріст чистого прибутку визначається за формулою:

$$\Delta П = \Delta V * Рч \quad (3.13)$$

де ΔП - потенційний приріст чистого прибутку, тис. грн;

Рч - чиста рентабельність продажів у вигляді коефіцієнта.

ΔП = 6 068,9 * 0,0061 = 37,0 тис. грн.

Якщо використовувати неокруглений коефіцієнт чистої рентабельності 7411,0 / 1213774,0 = 0,006106, то

ΔП = 6 068,9 * 0,006106 = 37,1 тис. грн.

Саме це значення використано у подальших підсумкових розрахунках.

Таблиця 3.8

Прогноз зміни показників після впровадження заходів

Показник та порядок розрахунку	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна
Плинність управлінського персоналу, %	12,0	10,0	-2,0 в.п.	-16,7 %
Середній дохід на 1 працівника, тис. грн/особу	3 112,2	3 127,8	+15,6	+0,5 %
Потенційний приріст доходу підприємства, тис. грн	-	6 068,9	+6 068,9	+0,5 %
Чиста рентабельність продажів, %	0,61	0,61	-	-
Потенційний приріст чистого прибутку, тис. грн	-	37,1	+37,1	-

Джерело: розраховано автором.

Дані табл. 3.8 свідчать, що передбачається зростання продуктивності на рівні 0,5 % приросту доходу, що для підприємства з річним доходом понад 1,2 млрд грн дає потенційний додатковий дохід 6 068,9 тис. грн. При збереженні фактичної чистої рентабельності продажів на рівні 0,61 % потенційний приріст чистого прибутку становитиме 37,1 тис. грн. Далі розрахуємо середньорічні втрати від плинності управлінського персоналу. Орієнтовна кількість управлінців, які можуть звільнитися протягом року за фактичного рівня плинності 12 %, визначається за формулою:

$$Зупр = Чупр * Кплин.ф \quad (3.14)$$

де Зупр - орієнтовна кількість звільнених управлінців за рік, осіб;

Чупр - чисельність управлінського персоналу, осіб;

Кплин.ф - фактичний рівень плинності управлінського персоналу.

Зупр = 39 * 12 % = 39 * 0,12 = 4,68 особи.

Середньоденний дохід на 1 працівника визначається за формулою:

$$Дден = V / Ч / F \quad (3.15)$$

де Дден - середньоденний дохід на одного працівника, тис. грн;

F - умовна кількість робочих днів у році.

У розрахунку прийнято 250 робочих днів.

Дден = 1 213 774,0 / 390 / 250 ≈ 12,45 тис. грн.

Втрати через зниження результативності працівника перед звільненням визначаються за формулою:

$$У1 = Дден * Д1 * α1 * Зупр \quad (3.16)$$

де У1 - втрати через зниження результативності працівника перед звільненням, тис. грн;

Д1 - кількість днів зниження результативності перед звільненням;

α1 - коефіцієнт зниження результативності.

У1 = 12,45 * 10 * 0,5 * 4,68 ≈ 291,3 тис. грн.

Втрати у період адаптації нового управлінця визначаються за формулою:

$$У2 = Дден * Д2 * α2 * Зупр \quad (3.17)$$

де У2 - втрати у період адаптації нового управлінця, тис. грн;

Д2 - тривалість адаптації, днів;

α2 - коефіцієнт втрати результативності у період адаптації.

У2 = 12,45 * 30 * 0,3 * 4,68 ≈ 524,4 тис. грн.

Витрати на навчання нових управлінців визначаються за формулою:

$$У3 = Внавч.1 * Зупр \quad (3.18)$$

де У3 - витрати на навчання нових управлінців, тис. грн;

Внавч.1 - вартість навчання одного нового управлінця, тис. грн.

У3 = 6,0 * 4,68 ≈ 28,1 тис. грн.

Додаткові витрати на підбір, оформлення та організацію заміни визначаються за формулою:

$$У4 = Взам.1 * Зупр \quad (3.19)$$

де У4 - додаткові витрати на підбір, оформлення та організацію заміни, тис. грн;

Взам.1 - витрати на заміну одного управлінця, тис. грн.

У4 = 3,1 * 4,68 ≈ 14,5 тис. грн.

Загальні середньорічні втрати від плинності управлінського персоналу визначаються як сума всіх складових:

$$ΣУ = У1 + У2 + У3 + У4 \quad (3.20)$$

ΣУ = 291,3 + 524,4 + 28,1 + 14,5 = 858,3 тис. грн.

Деталізований розрахунок наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок середньорічних втрат від плинності управлінського персоналу

Показник	Сума, тис.грн
Кількість управлінських працівників	39 осіб
Орієнтовна кількість звільнених управлінців за рік	4,68 особи
Середньоденний дохід на 1 працівника	12,45
У1 - втрати через зниження результативності працівника перед звільненням	291,3
У2 - втрати у період адаптації нового управлінця	524,4
У3 - витрати на навчання нових управлінців	28,1
У4 - додаткові витрати на підбір, оформлення та організацію заміни	14,5
ΣУ - загальні середньорічні втрати від плинності	858,3

Джерело: розраховано автором

Отримані розрахунки показують, що орієнтовні середньорічні втрати підприємства від плинності управлінських кадрів можуть становити 858,3 тис. грн. Найбільша частина втрат пов’язана з недоотриманням результату в період заміни керівника та адаптації нового управлінця. Це логічно, оскільки керівник впливає на роботу всього підрозділу, тому його звільнення або неякісне призначення створює управлінські втрати, які значно перевищують формальні витрати на рекрутинг.

Економія витрат від зменшення плинності управлінських кадрів визначається за формулою:

$$\Delta С = \Sigma У * (1 - Кплин.пл / Кплин.ф) \quad (3.21)$$

де ΔС - економія поточних витрат від зменшення плинності управлінського персоналу, тис. грн;

ΣУ - загальні середньорічні втрати від плинності, тис. грн;

Кплин.пл - плановий коефіцієнт плинності після впровадження заходів;

Кплин.ф - фактичний коефіцієнт плинності до впровадження заходів.

ΔС = 858,3*(1-10/12) = 858,3*(1-0,8333) = 858,3*0,1667 ≈ 143,1 тис. грн.

Завдяки зниженню плинності управлінського персоналу з 12% до 10% підприємство отримує економію витрат 143,1 тис. грн на рік. Загальний річний економічний ефект визначається шляхом порівняння позитивного результату від впровадження заходів із витратами на їхню реалізацію:

$$Ер = \Delta С + \Delta П - Вр \quad (3.22)$$

де Ер - річний економічний ефект, тис. грн;

ΔС - економія поточних витрат, тис. грн;

ΔП - резерв приросту чистого прибутку, тис. грн;

Вр - витрати на реалізацію заходів, тис. грн.

Загальний позитивний результат становить:

ΔС + ΔП = 143,1 + 37,1 = 180,2 тис. грн.

Річний економічний ефект: Ер = 180,2 - 123,8 = 56,4 тис. грн.

Підсумковий розрахунок наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок річного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Показник	Сума, тис. грн
Економія витрат від зниження плинності управлінського персоналу	143,1
Резерв приросту чистого прибутку	37,1
Загальний позитивний результат	180,2
Витрати на реалізацію заходів	123,8
Річний економічний ефект	56,4

Джерело: розраховано автором

Розрахунки у табл. 3.10 показують, що очікуваний річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 56,4 тис. грн. Це

означає, що програма вдосконалення підбору управлінських кадрів є економічно доцільною. Основний результат формується за рахунок зниження втрат від плинності управлінського персоналу, а додатковий ефект - за рахунок незначного підвищення продуктивності праці.

Для повної оцінки розраховують показники окупності і рентабельності запропонованих заходів. Строк окупності витрат визначається за формулою:

$$Ток = Вр / (\Delta С + \Delta П) \quad (3.23)$$

де Ток - строк окупності витрат, років;

Вр - витрати на реалізацію заходів, тис. грн;

ΔС+ΔП - загальний позитивний результат від реалізації заходів, тис. грн.

Ток = 123,8 / 180,2 ≈ 0,69 року.

Для переведення строку окупності у місяці використано формулу:

$$Ток.міс = Ток * 12 \quad (3.24)$$

Ток.міс = 0,6870 * 12 ≈ 8 місяців.

Рентабельність витрат на реалізацію заходів визначається за формулою:

$$Rв = Ер / Вр * 100\ \% \quad (3.25)$$

де Rв - рентабельність витрат, %;

Ер - річний економічний ефект, тис. грн;

Вр - витрати на реалізацію заходів, тис. грн.

Rв = 56,4 / 123,8 * 100 % ≈ 45,6 %.

Показники ефективності наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Загальна сума витрат, тис. грн	123,8
Загальний позитивний результат, тис. грн	180,2
Річний економічний ефект, тис. грн	56,4
Строк окупності, року	0,69
Строк окупності, місяців	8
Рентабельність витрат, %	45,6

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.11 підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів. Строк окупності становить близько 8 місяців, тобто витрати на програму можуть повернутися протягом першого року її реалізації. Рентабельність витрат становить 45,6 %, що свідчить про прийнятний рівень ефективності організаційних заходів. При цьому слід враховувати, що розрахунок виконано за консервативним сценарієм, без завищення очікуваного приросту доходу.

Окрім прямого економічного ефекту, запропоновані заходи матимуть низку непрямих результатів, які також важливі для підприємства. До них належать: підвищення якості управлінських призначень, скорочення часу на закриття керівних вакансій, зниження ризику конфліктів у колективах, посилення кадрової стабільності, формування внутрішнього кадрового резерву, покращення адаптації нових керівників і зростання довіри працівників до системи кар’єрного просування. Ці результати складніше точно виміряти у грошовому виразі, але саме вони створюють основу для довгострокової стійкості підприємства.

Висновки до розділу 3

Економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення підбору управлінського персоналу на ТОВ «ПТК ШАБО». Загальна сума витрат на реалізацію програми становить 123,8 тис. грн, очікуваний позитивний результат - 180,2 тис. грн, а річний економічний ефект - 56,4 тис. грн. Строк окупності заходів становить приблизно 8 місяців, що свідчить про їхню практичну прийнятність для підприємства. Запропонована програма не потребує значних інвестицій, але дозволяє підвищити якість кадрових рішень, зменшити втрати від плинності управлінських кадрів і створити основу для стабільного розвитку підприємства в умовах повоєнного відновлення України.

ВИСНОВКИ

Управлінський персонал є ключовим елементом системи управління сучасним підприємством, оскільки саме від його професійних і особистісних якостей залежить ефективність використання всіх ресурсів, досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможність організації в цілому.

Аналіз наукових підходів показав, що класичне розуміння управлінського персоналу як виконавця основних функцій управління сьогодні суттєво доповнюється компетентнісним підходом та теорією людського капіталу, які акцентують увагу на стратегічному мисленні, лідерських якостях, адаптивності та здатності створювати додаткову вартість.

Підбір управлінських працівників є одним із найвідповідальніших процесів в управлінні персоналом. Він вимагає системного підходу, чіткої організації, використання сучасних методів оцінки (компетентнісне інтерв'ю, Assessment Center, тести) та врахування особливостей як світового, так і вітчизняного досвіду. Світова практика демонструє високий рівень технологізації та об'єктивності процесу, тоді як український ринок характеризується дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням ролі executive search і поступовим переходом до сучасних інструментів.

Виноробна галузь України перебуває в стані глибокої структурної трансформації. З одного боку, війна, втрата територій і економічний тиск призвели до значного скорочення виробничих показників. З іншого - дерегуляція, розвиток крафтового сегменту та підвищення якості продукції створюють підґрунтя для якісного відновлення та інтеграції в європейський ринок. Подальший розвиток галузі залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, доступу до фінансування, модернізації виноградників та ефективної державної політики підтримки.

ТОВ «ПТК ШАБО» є стабільно працюючим виробником винної продукції з позитивною динамікою основних економічних показників. Разом

з тим, подальший розвиток підприємства безпосередньо залежить від наявності висококваліфікованих керівників, здатних реалізовувати стратегію зростання в умовах жорсткої ринкової конкуренції., що на підприємстві існує певна структура процесу підбору, яка включає внутрішній кадровий резерв, зовнішній пошук, комплексну оцінку кандидатів та випробувальний термін. Серед сильних сторін системи можна виділити пріоритет внутрішнього резерву, наявність власних каналів пошуку та колегіальний підхід до прийняття кадрових рішень.

Запропоновані заходи у третьому розділі кваліфікаційної роботи матимуть низку непрямих результатів, які також важливі для підприємства. До них належать: підвищення якості управлінських призначень, скорочення часу на закриття керівних вакансій, зниження ризику конфліктів у колективах, посилення кадрової стабільності, формування внутрішнього кадрового резерву, покращення адаптації нових керівників і зростання довіри працівників до системи кар’єрного просування. Ці результати складніше точно виміряти у грошовому виразі, але саме вони створюють основу для довгострокової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент / І. М. Школа, В. М. Орлов, І. М. Козак та ін. – Чернівці : Книги-XXI, 2021. – 544 с.

2. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі ; пер. з англ. – Київ : Діалектика, 2018. – 672 с.

3. Менеджмент організацій / Л. І. Федулова. – Київ : Либідь, 2020. 448 с.

4. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського – електронний ресурс для пошуку наукових праць з менеджменту та управління підприємством.

5. Калюжна Н. Г. Визначення поняття «управлінський персонал» на основі встановлення ключових характеристик управлінської праці // Функціонування організаційних механізмів операційної діяльності : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 2012. URL: https://dibnis.wordpress.com/2012/11/14/ (дата звернення: 15.03.2026).

6. Управління якістю праці управлінського персоналу: монографія / М. Липчук, А. Линдюк [та ін.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. XXX с.

7. Виноградський М. Д. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр навчальної літератури.

8. Чумаченко О. В., Шульгіна Т. С. Проблеми визначення категорії «управлінський персонал підприємства» та його класифікації // Економіка та управління підприємствами. 2011. № 2. С. 57–62.

9. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022.

10. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: пер. з англ. Київ : Видавництво «К.І.С.», 2005.

11. Бояціс Р. Компетентний менеджер: модель ефективної роботи / Р. Бояціс. – Харків : Вид-во «Гуманітарний центр», 2015. – 352 с.

12. Довгань Л. Є. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства / Л. Є. Довгань // Економіка та управління. – 2019. – № 2. – С. 45–52.

13. Шульц Т. Інвестиції в людський капітал / Т. Шульц // Економічна теорія. – Київ : Основи, 2004. – С. 312–345.

14. Беккер Г. Людський капітал : теоретичний та емпіричний аналіз / Г. Беккер. – Київ : Видавництво «Таксон», 2006. – 412 с.

15. Генрі Мінцберг. The Nature of Managerial Work. – New York : Harper & Row, 1973. – 298 p.

16. Принципи залучення персоналу. У кн.: Управління персоналом: конспект. Суми: СумДУ, [б.р.]. URL: https://dl.kfk.sumdu.edu.ua (дата звернення: 22.03.2026)

17. Чорна М. В., Білоножко М. М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 69–73.

18. Дворник І., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // Менеджмент та розвиток. 2023.

19. Носань Н. С. Організація та технологія підбору управлінського персоналу на підприємстві // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 32. – С. 145–152.

20. Морозова М. Е. Інструменти підбору персоналу. Київ: Університет менеджменту освіти, 2023. 15 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738536/1/ІНСТРУМЕНТИ%20ПІДБОРУ%20ПЕРСОНАЛУ.pdf

21. Носань Н. С. Організація та технологія підбору управлінського персоналу на підприємстві // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 32. – С. 145–152.

22. Вонберг Т. Сучасні практики добору персоналу: аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду // Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2587 (дата звернення: 22.03.2026).

23. Шерстюк Р. П. Компетентнісний підхід до підбору та розвитку управлінського персоналу: монографія / Р. П. Шерстюк. – Київ : ДНТУ, 2024. – 284 с.

24. Mercer’s 2025 Global Talent Trends Report. URL: https://www.mercer.com (дата звернення: 15.03.2026).

25. SHRM 2025 Talent Trends. URL: https://www.shrm.org (дата звернення: 15.05.2026).

26. Сенишин С. Є. Сучасні тенденції цифровізації в системі HR // Академічні економічні студії. 2025. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/555 (дата звернення: 22.05.2026)

27. International Organisation of Vine and Wine. State of the world vine and wine sector in 2024: [report]. Paris : OIV, 2025. 21 p. URL: https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV-State_of_the_World_Vine-and-Wine-Sector-in-2024.pdf (дата звернення: 22.05.2026)

28. Як підтримати виноробів в умовах війни та повоєнного періоду: результати Міжнародного виноробного конгресу [Електронний ресурс] / TechDrinks. – Режим доступу: https://techdrinks.info/yak-pidtrymaty-vynorobiv-v-umovah-vijny-ta-povoyennogo-periodu-rezultaty-mizhnarodnogo-vynorobnogo-kongresu/

29. Сучасні тенденції дистрибуції винної продукції в Україні / О. В. [Прізвище автора, якщо відоме]. – Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 80. – С. 419–426. Доступно на: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6890/6830/ (дата звернення: 18.03.2026).

30. Як Україна торгує винами: імпорт vs експорт [Електронний ресурс] // Слово і Діло. – 2025. – 24 грудня. – Режим доступу: https://www.slovoidilo.ua/2025/12/24/infografika/ekonomika/yak-ukrayina-torhuye-vynamy-import-vs-eksport (дата звернення: 19.03.2026).

31. Wine in Ukraine Trade [Електронний ресурс] // Observatory of Economic Complexity (OEC). – Режим доступу: https://oec.world/en/profile/bilateral-product/wine/reporter/ukr(дата звернення: 18.03.2026).

32. Аналіз ринку вина в Україні 2023 року [Електронний ресурс] / Pro-Consulting. – 2023. – Режим доступу: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-vina-v-ukraine-2023-god

33. Вина України: винодельні півдня і Карпатських гір [Електронний ресурс] / Nataliia Wines. – Режим доступу: https://nataliiawines.com.ua/ua/vina-ukrainy-vinodelni-yuga-i-karpatskikh-gor

34. Офіційний сайт компанії SHABO. URL: https://shabo.ua/

35. OpenDataBot. 32751876 - ТОВ «ПТК ШАБО»: фінансові показники та фінансова звітність. URL: https://opendatabot.ua/c/32751876 (дата звернення: 23.03.2026).

36. Топ сайтів для пошуку роботи в Україні та за кордоном у 2025 році [Електронний ресурс] // ZakonOnline. – 2025. – 8 липня. – Режим доступу: https://zakononline.ua/blog/top-sajtiv-dlya-poshuku-roboti-v-ukrayini-ta-za-kordonom-u-2025-roci (дата звернення: 18.03.2026).

37. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» / укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса: ОНТУ, 2025. 91 с.

38. OpenDataBot. ТОВ «ПТК ШАБО», код ЄДРПОУ 32751876: фінансові показники та реєстраційна інформація. Available at: https://opendatabot.ua/c/32751876

39. Work.ua. Керівник відділу: середня зарплата в Одесі. Available at: https://www.work.ua/salary-odesa%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2B%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83/

40. Work.ua. HR-менеджер: середня зарплата в Одесі. Available at: https://www.work.ua/salary-odesa-hr-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80/

41. Work.ua. Пакети послуг для роботодавців. Available at: https://www.work.ua/services/plans/?tab=lite

42. robota.ua. Послуги для роботодавців: пакети публікацій. Available at: https://robota.ua/services

43. Abiturients.info. Курс «Мотивація та постановка задач в команді. Онлайн навчання». Available at: https://abiturients.info/ru/courses/odessa/professionalnye-kursy/biznes-kursy-i-treningi-dlya-rukovoditeley

ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

ТЕЗИ

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПОГЛЯД МОЛОДІ»

16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ
***Шишова С., Потапенко Д.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М. 172

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ
***Арнаутов Д.Р.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д. 175

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ АНАЛІЗУ
***Кобиляцька А.Д.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д. 177

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ
***Стогній Є.А.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д. 179

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ
***Кеслер О.Ю.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В. 182

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ПОСЛУГАМ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ
***Петрушенко К.І.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В. 185

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
***Половенко О.С.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В. 188

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ
***Рашковська К.В.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В. 191

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ
***Руденко Є.Л.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В. 194

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
***Мандровська О.С.**, здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ*
Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. 198

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Арнаутов Д.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління та професійного рівня управлінського персоналу. Саме керівники формують стратегічні напрями розвитку підприємства, приймають управлінські рішення та координують роботу трудового колективу. Тому питання організації ефективного підбору управлінського персоналу виходить на перший план.

У сучасній практиці управління персоналом підбір управлінських кадрів розглядається як комплексний процес, що включає визначення потреби в керівниках, формування вимог до кандидатів, пошук претендентів, їх оцінювання та прийняття рішення щодо призначення на посаду. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від застосування сучасних методів оцінювання кандидатів, використання різних джерел пошуку персоналу та чіткої організації роботи кадрових служб [1].

Першим етапом підбору управлінського персоналу є визначення вимог до кандидатів на керівні посади. До основних критеріїв відбору належать рівень професійної компетентності, управлінський досвід, комунікативні здібності, здатність до стратегічного мислення та прийняття відповідальних рішень [2]. Поміж того, велике значення має відповідність кандидата корпоративній культурі підприємства та його здатність працювати в команді.

Система підбору управлінського персоналу повинна базуватися на визначених етапах, завдяки чому зберігається порядок та об'єктивність процесу відбору кандидатів (табл.1).

Таблиця 1. Основні етапи підбору управлінського персоналу підприємства

Етап	Характеристика
Визначення потреби у керівниках	Аналіз кадрової структури підприємства та формування вимог до посади
Пошук кандидатів	Використання внутрішніх і зовнішніх джерел рекрутингу
Первинний відбір	Аналіз резюме, попередні співбесіди
Оцінювання кандидатів	Проведення інтерв'ю, тестування, оцінка професійних компетенцій
Прийняття рішення	Вибір найбільш відповідного кандидата та його призначення

Джерело: [1,2]

На практиці успіх у пошуку лідерів визначається вмінням комбінувати різні канали рекрутингу. До них належать внутрішній кадровий резерв підприємства, рекомендації працівників, професійні рекрутингові агенції, спеціалізовані інтернет-платформи та соціальні мережі. Використання кількох

джерел пошуку дозволяє розширити коло потенційних кандидатів та підвищити ймовірність вибору найбільш компетентного фахівця.

Один із фокусів уваги підвищення ефективності підбору управлінського персоналу вважається застосування сучасних методів оцінювання кандидатів. До найбільш поширених методів належать структуровані співбесіди, професійне тестування, ситуаційні завдання, а також методи оцінювання управлінських компетенцій (табл.2).

Таблиця 2. Методи оцінювання кандидатів на управлінські посади

Метод	Характеристика
Співбесіда	Дає можливість оцінити професійні знання та особистісні якості кандидата
Тестування	Визначає рівень професійних та аналітичних здібностей
Ситуаційні завдання	Дозволяють оцінити здатність приймати управлінські рішення
Асесмент-центр	Комплексна оцінка управлінських компетенцій кандидатів

Джерело:[3]

Ефективна організація підбору управлінського персоналу передбачає також формування кадрового резерву підприємства. Наявність кадрового резерву виключає ризики зупинки управління, скорочує час пошуку кандидатів на керівні посади та може сприяти професійному розвитку працівників. З іншого боку, розвиток внутрішнього кадрового резерву підвищує мотивацію працівників і сприяє формуванню стабільного кадрового складу підприємства.

За нинішніх обставин визначальним фактором ефективного підбору управлінського персоналу можна вважати використання інформаційних технологій у сфері управління персоналом. Автоматизовані системи рекрутингу дозволяють оптимізувати процес пошуку кандидатів, обробку резюме та організацію співбесід, що значно підвищує ефективність роботи кадрових служб.

Таким чином, використання сучасних методів рекрутингу, формування кадрового резерву та застосування інформаційних технологій дозволяє підвищити якість управлінських кадрів та сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Література:

1. Колот А.М. Управління персоналом: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 448 с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2020. 535 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.