

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Факультет економіки та управління

Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

Рябець Катерина Анатоліївна

(ПІБ)

(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління продуктивністю персоналу організації
в умовах кризових та воєнних викликів»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань:

07 Управління та адміністрування

Спеціальність:

073 Менеджмент

Освітня кваліфікація:

бакалавр менеджменту

Виконала

Студентка групи Моб-1-22-4.0д

Павлік Каріна Михайлівна

(ПІБ)

(підпис)

Науковий керівник

д.е.н, професор

(науковий ступінь, звання)

Шульга Ольга Антонівна

(ПІБ)

(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Павлік Каріна Михайлівна

Управління продуктивністю персоналу організації в умовах кризових та воєнних викликів. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – **Шульга О. А.**, д.е.н., професор.

Кваліфікаційна бакалаврська робота розглядає теоретико-методичні та практичні аспекти управління продуктивністю персоналу організації в умовах кризових та воєнних викликів на прикладі ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ». У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі розкрито сутність поняття «управління продуктивністю персоналу», проаналізовано стратегії управління продуктивністю персоналу в умовах кризових і воєнних викликів, а також узагальнено методичні підходи до її управління. У другому розділі наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ», проаналізовано продуктивність праці персоналу підприємства, оцінено ефективність системи управління нею та запропоновано напрями її вдосконалення. У висновках подано основні результати дослідження та рекомендації щодо підвищення продуктивності персоналу.

Ключові слова: продуктивність персоналу, управління персоналом, продуктивність праці, кризові виклики, воєнний стан, мотивація, КРІ, ефективність управління, ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел, що містить 32 найменування. Повний обсяг роботи становить 46 сторінок, основний текст розміщено на 37 сторінках. Робота містить 15 таблиць і 3 рисунки.

SUMMARY

Pavlik Karina Mykhailivna

Management of Personnel Productivity of an Organization in the Conditions of Crisis and Military Challenges. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor – **Shulha O. A.**, Doctor of Economics, Professor.

The qualification bachelor's thesis examines theoretical, methodological and practical aspects of managing personnel productivity in an organization under crisis and military challenges, using GREEN TRADING LLC as an example. The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the aim, tasks, object and subject of the research. The first chapter reveals the essence of the concept of "personnel productivity management", analyzes strategies for managing personnel productivity under crisis and military challenges, and summarizes methodological approaches to productivity management. The second chapter provides the organizational and economic characteristics of GREEN TRADING LLC, analyzes the labor productivity of the company's personnel, evaluates the effectiveness of its management system and proposes directions for improvement. The conclusions present the main research results and recommendations for increasing personnel productivity.

Keywords: personnel productivity, personnel management, labor productivity, crisis challenges, martial law, motivation, KPI, management efficiency, GREEN TRADING LLC.

Structure of the work. The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions and a list of references containing 32 sources. The total length of the work is 46 pages, with the main text occupying 37 pages. The work includes 15 tables and 3 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗ	6
1.1. Сутність поняття «управління продуктивністю персоналу»	6
1.2. Стратегії управління продуктивністю персоналу в умовах кризових та воєнних викликів	10
1.3. Методичні підходи до управління продуктивністю персоналу організації	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ»	23
2.2. Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» та оцінка ефективності системи управління нею	30
2.3. Напрями вдосконалення системи управління продуктивністю персоналу та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів	35
Висновки до розділу 2.....	39
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

ВСТУП

Сучасні умови функціонування організацій в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленим кризовими явищами в економіці, дефіцитом ресурсів, демографічними втратами, міграційними процесами та впливом воєнних викликів на господарську діяльність. За таких обставин особливої ваги набуває проблема забезпечення належного рівня продуктивності персоналу, оскільки ефективність використання трудового потенціалу значною мірою визначає здатність організації підтримувати безперервність діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей. Водночас продуктивність персоналу слід розглядати не лише як показник результативності праці, а як комплексну характеристику організації трудових процесів, мотивації, кадрової політики та управлінських рішень.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах кризових та воєнних викликів традиційні підходи до управління персоналом уже не забезпечують належної ефективності та потребують переосмислення з урахуванням нових ризиків і потреб працівників. Воєнний стан посилив вплив невизначеності, психологічного напруження, змін у режимах зайнятості та перерозподілу функціонального навантаження. У таких умовах зростає потреба у формуванні гнучкої системи управління продуктивністю персоналу, яка поєднувала б економічну доцільність, соціальну відповідальність і здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад управління продуктивністю персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її рівня в організації в умовах кризових та воєнних викликів.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

обґрунтувати сутність управління продуктивністю персоналу та розкрити його значення в системі управління організацією;

визначити сучасні стратегії управління продуктивністю персоналу в умовах кризових та воєнних викликів;

проаналізувати рівень продуктивності праці персоналу організації та оцінити ефективність чинної системи управління нею;

розробити напрями вдосконалення системи управління продуктивністю персоналу та обґрунтувати економічний ефект від упровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління продуктивністю персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, прикладні підходи та управлінські рішення щодо підвищення продуктивності персоналу організації в умовах кризових та воєнних викликів.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Метод наукового узагальнення та теоретичного систематизування застосовано для розкриття сутності управління продуктивністю персоналу й уточнення понятійного апарату. Методи аналізу і синтезу використано для вивчення чинників впливу на продуктивність персоналу в умовах кризових та воєнних викликів. Порівняльний метод дав змогу зіставити наукові підходи та практики управління продуктивністю персоналу. Економіко-статистичні й розрахунково-аналітичні методи використано для оцінювання показників продуктивності праці, ефективності чинної системи управління та обґрунтування напрямів її вдосконалення. Графічний і табличний методи застосовано для наочного подання результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗ

1.1. Сутність поняття «управління продуктивністю персоналу»

У сучасних умовах господарювання персонал слід розглядати не лише як сукупність працівників підприємства, а як ключовий людський ресурс, від якого безпосередньо залежить результативність діяльності організації. Саме працівники забезпечують виконання виробничих, управлінських і сервісних процесів, формують професійний потенціал підприємства та впливають на його конкурентоспроможність [1, с. 55]. У зв'язку з цим особливого значення набуває управління продуктивністю персоналу, оскільки воно спрямоване на досягнення найкращого співвідношення між трудовими витратами та отриманими результатами праці. Такий підхід охоплює не лише контроль за виконанням завдань, а й створення умов для ефективної праці, професійного розвитку, мотивації та раціонального використання трудового потенціалу. Отже, сутність поняття «управління продуктивністю персоналу» полягає у цілеспрямованому впливі на працівників і організацію праці з метою підвищення ефективності використання людських ресурсів та забезпечення стабільного розвитку підприємства [2, с. 429].

В умовах воєнного стану управління персоналом підприємства набуває особливої ваги, оскільки саме від здатності зберегти, підтримати та ефективно організувати трудовий потенціал значною мірою залежить безперервність господарської діяльності й перспективи подальшого відновлення суб'єкта господарювання [3, с. 536]. Воєнні ризики, вимушене переміщення працівників, погіршення соціально-психологічного стану колективів, дефіцит кваліфікованих кадрів і необхідність швидкого пристосування до нових умов функціонування істотно ускладнюють кадрову роботу. За таких обставин система управління персоналом виходить за межі традиційного адміністративного забезпечення та перетворюється на стратегічний напрям управління, що охоплює утримання ключових працівників, розвиток їхніх професійних компетентностей, підтримку

мотивації, адаптацію організації праці та формування кадрової стійкості підприємства [4, с. 40]. Саме тому в період воєнного стану ефективне управління персоналом виступає важливою передумовою збереження людського капіталу, підвищення результативності праці та забезпечення повоєнного розвитку підприємств [5, с. 708].

Для глибшого розуміння змісту категорії «управління продуктивністю персоналу» доцільно звернутися до наукових підходів, представлених у економічній літературі. Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах цього поняття, зокрема на ефективності використання трудового потенціалу, організації праці, мотивації працівників, досягненні результативності діяльності та реалізації стратегічних цілей підприємства. Узагальнення таких підходів дає змогу виявити спільні та відмінні риси у трактуванні сутності управління продуктивністю персоналу, а також сформулювати більш цілісне уявлення про його зміст як важливого напрямку сучасного менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «управління продуктивністю персоналу»

Автор(-и)	Визначення сутності поняття «управління продуктивністю персоналу»
1	2
Чеботарьов М. К. [6, с. 95]	елемент соціального управління, який містить у собі адміністративно державний, соціокультурний і виробничий аспекти, що перебувають у безперервному процесі зміни значимості їхньої ролі.
Угрімова І. В., Губарева М. О. [7, с. 98-99]	це діяльність організації, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей, як організації, так і особистих; це діяльність, яка спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників.
Шматько Н. М., Кузьменко Н. С. [8, с. 238]	це створення організації, що працює на принципі співробітництва, у якій оптимально з'єднується рух до загально організаційних, групових і індивідуальних цілей; полягає у формуванні системи керування персоналом, плануванні кадрової роботи, розробці оперативного плану кадрової роботи, проводці маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби організації в персоналі, обліку й нормуванні чисельності персоналу.
Мехович Е. С., Мехович К. С., Перерва П. Г. [9, с. 64]	це комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих працівників у напрямку забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної, творчої праці для досягнення цілей підприємства; починається зі стратегічних цілей та завдань організації, які завжди повинні спиратися на суспільний розвиток, враховувати потреби та пріоритети всіх груп населення.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Солопун Н. М., Марков Е. Р. [10, с. 541]	це процес, основною метою якого є забезпечення підприємства якісним штатом працівників, здатних виконувати всі покладені на них завдання та раціональне їх використання.
Крамської О. Ю., Кучинський В. А. [11, с. 962]	є ключовим чинником зростання конкурентоспроможності, прибутковості та загальної економічної ефективності підприємств; є потужним драйвером продуктивності праці, прибутковості та загальної конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи їх адаптивність і стійкість у сучасному економічному середовищі.
Глушенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. [12]	це комплексна система, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку.
Гордєєва- Герасимова Л. Ю. [13, с. 166]	це складний процес, при здійсненні якого потрібно враховувати фактори, що впливають на формування трудового потенціалу, можливість використання кадрового резерву, з врахуванням визначених в процесі дослідження проблем.

Узагальнення наведених трактувань до визначення сутності досліджуваного поняття дає підстави стверджувати, що управління продуктивністю персоналу в сучасній економічній науці розглядається як багатогранна управлінська категорія, що поєднує стратегічний, організаційний, соціальний і результативний аспекти. Одні автори акцентують увагу на раціональному використанні трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства, інші пов'язують його із формуванням якісного кадрового складу, розвитком кадрового потенціалу, мотивацією працівників і забезпеченням узгодженості інтересів працівника та організації. Окремі наукові підходи підкреслюють значення управління продуктивністю персоналу як умови підвищення конкурентоспроможності, прибутковості, адаптивності та стійкості підприємства в динамічному середовищі. Отже, спільною рисою більшості трактувань є розуміння цього поняття як цілеспрямованого і системного впливу на персонал, організацію праці та кадрові процеси задля забезпечення високих результатів діяльності підприємства.

На основі узагальнення наукових підходів управління продуктивністю персоналу доцільно визначати як цілеспрямований, безперервний і комплексний процес впливу на трудовий потенціал підприємства, організацію праці, мотивацію,

розвиток і використання працівників з метою досягнення максимально можливих результатів їхньої діяльності та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Таке визначення відображає не лише орієнтацію на кількісне зростання результативності праці, а й урахування якісних характеристик персоналу, рівня його професійної підготовки, здатності до адаптації, ініціативності та зацікавленості у досягненні спільних цілей.

Для забезпечення цілеспрямованого зростання результативності праці на підприємстві управління продуктивністю персоналу має здійснюватися послідовно, за окремими функціональними етапами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Функціональні етапи управління продуктивністю персоналу на підприємстві

Назва етапу	Стисла характеристика
1 етап - діагностика та оцінювання	На цьому етапі збирають і опрацьовують інформацію про рівень продуктивності праці, досліджують кількісні та якісні показники діяльності персоналу, а також визначають наявні ресурсні можливості підприємства. Отримані результати є основою для подальших управлінських рішень.
2 етап - планування	Передбачає встановлення цільових орієнтирів підвищення продуктивності праці, виявлення внутрішніх резервів її зростання та розроблення комплексу заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів.
3 етап - організаційне забезпечення	Полягає у практичному впровадженні запланованих рішень, розподілі обов'язків між виконавцями, координації їхніх дій і створенні належних умов для реалізації заходів, спрямованих на підвищення продуктивності персоналу.
4 етап - стимулювання та мотивація	Охоплює формування дієвих мотиваційних механізмів, які заохочують працівників до більш результативної праці. Це може включати удосконалення системи оплати праці, преміювання, нематеріального стимулювання та підтримки професійної активності персоналу.
5 етап - контроль виконання	На цьому етапі здійснюють систематичне спостереження за реалізацією запланованих заходів, перевіряють ступінь досягнення поставлених цілей і виявляють відхилення між очікуваними та фактичними результатами.
6 етап - підсумкове оцінювання результатів	Передбачає аналіз фактичного впливу впроваджених заходів на зміну рівня продуктивності праці, узагальнення отриманих результатів і визначення напрямів подальшого вдосконалення системи управління продуктивністю персоналу.

Джерело: [14]

Отже, управління продуктивністю персоналу є поетапним і логічно взаємопов'язаним процесом, у межах якого кожний етап доповнює попередній та забезпечує цілісність управлінського впливу. Послідовне проходження діагностики, планування, організації, мотивації, контролю та підсумкового оцінювання дає змогу

не лише підвищувати результативність праці, а й формувати стійкі передумови для довгострокового розвитку підприємства.

1.2. Стратегії управління продуктивністю персоналу в умовах кризових та воєнних викликів

У сучасних умовах кризових і воєнних викликів управління продуктивністю персоналу набуває не лише прикладного, а й виразного стратегічного значення, оскільки саме людський капітал визначає здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності, адаптуватися до нестабільного середовища та забезпечувати досягнення операційних і довгострокових цілей. Якщо у відносно стабільних умовах продуктивність праці розглядається переважно крізь призму раціонального використання трудових ресурсів, ефективної організації праці та мотивації працівників, то в кризовій і воєнній реальності вона трансформується у багатофакторну категорію, що залежить від безпеки, психоемоційного стану персоналу, стійкості комунікацій, гнучкості управлінських рішень та здатності підприємства швидко перебудовувати кадрову політику відповідно до нових загроз і обмежень [15, с. 263-265].

Особливість управління продуктивністю персоналу в умовах війни полягає в тому, що підприємство змушене одночасно вирішувати завдання збереження кадрового потенціалу, підтримання належного рівня результативності праці та захисту працівників від численних зовнішніх і внутрішніх ризиків. Воєнні загрози порушують звичний режим функціонування підприємств, ускладнюють логістичні зв'язки, підвищують імовірність перебоїв у забезпеченні ресурсами, обмежують фізичну мобільність працівників і часто вимагають негайного перегляду організаційних структур, посадових функцій та способів координації трудової діяльності. За таких обставин продуктивність персоналу вже не може оцінюватися лише через кількісні результати праці, оскільки її рівень значною мірою визначається адаптивністю працівників, якістю управлінської підтримки та здатністю колективу діяти ефективно в умовах високої невизначеності.

Одним із найважливіших стратегічних напрямів у цій сфері є формування адаптивної моделі організації праці, яка дає змогу поєднати вимоги безпеки з потребою збереження виробничої та управлінської результативності. Ідеться про використання гнучких графіків роботи, дистанційних і змішаних форматів зайнятості, оперативну зміну розподілу функцій між працівниками, запровадження внутрішньої ротації та перегляд норм трудового навантаження. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що він дозволяє зменшити втрати робочого часу, підтримати функціонування ключових бізнес-процесів і водночас врахувати індивідуальні обставини працівників, які можуть бути пов'язані з переміщенням, сімейними труднощами, перебуванням у зоні ризику або потребою в додаткових умовах безпеки.

Не менш важливим стратегічним завданням є забезпечення стійкої та результативної системи комунікації, адже в умовах війни продуктивність персоналу значною мірою залежить від того, наскільки швидко, точно й прозоро в організації передається інформація.

За відсутності чіткої комунікації навіть професійний і мотивований персонал втрачає орієнтири щодо пріоритетів, очікуваних результатів і порядку дій у нестандартних ситуаціях. Саме тому управління продуктивністю повинно включати встановлення зрозумілих каналів зв'язку, регулярне інформування працівників про зміни у діяльності підприємства, визначення відповідальних осіб за координацію дій у кризових умовах і запровадження механізмів оперативного зворотного зв'язку. У результаті працівники отримують не лише інформаційну визначеність, а й відчуття включеності до спільного процесу, що позитивно впливає на їхню дисципліну, відповідальність і готовність до виконання завдань.

Суттєвий вплив на продуктивність праці в умовах кризових та воєнних викликів має рівень безпеки персоналу, тому стратегія управління не може бути ефективною без інтеграції безпекового компонента в кадрову політику. Йдеться не лише про фізичний захист працівників, а й про наявність чітких планів дій у надзвичайних ситуаціях, резервування ресурсів, створення алгоритмів евакуації, організацію навчання щодо дій в умовах загроз та постійне оновлення

антикризових планів. Водночас підприємству важливо враховувати, що продуктивність персоналу в таких умовах залежить і від стану інфраструктури, доступу до робочих місць, можливості безперервного постачання ресурсів, а також від здатності керівництва швидко переорієнтовувати діяльність відповідно до нових регуляторних та економічних реалій [16, с. 402-403].

Окремим стратегічним напрямом виступає збереження психоемоційної стійкості працівників, оскільки тривожність, хронічний стрес, фізична втома та невизначеність щодо майбутнього безпосередньо знижують концентрацію уваги, якість прийняття рішень і загальну результативність праці. У зв'язку з цим управління продуктивністю персоналу повинно включати елементи психологічної підтримки, зокрема консультації, програми стрес-менеджменту, формування атмосфери взаємодопомоги в колективі, посилення ролі командної взаємодії та розвиток довіри між керівництвом і працівниками. У кризових умовах працівник потребує не лише завдань і контролю, а й організаційного середовища, у якому він відчуває підтримку, захищеність і розуміння значущості своєї роботи. Саме це створює підґрунтя для збереження внутрішньої мотивації та підтримання працездатності навіть за наявності значних зовнішніх потрясінь.

Значну роль у системі стратегій управління продуктивністю відіграє трансформація мотиваційних механізмів. У воєнний період традиційні стимули нерідко втрачають частину своєї ефективності, оскільки працівники дедалі більше орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, а й на стабільність зайнятості, безпечні умови праці, гнучкість робочого режиму, соціальну підтримку та можливість поєднувати роботу з особистими і сімейними обставинами. Тому стратегія управління продуктивністю має передбачати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, включаючи гнучку оплату праці, адресну допомогу, визнання досягнень, підтримку мобілізованих працівників та їхніх родин, а також розвиток практик взаємодопомоги й корпоративної солідарності. Крім того, особливого значення набуває перегляд кадрової політики в частині утримання ключових фахівців, ротації персоналу, запровадження коучингу, e-learning,

самонавчання та інших форм розвитку компетентностей, які відповідають новим умовам праці [17].

Ще одним важливим стратегічним напрямом є цифровізація управління продуктивністю персоналу. В умовах нестабільності підприємства дедалі активніше використовують цифрові платформи для координації завдань, контролю виконання робіт, оцінювання результативності та підтримання зв'язку між підрозділами. Використання автоматизованих систем управління завданнями, аналітичних інструментів, електронного документообігу та цифрових каналів внутрішньої комунікації дозволяє зменшити часові втрати, підвищити прозорість контролю і забезпечити відносну безперервність управлінських процесів навіть за умови територіальної розосередженості працівників. Водночас цифровізація не повинна розглядатися як самодостатнє рішення, адже її ефективність залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу, технічної доступності засобів зв'язку та спроможності підприємства забезпечити інформаційну безпеку.

У контексті стратегічного управління продуктивністю праці важливо також враховувати довгостроковий вимір, пов'язаний із післякризовим і повоєнним відновленням. Підприємства мають не лише реагувати на поточні виклики, а й закладати основу для майбутнього відновлення кадрового потенціалу, повернення працівників, перепідготовки кадрів, реінтеграції демобілізованих осіб, відновлення робочих місць та формування нових професійних компетентностей відповідно до зміненої економічної структури. Тому управління продуктивністю персоналу в умовах воєнних викликів повинно поєднувати антикризові, адаптаційні та відновлювальні елементи, формуючи цілісну систему, яка дозволяє не лише мінімізувати поточні втрати, а й створити передумови для майбутнього стійкого розвитку підприємства.

Отже, стратегії управління продуктивністю персоналу в умовах кризових та воєнних викликів мають будуватися на принципах гнучкості, безпеки, своєчасної комунікації, психологічної підтримки, оновленої мотивації, цифрової інтеграції та кадрової адаптації. Їхня результативність визначається не окремими розрізненими заходами, а здатністю керівництва сформувати цілісну систему управлінського

впливу, в якій інтереси працівника, потреби підприємства та вимоги зовнішнього середовища узгоджуються в межах єдиної антикризової логіки.

Для узагальнення ключових стратегічних напрямів управління продуктивністю персоналу в умовах кризових та воєнних викликів доцільно систематизувати їх основний зміст, управлінське призначення та очікуваний ефект у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Стратегічні напрями управління продуктивністю персоналу в умовах кризових та воєнних викликів

Стратегічний напрям	Зміст стратегічного напрямку	Очікуваний результат
1	2	3
Адаптивна організація праці	Передбачає запровадження гнучких графіків, дистанційної або змішаної форми зайнятості, перерозподіл функцій між працівниками, внутрішню ротацію та перегляд трудового навантаження залежно від безпекових і виробничих умов.	Збереження працездатності персоналу, скорочення простоїв, підтримання безперервності бізнес-процесів.
Безпекова орієнтація кадрового управління	Охоплює розроблення планів евакуації, організацію укриттів, проведення інструктажів, підготовку до дій у надзвичайних обставинах, а також створення резервних схем виконання критично важливих функцій.	Зниження ризиків для працівників, підвищення стійкості підприємства та збереження кадрового потенціалу.
Ефективна внутрішня комунікація	Полягає у створенні стабільних каналів інформування працівників, оперативному донесенні рішень керівництва, підтриманні зворотного зв'язку та координації дій у режимі постійних змін.	Підвищення узгодженості дій персоналу, зменшення невизначеності та зміцнення організаційної дисципліни.
Психологічна підтримка персоналу	Передбачає консультування, програми стрес-менеджменту, формування атмосфери взаємопідтримки, розвиток командної згуртованості та збереження морально-психологічної стійкості колективу.	Зниження емоційного виснаження, підвищення стійкості працівників і стабілізація продуктивності праці.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
---	---	---

Психологічна підтримка персоналу	Передбачає консультування, програми стрес-менеджменту, формування атмосфери взаємопідтримки, розвиток командної згуртованості та збереження морально-психологічної стійкості колективу.	Зниження емоційного виснаження, підвищення стійкості працівників і стабілізація продуктивності праці.
Трансформація системи мотивації	Включає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, гнучкі форми винагороди, соціальну підтримку, визнання результатів праці, підтримку мобілізованих працівників та їхніх родин.	Підтримання зацікавленості у праці, утримання ключових працівників та посилення лояльності персоналу.
Розвиток і перенавчання персоналу	Передбачає використання коучингу, e-learning, наставництва, самонавчання, підготовки на робочому місці та формування нових компетентностей відповідно до змінених умов діяльності.	Збереження необхідного рівня кваліфікації, швидка адаптація працівників до нових завдань і технологій.
Цифровізація управлінських процесів	Охоплює використання цифрових платформ для постановки завдань, моніторингу результатів, електронного документообігу, автоматизації рутинних процедур і підтримання дистанційної взаємодії.	Підвищення оперативності управління, економія часу, прозорість контролю та краща координація роботи.
Адаптація кадрової політики	Полягає у перегляді підходів до найму, використанні тимчасової зайнятості, аутсорсингу, внутрішньої мобілізації резерву персоналу та формуванні антикризових кадрових рішень.	Підвищення гнучкості кадрової системи, покриття дефіциту працівників і швидке реагування на зміни середовища.
Орієнтація на післявоєнне відновлення	Передбачає підготовку до повернення працівників, перепідготовку кадрів, реінтеграцію демобілізованих осіб, відновлення робочих місць і формування кадрової бази для довгострокового розвитку.	Створення умов для стабільного відновлення діяльності підприємства та зміцнення його майбутньої конкурентоспроможності.

Джерело: [15; 16; 17]

Отже, наведені у табл. 1.3 стратегічні напрями свідчать про те, що управління продуктивністю персоналу в умовах кризових та воєнних викликів має комплексний характер і не може обмежуватися лише контролем трудових результатів. Його ефективність визначається здатністю підприємства поєднати безпекові, організаційні, мотиваційні, психологічні, цифрові та кадрові інструменти в межах єдиної адаптивної системи управління. Саме така система створює передумови для збереження людського капіталу, підтримання належного рівня продуктивності праці та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища.

1.3. Методичні підходи до управління продуктивністю персоналу організації

У межах формування методичних підходів до управління продуктивністю персоналу підприємство має спиратися на чинну нормативно-правову базу України, яка визначає правові засади організації праці, стимулювання працівників, забезпечення безпечних умов роботи та узгодження соціально-трудових інтересів сторін. Базовим актом у цій сфері є Кодекс законів про працю України [18], що регулює трудові відносини, робочий час, час відпочинку, трудову дисципліну та загальні гарантії працівників.

Водночас Закон України «Про оплату праці» [19] встановлює економічні, правові й організаційні засади винагороди за працю, а Закон України «Про охорону праці» [20] визначає вимоги до створення належних, безпечних і здорових умов праці. Важливе значення для практики управління персоналом має також Закон України «Про колективні угоди та договори» [21], який регламентує колективно-договірне врегулювання трудових і соціально-економічних відносин. Отже, методичні підходи до управління продуктивністю персоналу мають формуватися з урахуванням не лише економічної ефективності, а й вимог трудового законодавства, соціального захисту працівників та принципів правомірної організації кадрової роботи.

З позицій сучасного менеджменту методичні підходи до управління продуктивністю персоналу організації слід розглядати як цілісну систему принципів, методів, інструментів і процедур, за допомогою яких підприємство забезпечує раціональне використання трудового потенціалу, узгодження цілей працівників і роботодавця, а також досягнення запланованих результатів діяльності. Їх формування має ґрунтуватися не лише на внутрішніх управлінських потребах організації, а й на чинних нормах трудового законодавства, які визначають правові засади реалізації права на працю, організації трудових відносин і гарантій для працівників. Саме тому методичне забезпечення управління продуктивністю

персоналу повинно спиратися насамперед на Кодекс законів про працю України, який визначає базові правові та гарантійні рамки здійснення праці.

Важливою складовою методичних підходів є нормативне врахування механізмів матеріального стимулювання працівників, оскільки продуктивність праці безпосередньо залежить від того, наскільки обґрунтовано в організації побудована система винагороди. У цьому аспекті ключове значення має Закон України «Про оплату праці», який визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці, а отже створює основу для побудови методик преміювання, диференціації оплати за результатами, застосування систем доплат і надбавок. З огляду на це підприємство, розробляючи власні підходи до підвищення продуктивності персоналу, має поєднувати економічні стимули з чіткими критеріями оцінювання результатів праці та прозорими правилами винагороди.

Не менш значущим є безпековий вимір методичних підходів до управління продуктивністю персоналу, адже високі трудові результати неможливі без належних, безпечних і здорових умов праці. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, а також прямо вказує, що законодавство про охорону праці складається, зокрема, з цього Закону, Кодексу законів про працю України та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів. Це означає, що методичні підходи до управління продуктивністю повинні включати не лише питання нормування, оцінювання та стимулювання праці, а й заходи із запобігання професійним ризикам, зниження виробничого травматизму та підтримання працездатності персоналу.

Для забезпечення узгодженості інтересів працівників і роботодавця суттєве значення має колективно-договірне регулювання, яке також впливає на вибір методичних підходів до управління продуктивністю персоналу. Нині правові та організаційні засади такого регулювання визначає Закон України «Про колективні угоди та договори», спрямований на узгодження трудових і соціально-економічних відносин сторін соціального діалогу. У практичному вимірі це дає можливість закріплювати в колективних договорах положення щодо режиму роботи, систем

заохочення, умов професійного розвитку, заходів соціальної підтримки, механізмів участі працівників в оцінюванні результатів праці та інших інструментів, що прямо або опосередковано впливають на рівень продуктивності.

У методичному аспекті управління продуктивністю персоналу доцільно поєднувати кілька взаємопов'язаних підходів. Перший із них можна визначити як нормативно-регламентний, оскільки він базується на дотриманні вимог законодавства, внутрішніх положень, посадових інструкцій, стандартів праці та локальних актів організації. Його значення полягає в тому, що саме через чітку регламентацію функцій, прав, обов'язків і відповідальності працівників забезпечується необхідна організаційна визначеність, без якої неможливо об'єктивно вимірювати продуктивність праці та управляти нею. У межах такого підходу продуктивність розглядається як результат належної організації праці, правомірного розподілу трудових функцій і дотримання встановлених норм та процедур.

Другий важливий підхід є мотиваційно-результативним, оскільки він орієнтує систему управління не лише на процес виконання роботи, а й на досягнення конкретних кількісних і якісних результатів. У межах цього підходу продуктивність персоналу підвищується завдяки поєднанню чітко визначених цілей, систем оцінювання, матеріального та нематеріального стимулювання, а також регулярного зворотного зв'язку.

Третій методичний підхід доцільно охарактеризувати як компетентнісно-розвивальний, адже стабільне зростання продуктивності персоналу неможливе без професійного вдосконалення працівників, оновлення їхніх знань, розвитку практичних умінь та адаптації до змін у технологіях і бізнес-процесах. У цьому випадку управління продуктивністю виходить за межі короткострокового контролю трудових показників і охоплює навчання, наставництво, підвищення кваліфікації, оцінювання кадрового потенціалу та формування резерву працівників. Такий підхід особливо важливий для організацій, які прагнуть не лише забезпечити поточну результативність, а й створити основу для довгострокового підвищення ефективності праці в межах правових і соціально-трудова стандартів.

Четвертий підхід можна визначити як соціально-орієнтований і безпековий, оскільки він виходить із того, що рівень продуктивності праці суттєво залежить від якості трудового середовища, соціального захисту, стану здоров'я працівників, психологічного клімату та загального рівня довіри в колективі. За такого підходу управління продуктивністю персоналу має включати підтримання належних умов праці, профілактику професійного виснаження, розвиток внутрішніх комунікацій, формування справедливого ставлення до працівників і узгодження інтересів сторін трудових відносин.

Для систематизації основних методичних підходів до управління продуктивністю персоналу організації, їх змістових характеристик та інструментального наповнення доцільно узагальнити їх у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Основні методичні підходи до управління продуктивністю персоналу організації

Методичний підхід	Зміст підходу	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
Нормативно-регламентний	Орієнтується на чітке правове й організаційне впорядкування трудових процесів, визначення функцій, прав, обов'язків і відповідальності працівників	локальні положення, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, норми праці, регламенти	впорядкованість трудових процесів, прозорість оцінювання праці, зниження організаційних втрат
Мотиваційно-результативний	Передбачає зв'язок між результатами праці, системою оцінювання та матеріальним і нематеріальним стимулюванням	KPI, преміювання, доплати, надбавки, визнання результатів, зворотний зв'язок	підвищення зацікавленості працівників у результатах, зростання трудової віддачі

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
---	---	---	---

Мотиваційно-результативний	Передбачає зв'язок між результатами праці, системою оцінювання та матеріальним і нематеріальним стимулюванням	KPI, преміювання, доплати, надбавки, визнання результатів, зворотний зв'язок	підвищення зацікавленості працівників у результатах, зростання трудової віддачі
Компетентнісно-розвивальний	Базується на розвитку професійних знань, умінь і навичок працівників та їх адаптації до змін у діяльності організації	навчання, наставництво, підвищення кваліфікації, оцінювання компетентностей, кадровий резерв	підвищення якості трудового потенціалу, зростання професійної гнучкості персоналу
Соціально-орієнтований	Спрямований на врахування соціальних потреб працівників, підтримання належного психологічного клімату та соціальної стабільності в колективі	соціальні програми, внутрішні комунікації, участь працівників у прийнятті рішень, колективні домовленості	зміцнення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів, покращення командної взаємодії
Безпековий	Ґрунтується на забезпеченні безпечних і здорових умов праці як передумови стабільної продуктивності	інструктажі, заходи з охорони праці, оцінювання ризиків, профілактичні програми	збереження працездатності працівників, зниження травматизму, підтримання стабільної результативності
Комплексний	Поєднує правові, організаційні, економічні, соціальні та психологічні інструменти в єдиній системі управління	інтегровані програми управління персоналом, система оцінювання, мотивація, навчання, безпека праці	підвищення загальної ефективності управління продуктивністю персоналу та стійкості організації

Джерело: [18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25]

Отже, наведені методичні підходи свідчать про те, що управління продуктивністю персоналу організації має багатовимірний характер і не може зводитися лише до контролю виробітку чи результатів виконаної роботи. Його зміст охоплює правове регулювання, організаційне упорядкування праці, стимулювання, розвиток персоналу, соціальну підтримку та створення безпечного трудового середовища. Саме поєднання цих складових дозволяє підприємству формувати цілісну систему впливу на продуктивність праці, яка відповідає як економічним цілям організації, так і вимогам чинного законодавства України.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що найбільш результативним для сучасної організації є комплексний методичний підхід, за якого продуктивність персоналу розглядається як наслідок узгодженої дії нормативних, мотиваційних, компетентнісних, соціальних і безпекових чинників. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності використання трудового потенціалу, а й формує основу для стабільного розвитку підприємства, зміцнення трудових відносин та підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 досліджено теоретико-методичні засади управління продуктивністю персоналу організації в умовах кризових та воєнних викликів. Встановлено, що продуктивність персоналу є не лише кількісним показником результативності праці, а комплексною характеристикою ефективності використання трудового потенціалу, організації робочих процесів, системи мотивації, кадрової політики та управлінських рішень підприємства.

На основі узагальнення наукових підходів визначено, що управління продуктивністю персоналу доцільно розглядати як цілеспрямований, безперервний і комплексний процес впливу на працівників, організацію праці, мотивацію, розвиток і використання персоналу з метою досягнення високих результатів діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє поєднати інтереси працівників і роботодавця, забезпечити раціональне використання людських ресурсів та створити умови для стабільного розвитку організації.

У процесі дослідження з'ясовано, що в умовах кризових та воєнних викликів управління продуктивністю персоналу набуває стратегічного значення. Воєнний стан, економічна нестабільність, ризики для безпеки працівників, порушення логістичних зв'язків, психологічне напруження та зміни у режимах роботи вимагають від підприємств більш гнучких і адаптивних управлінських рішень. За таких умов продуктивність праці залежить не лише від професійних якостей працівників, а й від рівня організаційної підтримки, ефективності комунікацій,

безпеки праці, мотивації та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У розділі систематизовано основні стратегічні напрями управління продуктивністю персоналу в умовах кризових і воєнних викликів. До них належать адаптивна організація праці, безпекова орієнтація кадрового управління, ефективна внутрішня комунікація, психологічна підтримка персоналу, трансформація системи мотивації, розвиток і перенавчання працівників, цифровізація управлінських процесів, адаптація кадрової політики та орієнтація на післявоєнне відновлення. Доведено, що ці напрями мають застосовуватися не окремо, а в межах єдиної системи управління, яка враховує як потреби підприємства, так і потреби персоналу.

Також розглянуто методичні підходи до управління продуктивністю персоналу організації. Встановлено, що найбільш доцільним є комплексний підхід, який поєднує нормативно-регламентні, мотиваційно-результативні, компетентнісно-розвивальні, соціально-орієнтовані та безпекові інструменти. Саме така система дозволяє забезпечити прозорість оцінювання праці, підвищити зацікавленість працівників у результатах, розвивати їхній професійний потенціал, підтримувати стабільний психологічний клімат і створювати безпечні умови праці. Отже, теоретичні положення, розглянуті в розділі 1, формують основу для подальшої практичної діагностики системи управління продуктивністю персоналу на прикладі ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ».

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ»

ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, який функціонує у форматі товариства з обмеженою відповідальністю.

Водночас аналіз матеріалів практики показує, що діяльність підприємства не обмежується лише операціями купівлі-продажу. Компанія взаємодіє з постачальниками, підрядниками, замовниками, використовує цифрові інструменти для внутрішньої координації та веде роботу в умовах підвищених ринкових ризиків.

Загальну характеристику ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ»

Показник	Характеристика
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГРІН ТРЕЙДІНГ»
Скорочене найменування	ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ»
Найменування англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY «GREEN TRADING»
Скорочене найменування англійською мовою	«GREEN TRADING» LLC
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	40729651
Дата реєстрації	09.08.2016
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Юридична адреса	04119, м. Київ, вул. Зоологічна, будинок 4А, офіс 139
Статутний капітал	100000 грн
Органи управління	Загальні збори учасників; директор
Керівник підприємства	Довбиш Євген Іванович
Особа, уповноважена підписувати звітність	Коваль Ірина Євгенівна
Засновник	Руденко Микола Вікторович
Частка засновника у статутному капіталі	100%
Кінцевий бенефіціарний власник	Руденко Микола Вікторович
Основний вид діяльності	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Джерело: складено автором [24]

Станом на 24.04.2026 статус юридичної особи підприємства визначено як «zareєстровано». Управління здійснюється через загальні збори учасників та директора. Єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником виступає Руденко Микола Вікторович із часткою 100% у статутному капіталі, що означає повну приватну власність без участі держави чи інших суб'єктів.

За даними фінансової звітності, у 2025 році середня кількість працівників підприємства сягнула 62 особи - суттєво більше порівняно з 2023–2024 роками. Таке зростання штату свідчить про розширення масштабів діяльності та активізацію будівельного напрямку. Водночас збільшення чисельності персоналу закономірно потребує чіткішої організації управлінських комунікацій і більш деталізованого розподілу функцій між підрозділами.

Нормативно-правова база, на якій ґрунтується діяльність підприємства, є багаторівневою. На верхньому рівні - законодавство України: Цивільний та Господарський кодекси, Закон «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Податковий кодекс, будівельні норми (ДБН), норми охорони праці. На рівні підприємства - комплекс внутрішніх локальних актів, що конкретизують вимоги законодавства стосовно специфіки діяльності.

ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури, що поєднує чіткий ланцюг підпорядкування - від директора до рядових виконавців - із функціональною спеціалізацією підрозділів. Такий тип структури є характерним для підприємств середнього розміру зі стабільним профілем діяльності та відносно передбачуваними виробничими процесами.

Організаційна структура ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» орієнтована на ефективну координацію інвестиційних, проєктних, будівельних, фінансових та сервісних процесів. Вона забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами і дозволяє директору здійснювати безпосереднє керівництво ключовими напрямками діяльності. Взаємодія між підрозділами покликана узгоджувати характеристики реалізованих об'єктів із вимогами замовників і потребами ринку.

Організаційну структуру управління (рис.2.1)

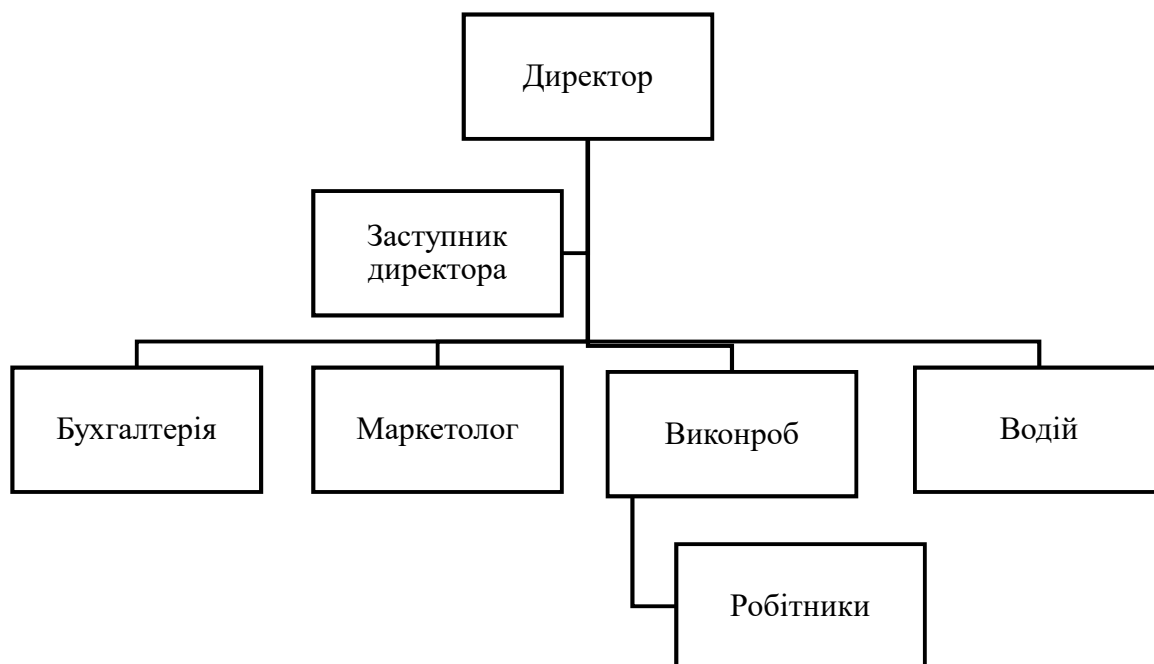


Рис.2.1- Організаційна структура управління ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» [24]

Насамперед це чіткий розподіл обов'язків: кожен підрозділ має визначений функціонал і відповідає за конкретні результати, що знижує ризик дублювання функцій. Крім того, прозора вертикаль управління формує культуру відповідальності: співробітники розуміють свою роль, підпорядкованість і критерії оцінювання.

Водночас ця структура має і певні обмеження, які стають дедалі більш відчутними в умовах зростання компанії. По-перше, жорсткість функціональних меж ускладнює швидку адаптацію до нестандартних ситуацій - наприклад, тоді, коли необхідно оперативно перерозподілити ресурси між кількома проектами. По-друге, централізація ключових рішень на рівні директора може призводити до «вузького місця» в прийнятті рішень, особливо в умовах зростання кількості проектів і підрозділів. По-третє, так звана «силосна» модель роботи, за якої підрозділи функціонують як відносно ізольовані одиниці, знижує синергетичний ефект від командної роботи.

Наведені дані показують, що підприємство пройшло помітний етап організаційного розширення. Якщо у 2023 році середня кількість працівників становила 26 осіб, а у 2024 році - 24 особи, то у 2025 році цей показник зріс до 62 осіб. Таке збільшення персоналу не є лише формальним розширенням штату. Воно змінює характер управління: за меншої чисельності керівник може контролювати значну частину процесів безпосередньо, але за швидкого зростання кількості працівників потрібні чіткіші регламенти, система делегування, зрозумілі KPI та прозорий механізм контролю результатів.

З позиції управління продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» перебуває у перехідному стані. З одного боку, підприємство демонструє зростання масштабів діяльності й збільшення фінансових результатів. З іншого боку, різке нарощення чисельності штату у 2025 році створює ризик зниження виробітку на одного працівника, якщо процеси не будуть стандартизовані. Саме тому аналіз фінансових показників необхідно поєднувати з оцінкою організаційної керованості.

Економічну базу функціонування підприємства відображають показники доходів, витрат і фінансового результату. У таблиці 2.2 подано основні показники фінансово-господарської діяльності за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.2- Динаміка фінансових результатів ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 роки, тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2023	Темп, %
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	92120,9	128516,4	149114,9	56994,0	61,9
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	77947,5	113034,8	128206,2	50258,7	64,5
Валовий результат від реалізації	14173,4	15481,6	20908,7	6735,3	47,5
Інші операційні витрати	9535,0	9664,0	14475,1	4940,1	51,8
Разом витрати	87482,5	122698,8	142681,3	55198,8	63,1
Фінансовий результат до оподаткування	5053,1	5832,0	6433,7	1380,6	27,3
Чистий прибуток	4949,7	5756,5	6294,2	1344,5	27,2

Джерело: складено автором на основі [24]

Дані таблиці 2.2 свідчать про стабільне нарощення обсягів діяльності. Чистий дохід від реалізації збільшився з 92120,9 тис. грн у 2023 році до 149114,9 тис. грн у 2025 році, тобто на 56994,0 тис. грн. Чистий прибуток також зріс: з 4949,7 тис. грн до 6294,2 тис. грн, що становить приріст 1344,5 тис. грн. Це означає, що підприємство зберегло прибутковість навіть за умов кризового середовища, однак темп зростання прибутку був помітно нижчим за темп зростання доходу.

Вона показує, що розширення діяльності супроводжувалося збільшенням витрат, насамперед собівартості реалізації та інших операційних витрат. У 2025 році собівартість становила 128206,2 тис. грн, тобто 86,0% чистого доходу.

Для наочнішого відображення змін у фінансових результатах ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» доцільно проаналізувати динаміку чистого доходу та чистого прибутку за 2023–2025 роки. Саме ці показники дають змогу оцінити, наскільки активно підприємство нарощувало обсяги реалізації та чи супроводжувалося зростання доходу збільшенням кінцевого фінансового результату. На рисунку 2.1 подано зміну чистого доходу та чистого прибутку підприємства у досліджуваному періоді.

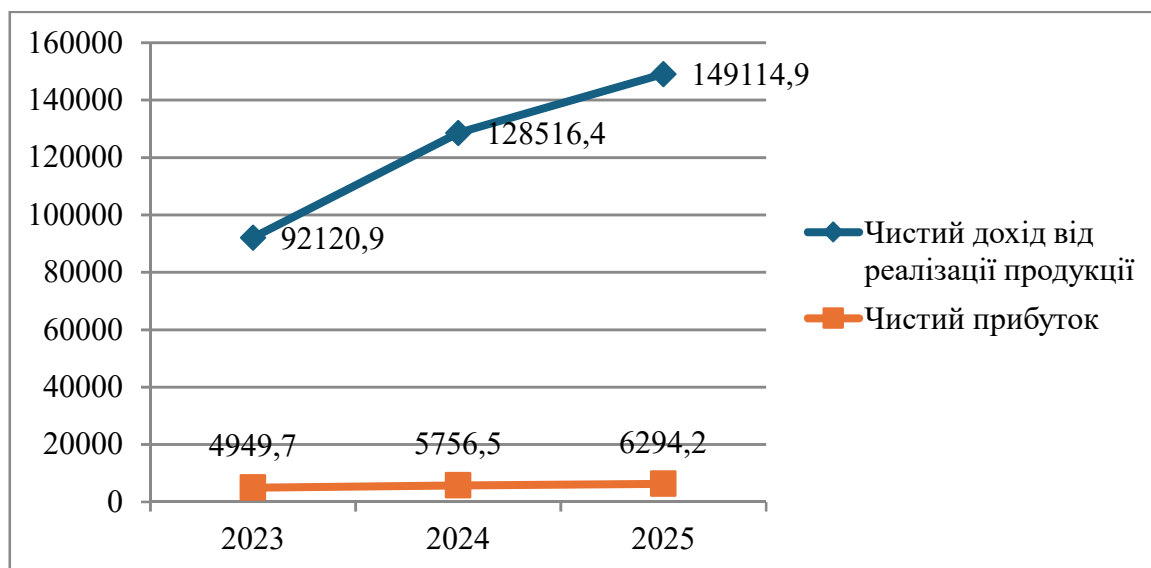


Рис. 2.2- Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» у 2023-2025 роках

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Отже, за даними рисунка 2.1 можна зробити висновок, що у 2023–2025 роках ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» демонструвало позитивну динаміку фінансових результатів. Чистий дохід підприємства зріс з 92120,9 тис. грн у 2023 році до 149114,9 тис. грн у 2025 році, тобто на 56994,0 тис. грн. Це свідчить про розширення обсягів реалізації продукції, товарів, робіт чи послуг та посилення ділової активності підприємства.

Чистий прибуток також мав тенденцію до зростання: з 4949,7 тис. грн у 2023 році до 6294,2 тис. грн у 2025 році. Проте темпи його збільшення були значно нижчими порівняно зі зростанням чистого доходу. Це може свідчити про підвищення витратного навантаження на підприємство, зокрема через зростання собівартості та інших операційних витрат. Загалом підприємство працює прибутково, однак для подальшого підвищення ефективності діяльності доцільно посилити контроль за витратами та оптимізувати управління ресурсами.

Активи підприємства також збільшувалися. Зростання активів саме по собі є позитивною ознакою, оскільки воно відображає розширення ресурсної бази. Водночас для оцінки управлінської ефективності важливо з'ясувати, чи перетворюються ці ресурси на відповідне збільшення результату на одного працівника. Динаміку активів, капіталу і зобов'язань подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів, капіталу та зобов'язань ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 роки, тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2023	Темп, %
Усього активів	92472,1	124330,6	152657,1	60185,0	65,1
Необоротні активи	2200,6	2263,4	4587,2	2386,6	108,5
Оборотні активи	90271,5	122067,2	148069,9	57798,4	64,0
Запаси	9040,0	4307,2	22248,7	13208,7	146,1
Дебіторська заборгованість загалом	58169,4	80374,2	71992,7	13823,3	23,8
Гроші та їх еквіваленти	16352,5	24891,5	41460,5	25108,0	153,5
Власний капітал	9710,3	11376,8	29422,7	19712,4	203,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	82761,8	112953,8	123234,4	40472,6	48,9

Джерело: складено автором на основі [24]

У 2023-2025 роках вартість активів зросла з 92472,1 тис. грн до 152657,1 тис. грн. Найпомітніше збільшення спостерігалось за запасами: з 9040,0 тис. грн у 2023 році до 22248,7 тис. грн у 2025 році. Це може свідчити про підготовку до більшого обсягу операцій або про бажання підприємства сформувати резерв ресурсів в умовах нестабільних поставок. Однак значні запаси потребують якісного складського та облікового контролю, інакше вони можуть перетворитися на джерело заморожування коштів.

Позитивним моментом є зростання грошових коштів: з 16352,5 тис. грн до 41460,5 тис. грн. Це підсилює платоспроможність підприємства і створює запас гнучкості в умовах непередбачуваних подій. Водночас поточні зобов'язання залишаються високими: у 2025 році вони становили 123234,4 тис. грн. Отже, управління продуктивністю персоналу має бути пов'язане не тільки з виробітком, а й з фінансовою дисципліною, своєчасним оформленням документів, контролем розрахунків і прискоренням операційного циклу.

Таблиця 2.4 – Організаційно-економічні фактори впливу на продуктивність персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ»

Фактор	Прояв у діяльності підприємства	Вплив на продуктивність персоналу
Зростання чисельності штату	У 2025 році середня кількість працівників зросла до 62 осіб	Потребує формалізації ролей, KPI, делегування та контролю виконання
Високий обсяг оборотних активів	Запаси, грошові кошти та дебіторська заборгованість формують основну частину активів	Зростає навантаження на працівників, відповідальних за облік, закупівлі та розрахунки
Воєнні та кризові ризики	Можливі перебої з логістикою, електроенергією, комунікаціями, зміною попиту	Підвищується потреба у швидкому обміні інформацією та взаємозамінності працівників
Цифровізація управління	Використання 1С, CRM, електронних таблиць, відеонарад і корпоративних чатів	Дає основу для контролю, але потребує єдиної системи показників продуктивності
Значні поточні зобов'язання	У 2025 році поточні зобов'язання перевищували 123 млн грн	Потребує дисципліни документообігу, контролю платежів і відповідальності за фінансові завдання

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» за 2023-2025 роки.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика підприємства підтверджує необхідність поглибленого аналізу продуктивності праці. Фінансові результати демонструють розвиток, проте управлінська система повинна не лише підтримувати збільшення доходу, а й забезпечувати, щоб кожен додатковий працівник створював вимірюваний економічний результат. Без цього ризик зростання адміністративного навантаження та втрати керованості поступово збільшуватиметься.

2.2. Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» та оцінка ефективності системи управління нею

Продуктивність праці персоналу в межах цього дослідження оцінюється як співвідношення між економічними результатами підприємства і середньою кількістю працівників. Найбільш придатним показником для первинного аналізу є чистий дохід на одного працівника. Він показує, який обсяг реалізації забезпечує один працівник у середньому за рік. Додатково доцільно розрахувати чистий прибуток на одного працівника, активи на одного працівника, валову маржу та чисту рентабельність продажу.

Таблиця 2.5 – Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025
Працівники, осіб	26	24	62
Чистий дохід, тис. грн	92120,9	128516,4	149114,9
Дохід на 1 працівника, тис. грн	3543,1	5354,8	2405,1
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	190,4	239,9	101,5
Темп зміни продуктивності, %	-	51,1	-55,1

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» за 2023-2025 роки.

Результати розрахунків засвідчують неоднорідну динаміку продуктивності. У 2023 році чистий дохід на одного працівника становив 3543,1 тис. грн. У 2024 році цей показник зріс до 5354,9 тис. грн, що було наслідком збільшення доходу при одночасному скороченні середньої чисельності персоналу з 26 до 24 осіб. Це

можна оцінити як період підвищеної інтенсивності використання трудового потенціалу.

У 2025 році ситуація змінилася. Чистий дохід підприємства продовжив зростати, однак середня чисельність персоналу збільшилася значно швидше. У результаті продуктивність за показником доходу на одного працівника зменшилася до 2405,1 тис. грн/особу. З одного боку, це може бути пов'язано з етапом розширення штату, коли нові працівники ще не повністю вийшли на нормативну результативність. З іншого боку, така динаміка прямо вказує на необхідність управлінського втручання без системи адаптації, навчання, нормування завдань і регулярного контролю продуктивність може залишатися нижчою, ніж дозволяє ресурсний потенціал підприємства.

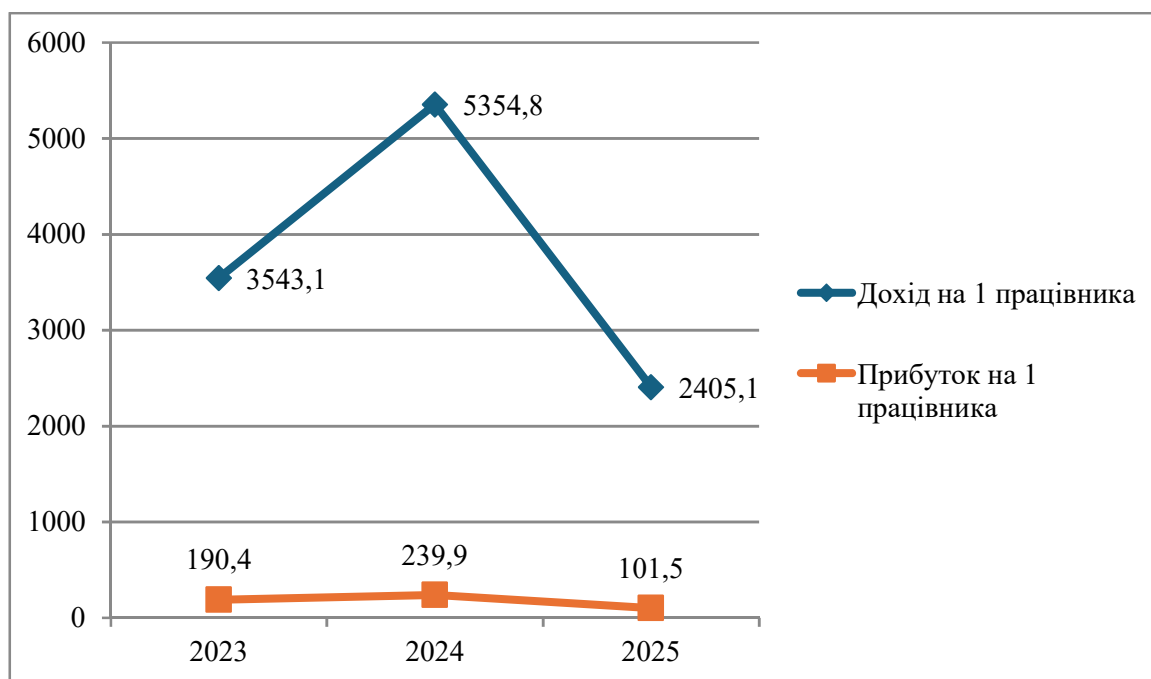


Рис. 2.3- Динаміка продуктивності персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» у 2023-2025 роках

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» за 2023-2025 роки.

Показник чистого прибутку на одного працівника також демонструє схожу логіку. У 2023 році він становив 190,4 тис. грн/особу, у 2024 році зріс до 239,9 тис. грн/особу, а у 2025 році знизився до 101,5 тис. грн/особу. Це означає, що розширення штату поки що не дало пропорційного приросту прибутку. Для

підприємства це не є критичною ознакою в короткостроковому періоді, адже збільшення персоналу часто передує майбутньому зростанню обсягів робіт. Проте у середньостроковій перспективі такий розрив потрібно скорочувати.

Для глибшої оцінки продуктивності доцільно проаналізувати не лише трудові, а й фінансові коефіцієнти, що характеризують загальну ефективність використання ресурсів. Їх наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Додаткові коефіцієнти оцінки економічного середовища продуктивності персоналу

Показник	Од. вим.	2023	2024	2025	Оцінка тенденції
Валова маржа	%	15,4	12,0	14,0	змішана
Чиста рентабельність продажу	%	5,4	4,5	4,2	змішана
Коефіцієнт поточної ліквідності	коеф.	1,1	1,1	1,2	позитивна
Коефіцієнт автономії	%	10,5	9,2	19,3	позитивна
Частка запасів в оборотних активах	%	10,0	3,5	15,0	змішана
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах	%	64,4	65,8	48,6	змішана
Частка грошових коштів в оборотних активах	%	18,1	20,4	28,0	позитивна

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» за 2023-2025 роки.

Значення валової маржі коливалося в межах 12,0-15,4%. У 2025 році вона становила 14,0%, тобто підприємство змогло частково відновити маржинальність після зниження у 2024 році. Водночас чиста рентабельність продажу знизилася з 5,4% у 2023 році до 4,2% у 2025 році. Це означає, що навіть за збільшення доходу чистий прибуток формувався з меншою відносною ефективністю. Для системи управління персоналом це важливо, оскільки мотивація має бути прив'язана не тільки до обсягу продажів або виконаних операцій, а й до маржинального результату, економії часу, якості документообігу та зниження втрат.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023-2025 роках перебував на рівні 1,09; 1,08; 1,20 відповідно. Така динаміка свідчить про певне покращення платоспроможності у 2025 році, але також показує, що підприємство працює з високим обсягом поточних зобов'язань. Тому продуктивність адміністративного, фінансового і комерційного персоналу має оцінюватися не лише через обсяг

операцій, а й через здатність скорочувати прострочення, швидше оформлювати первинні документи та підтримувати контроль за розрахунками.

Значна частка дебіторської заборгованості в оборотних активах є окремим управлінським ризиком. У 2024 році вона перевищувала 65%, а у 2025 році залишалася на рівні близько 48,6%. Це означає, що частина ресурсів підприємства перебуває у формі вимог до контрагентів. У таких умовах продуктивність працівників відділів продажу, фінансів і документообігу має вимірюватися через показники швидкості закриття угод, своєчасності актів, рахунків, накладних і повернення коштів.

Оцінюючи систему управління продуктивністю персоналу, важливо враховувати не лише розраховані коефіцієнти, а й фактичні управлінські процедури. Систему управління продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» можна оцінити за шістьма блоками: планування результатів, розподіл завдань, контроль виконання, цифрова підтримка, мотивація та розвиток персоналу. Підсумкову оцінку наведено в таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7 – Оцінка системи управління продуктивністю персоналу
ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ»**

Блок системи	Фактичний стан	Проблема / обмеження	Оцінка
Планування результатів	Планові завдання формуються на рівні підприємства та окремих напрямів	Немає повної карти KPI для всіх функцій і посад	Середній рівень
Розподіл завдань	Завдання фіксуються через наради, листування та електронні таблиці	Можливе дублювання відповідальності або нечіткість термінів	Середній рівень
Контроль виконання	Використовуються реєстри доручень і звітність керівників	Контроль більше орієнтований на факт виконання, ніж на продуктивність	Достатній рівень
Цифрова підтримка	Застосовуються 1C, CRM, Teams/чати, Google Sheets	Відсутній єдиний BI-дашборд продуктивності	Середній рівень
Мотивація персоналу	Матеріальне стимулювання пов'язане з результатами діяльності	Преміювання не завжди прив'язане до вимірюваних KPI	Потребує посилення
Розвиток персоналу	Навчання відбувається переважно в процесі роботи	Необхідна формалізована програма адаптації нових працівників	Потребує посилення

Джерело: складено автором

Особливу увагу слід приділити 2025 року. Зростання чисельності персоналу до 62 осіб могло бути необхідним для розширення діяльності, але воно різко змінило показники виробітку. Якщо у 2024 році один працівник у середньому забезпечував 5354,9 тис. грн чистого доходу, то у 2025 році - лише 2405,1 тис. грн.

Основні проблеми, які стримують продуктивність персоналу в умовах кризових та воєнних викликів, систематизовано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Проблеми управління продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» та пріоритетність реагування

Проблема	Причина виникнення	Наслідок для продуктивності	Пріоритет реагування
Зниження доходу на одного працівника у 2025 році	Різке збільшення штату без достатньо швидкого виходу нових працівників на результат	Падіння середнього виробітку та прибутку на одного працівника	Високий
Недостатня формалізація KPI	Показники результативності не деталізовані для кожної функціональної зони	Працівники орієнтуються на завдання, але не завжди на економічний результат	Високий
Залежність від ручного контролю	Частина контролю ведеться через таблиці та наради	Керівники витрачають більше часу на збирання інформації	Середній
Ризики воєнного середовища	Перебої логістики, комунікацій, електропостачання, зміна графіків роботи	Втрата часу, затримки виконання, нерівномірне навантаження	Високий
Недостатня швидкість адаптації персоналу	Нові працівники проходять навчання переважно на робочому місці	Повільніше досягнення нормативної продуктивності	Високий
Високі поточні зобов'язання і дебіторська заборгованість	Складна структура розрахунків із контрагентами	Потреба у більшій фінансовій дисципліні та координації	Середній

Джерело: складено автором

Отже, ефективність системи управління продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» можна оцінити як задовільну, але таку, що потребує цільового вдосконалення. Підприємство має базові елементи контролю, цифрові інструменти та позитивну фінансову динаміку. Водночас зростання штату у 2025 році показало, що організаційні механізми мають бути сильнішими: потрібні KPI, система

адаптації, регулярна аналітика продуктивності, чітка відповідальність керівників за результат і пов'язана з цим система стимулювання.

2.3. Напрями вдосконалення системи управління продуктивністю персоналу та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Для підвищення продуктивності персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» доцільно впровадити комплекс управлінських заходів, які поєднують контроль результатів, чіткий розподіл відповідальності, адаптацію працівників, взаємозамінність персоналу та мотивацію за досягнення конкретних показників. Такі напрями дають змогу не лише краще організувати роботу колективу, а й зменшити втрати часу, підвищити результативність працівників, ці напрями подані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9- Напрями вдосконалення системи управління продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний управлінський результат	Очікуваний економічний результат
КРІ-дашборд продуктивності	Щомісячний облік доходу, прибутку, виконання завдань, дебіторської заборгованості та запасів у розрізі відповідальних зон	Керівництво швидше бачить відхилення і причини втрат продуктивності	Зростання виробітку та зменшення нераціональних витрат часу
Єдиний регламент задач	Стандартизація постановки доручень, термінів, відповідальних і критеріїв виконання	Зменшення дублювання, нечітких завдань	Скорочення організаційних втрат і простоїв
Програма адаптації персоналу	Наставництво, чек-листи, інструкції, оцінка результату через 30 днів	Нові працівники швидше досягають нормативної продуктивності	Зменшення втрат від повільного входження в посаду
Кросфункціональні команди	Підготовка працівників до заміщення суміжних функцій у кризових умовах	Підприємство менше залежить від відсутності окремих працівників	Зниження ризику зриву операційних строків
Мотивація за результат	Преміювання за КРІ, пов'язані з доходом, маржинальністю, строками й фінансовою дисципліною	Працівники орієнтуються не лише на процес	Підвищення прибутку на одного працівника

Джерело: складено автором

Перший напрям - упровадження KPI-дашборду продуктивності. Його призначення полягає у тому, щоб керівництво бачило не лише загальні фінансові результати за рік, а й проміжні індикатори: дохід на одного працівника, валовий результат на одного працівника, швидкість закриття документів, виконання доручень у строк, динаміку дебіторської заборгованості, оборотність запасів, кількість прострочених задач. Для підприємства достатньо почати з простого дашборду у форматі Excel/Google Sheets або Power BI, який оновлюється щомісяця.

Другий напрям - регламент постановки й контролю завдань. Доцільно запровадити єдину форму управлінського доручення: завдання, відповідальний, кінцевий строк, очікуваний результат, критерій виконання, пов'язаний показник KPI, статус виконання. Це дасть змогу зменшити втрати часу на уточнення завдань і зробити контроль менш залежним від усних домовленостей.

Третій напрям - прискорення адаптації нових працівників. Оскільки у 2025 році штат суттєво збільшився, підприємству потрібна коротка програма входження в посаду: чек-лист першого тижня, наставник, перелік типових операцій, доступ до інструкцій, тестове завдання і оцінка результату через місяць. Мета такого підходу - скоротити період, коли новий працівник присутній у штаті, але ще не створює повноцінного результату.

Четвертий напрям - формування гнучких кросфункціональних команд для кризових ситуацій. У воєнний період підприємство може стикатися з перебоями постачання, зміною графіків, відсутністю окремих працівників, терміновими запитами контрагентів. Тому частина працівників має володіти суміжними функціями, а керівники повинні мати заздалегідь визначений порядок заміщення ключових ролей.

П'ятий напрям - оновлення мотиваційної системи. Преміювання доцільно прив'язати до обмеженої кількості зрозумілих показників: виконання планових завдань, дотримання строків, зниження простроченої дебіторської заборгованості, якість документообігу, економія ресурсів, приріст валового результату. При цьому важливо уникати ситуації, коли працівників стимулюють лише за обсяг доходу, не враховуючи маржинальність і витрати.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення системи управління продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» спрямовані на те, щоб зробити роботу працівників більш організованою, вимірюваною та орієнтованою на фінансовий результат.

Найважливішим є впровадження KPI-дашборду, оскільки він дозволить керівництву швидко бачити проблемні ділянки та приймати рішення не інтуїтивно, а на основі конкретних показників.

Для обґрунтування економічного ефекту використано обережний сценарій: у результаті впровадження заходів продуктивність персоналу за показником чистого доходу на одного працівника у 2026 році зросте на 7% порівняно з рівнем 2025 року. Такий приріст є помірним і реалістичним, оскільки він не передбачає повернення до високого рівня 2024 року, а лише часткове відновлення продуктивності після різкого розширення штату.

Для реалізації запропонованих напрямів підвищення продуктивності персоналу необхідно визначити орієнтовний обсяг фінансових ресурсів.

У таблиці 2.10 подано бюджет основних заходів, які передбачають удосконалення контролю результатів праці, організації завдань, адаптації нових працівників, навчання керівників та запровадження мотивації за досягнення продуктивних KPI.

Таблиця 2.10- Орієнтовний бюджет заходів з підвищення продуктивності персоналу

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Пояснення
Розробка KPI-дашборду та шаблонів звітності	120,0	Побудова системи щомісячного моніторингу продуктивності
Налаштування електронного реєстру задач і контрольних статусів	90,0	Стандартизація постановки, виконання і контролю доручень
Програма адаптації та навчальні матеріали для нових працівників	140,0	Скорочення періоду входження в посаду
Навчання керівників підрозділів роботі з KPI та кризовим плануванням	110,0	Підвищення якості управлінських рішень
Мотиваційний фонд за досягнення продуктивних KPI	180,0	Посилення зв'язку між оплатою та результатом
Резерв на технічні доопрацювання та підтримку	40,0	Покриття непередбачених дрібних витрат

Разом	680,0	Загальний обсяг витрат на впровадження
-------	-------	--

Джерело: складено автором

Отже, загальний бюджет заходів з підвищення продуктивності персоналу становить 680,0 тис. грн.

План реалізації заходів подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11- План упровадження заходів з підвищення продуктивності персоналу

Етап	Термін реалізації	Основні дії	Відповідальні	Очікуваний результат
1	1 місяць	Затвердження переліку КРІ, форм звітності та відповідальних осіб	Директор, керівники підрозділів	Єдина логіка оцінювання продуктивності
2	2 місяць	Запуск електронного дашборду та реєстру задач	Адміністрація, бухгалтерія, керівники напрямів	Регулярний контроль продуктивності і відхилень
3	3 місяць	Підготовка чек-листів адаптації та навчання керівників	Керівники підрозділів	Швидше входження нових працівників у роботу
4	4–6 місяць	Впровадження преміювання за КРІ та аналіз перших результатів	Директор, фінансовий блок	Підвищення мотивації і відповідальності за результат
5	Після 6 місяців	Корекція КРІ, масштабування успішних практик	Керівництво підприємства	Стабілізація системи управління продуктивністю

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи мають ще один важливий ефект - підвищення стійкості підприємства до кризових і воєнних викликів. Якщо завдання, відповідальні особи та контрольні показники чітко зафіксовані, підприємству простіше працювати під час перебоїв комунікації, зміни графіків, тимчасової відсутності працівників або раптового зростання операційного навантаження. У такій ситуації продуктивність підтримується не за рахунок постійного ручного втручання директора, а завдяки налаштованій системі управління.

Отже, удосконалення системи управління продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» повинно мати прикладний характер. Основний акцент слід зробити на вимірюваності результатів, скороченні організаційних втрат, швидкій

адаптації працівників, цифровому контролі та мотивації за економічний результат. Саме ці напрями дозволяють перетворити зростання штату на реальне зростання ефективності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 проведено діагностику системи управління продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» та визначено основні напрями її вдосконалення в умовах кризових і воєнних викликів. Встановлено, що підприємство функціонує у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель, має лінійно-функціональну організаційну структуру та демонструє позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності. Зокрема, у 2023–2025 роках чистий дохід підприємства зріс з 92120,9 тис. грн до 149114,9 тис. грн, а чистий прибуток - з 4949,7 тис. грн до 6294,2 тис. грн.

Разом із тим аналіз показав, що зростання масштабів діяльності супроводжувалося суттєвим збільшенням чисельності персоналу, що вплинуло на рівень продуктивності праці. У 2025 році дохід на одного працівника знизився порівняно з 2024 роком, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом, посилення контролю результатів праці та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

У процесі дослідження виявлено основні проблеми в управлінні продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ»: недостатню формалізацію KPI, нечіткий розподіл відповідальності за результати, слабкий зв'язок мотивації з продуктивністю, недостатньо розвинену систему адаптації нових працівників та залежність контролю від ручних інструментів.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність запропонованих заходів: за очікуваного підвищення продуктивності на 7% підприємство може отримати чистий економічний ефект у розмірі 783,6 тис. грн, а ROI становитиме 115,2%.

Отже, удосконалення системи управління продуктивністю персоналу є важливою умовою підвищення ефективності діяльності та стійкості ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» в умовах кризових і воєнних викликів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі узагальнено теоретико-методичні положення та проведено практичну діагностику системи управління продуктивністю персоналу на прикладі ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ». За результатами дослідження можна зробити такі висновки.

1. У процесі розкриття сутності поняття «управління продуктивністю персоналу» встановлено, що воно не зводиться лише до контролю виробітку або виконання плану. Йдеться про цілісну управлінську систему, яка охоплює планування результатів праці, розподіл завдань, мотивацію, контроль, навчання працівників і постійне коригування організаційних процесів. Для підприємства в умовах кризи та воєнних викликів така система має особливе значення, адже саме від організованості персоналу залежить здатність компанії працювати без різких збоїв, швидко реагувати на зміни та не втрачати економічний результат.

2. Аналіз стратегій управління продуктивністю персоналу показав, що в нестабільному середовищі найбільш доцільним є поєднання кількох підходів: цифрового контролю показників, гнучкого розподілу функцій, результативної мотивації, розвитку компетентностей і підготовки працівників до взаємозаміщення. Воєнні умови посилюють значення оперативної комунікації, чітких регламентів, прозорого делегування та готовності керівників швидко змінювати пріоритети. Отже, продуктивність персоналу в сучасних умовах залежить не тільки від індивідуальних зусиль працівника, а й від того, наскільки грамотно побудована вся система управління.

3. Розглянуті методичні підходи до оцінювання продуктивності підтвердили, що для об'єктивного аналізу необхідно використовувати не один окремий показник, а групу взаємопов'язаних індикаторів. У роботі доцільно поєднано фінансові показники, кадрові дані, коефіцієнти ліквідності, рентабельності, структури активів

і якісну оцінку управлінських процесів. Такий підхід дав змогу оцінити не лише формальну зміну доходу на одного працівника, а й причини, які впливають на цю зміну: зростання штату, структуру витрат, дебіторську заборгованість, рівень цифровізації та якість контролю виконання завдань.

4. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» засвідчила, що підприємство має реальний потенціал для розвитку, однак одночасно перебуває в умовах підвищеного управлінського навантаження. У 2023-2025 роках підприємство нарощувало масштаби діяльності: чистий дохід збільшився з 92120,9 тис. грн у 2023 році до 149114,9 тис. грн у 2025 році, активи - з 92472,1 тис. грн до 152657,1 тис. грн, а власний капітал - з 9710,3 тис. грн до 29422,7 тис. грн. Позитивним є також збільшення грошових коштів, що покращує платоспроможність підприємства. Водночас значні поточні зобов'язання, високий обсяг дебіторської заборгованості та різке збільшення кількості працівників у 2025 році створюють потребу в більш чіткій системі управління результатами праці.

5. Аналіз продуктивності праці персоналу показав, що фінансове зростання підприємства не повністю перетворилося на зростання ефективності використання трудових ресурсів. У 2024 році дохід на одного працівника зріс до 5354,8 тис. грн, проте у 2025 році він знизився до 2405,1 тис. грн. Основною причиною такого результату стало швидке збільшення середньої кількості працівників до 62 осіб, тоді як приріст доходу не був настільки швидким, щоб зберегти попередній рівень виробітку. Це не означає, що розширення штату було помилковим, однак воно показує: нові працівники потребують адаптації, чітких KPI, зрозумілих посадових очікувань і регулярного контролю внеску в загальний результат.

6. Оцінка чинної системи управління продуктивністю персоналу ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» показала, що вона має практичну основу, але ще не є достатньо формалізованою. Сильними сторонами підприємства є використання електронних інструментів, нарад, реєстрів доручень, фінансової звітності та управлінського контролю. Разом із тим виявлено низку проблем: відсутність єдиного KPI-дашборду, часткова залежність від ручного контролю, недостатня деталізація відповідальності за результат, слабка формалізація адаптації персоналу та

недостатній зв'язок мотивації з вимірюваними показниками продуктивності. Саме ці недоліки найбільше впливають на втрати часу, дублювання функцій і нерівномірне навантаження між працівниками.

7. Для підвищення продуктивності персоналу запропоновано комплекс заходів, які мають прикладний і реалістичний характер: упровадження KPI-дашборду, єдиного регламенту постановки та контролю завдань, програми адаптації нових працівників, кросфункціональних команд для кризових ситуацій і мотивації за досягнення конкретних результатів. Орієнтовний бюджет упровадження становить 680,0 тис. грн. За обережним сценарієм підвищення продуктивності на 7% може забезпечити додатковий чистий дохід у сумі 10438,0 тис. грн, додатковий валовий результат 1463,6 тис. грн та очікуваний чистий економічний ефект 783,6 тис. грн. Розрахований ROI на рівні 115,2% свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів.

8. Загалом мету дипломної роботи досягнуто, оскільки теоретичні положення були поєднані з практичним аналізом діяльності конкретного підприємства. Для ТОВ «ГРІН ТРЕЙДІНГ» саме така модель є найбільш доцільною, оскільки вона дозволяє одночасно зміцнити фінансову результативність, управлінську дисципліну та стійкість підприємства до зовнішніх ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. Карта посади у системі адміністративного менеджменту. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 3–11.
2. Глушенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
3. Голобородько А. Ю., Плевако Н. О., Кусова Д. М. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041313>.
4. Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Проблеми розвитку управлінського персоналу підприємства у повоєнний період. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : матеріали XXXI міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2023, 17–20 трав. 2023 р. Харків. НТУ «ХПІ». С. 708.
5. Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>.
6. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>.
7. Жосан Г., Добрянський П. Аналіз стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 401–404. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-62>.
8. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>.

9. Коваленко О.Л. Методи для напрацювання варіантів управлінських рішень. Вчені записки ТНУ. 2024. 35(74). С. 28–31.
10. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 07.04.2026).
11. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. К.: Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.
12. Крамської О. Ю., Кучинський В. А. Забезпечення ефективності процесів управління персоналом на засадах діджиталізації. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : матеріали 33-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2025, 14–17 трав. 2025 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. С. 962.
13. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика. ЦУЛ, 2020. 190 с.
14. Мельник А. О., Петренко О. О. Антикризове управління персоналом підприємства на засадах мотивації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 39-43.
15. Менеджмент організацій / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. Київ: ЦУЛ, 2018. 560 с.
16. Мехович Е. С., Мехович К. С., Перерва П. Г. Дослідження проблем ефективності системи управління персоналом. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції* : зб. тез 6-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 7–8 груд. 2022 р. Дубляни, 2022. С. 63–67.
17. Небилиця О. А., Мамедова А. К. Методичне забезпечення розвитку персоналу як запорука конкурентноспроможності підприємства. *Конкурентноспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 лист. 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 429–434.
18. Олійник О., Головань О., Маркова С. Моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах: філософсько-концептуальні та прикладні аспекти.

Український економічний часопис. 2025. № 8. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-14>.

19. Олійник Т. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>. (дата звернення 30.03.2026).

20. Про колективні угоди та договори : Закон України від 23.02.2023 № 2937-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2937-20#Text> (дата звернення: 07.04.2026).

21. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.04.2026).

22. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 07.04.2026).

23. Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267>.

24. Сайт _____ компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40729651/ (дата звернення: 10.04.2026).

25. Самойленко В. В. Дослідження феномену «лояльність персоналу» як актуального тренду в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22 лист. 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. С. 487-491.

26. Солопун Н. М., Марков Е. Р. Управління персоналом компанії в умовах масштабування діяльності. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали 7-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 20-21 квітня 2023 р. ДБУ. Харків, 2023. С. 541–543.

27. Токар В. В., Мартиненко В. І. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах постіндустріального розвитку суспільства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. № 53. С. 111–118.
28. Угрімова І. В., Губарева М. О. Сучасні проблеми управління персоналом. *Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств* : матеріали 14-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 лист. 2021 р. НТУ «ХПІ». Харків : Планета-Прінт, 2021. С. 98-101.
29. Чеботарьов М. К. Сучасні моделі управління персоналом. *Публічне управління та адміністративний менеджмент : сучасні тренди та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28 черв. 2021 р. Видавничий центр «Global Scientific Trends» та ін. Харків, 2021. С. 95–96.
30. Чернишова Л. І., Заложнікова А. І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
31. Шматько Н. М., Кузьменко Н. С. Управління розвитком персоналу підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : матеріали 29-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2021, 18-20 трав. 2021 р. Харків : Планета-Прінт, 2021. С. 238.
32. Шульпіна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. № 1 (123). С. 113–116