

60  
13.06.2025

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

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

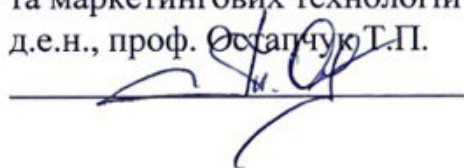
**ОЛІЙНИК Іван Миколайович**   
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»)

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



Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Царук І.М.  
(прізвище та ініціали)

  
(підпис)

Рецензент

  
(прізвище та ініціали)

(підпис)

### **Анотація**

Олійник І.М. Кадрова політика підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування кадрової політики підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

**Ключові слова:** кадри, кадрова політика, управління персоналом, адаптація працівників, продуктивність праці, стабільність персоналу.

### **Annotation**

Oliynyk I.M. Personnel policy of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of the formation of the personnel policy of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

**Keywords:** personnel, personnel policy, personnel management, employee adaptation, labor productivity, personnel stability.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Вступ</i> .....                                                                                                       | 4  |
| <i>Розділ 1. Теоретичні основи формування кадрової політики підприємства</i> .....                                       | 7  |
| 1.1. Поняття, роль та типи кадрової політики підприємства .....                                                          | 7  |
| 1.2. Система управління кадровою політикою підприємства .....                                                            | 15 |
| 1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства .....                                           | 24 |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування кадрової політики на підприємстві ..... | 33 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                              | 40 |
| <i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення кадрової політики ДП «АІРТ»</i> .....                      | 42 |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства .....                                                               | 42 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства .....                                                         | 50 |
| 2.3. Оцінка стану розвитку кадрової політики на підприємстві .....                                                       | 57 |
| 2.4. Напрями удосконалення кадрової політики на підприємстві .....                                                       | 67 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                              | 77 |
| <i>Висновки</i> .....                                                                                                    | 79 |
| <i>Список використаних джерел</i> .....                                                                                  | 82 |
| <i>Додатки</i> .....                                                                                                     | 89 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Кадрова політика підприємства є одним із ключових елементів загальної стратегії управління, що визначає принципи, напрями та засоби формування, розвитку й ефективного використання трудового потенціалу. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення мотиваційного механізму та створення умов для професійного зростання працівників. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, високої конкуренції та швидких технологічних змін саме людина стала основним чинником конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна кадрова політика дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх змін, утримувати талановитих працівників, забезпечувати високий рівень продуктивності праці та знижувати ризики плинності кадрів. Вона базується на принципах стратегічного управління, довгострокового планування потреб у персоналі, справедливого підходу до оцінювання результатів праці та формування корпоративної культури. Одним із важливих аспектів кадрової політики є створення умов для адаптації нових працівників, що сприяє їх швидшому входженню в робочий процес та підвищує загальну ефективність трудової діяльності.

Значущим викликом для багатьох підприємств є розробка такої кадрової політики, яка б одночасно враховувала інтереси як підприємства, так і його працівників. Збалансований підхід до управління людськими ресурсами дозволяє формувати стабільний трудовий колектив, підвищувати рівень лояльності персоналу та сприяти сталому розвитку. Також важливою є інтеграція інновацій у сфері управління персоналом, зокрема впровадження цифрових HR-систем, дистанційного навчання та гнучких форм зайнятості.

Кадрова політика має бути тісно пов'язана з цілями та завданнями підприємства, а також враховувати його специфіку, розмір, фінансові

можливості та стадію життєвого циклу. Саме завдяки продуманій кадровій політиці підприємство може сформувати сильну команду, що здатна реалізовувати стратегічні цілі та адаптуватися до змін. Особливу увагу слід приділяти системі мотивації, підвищенню кваліфікації, розвитку лідерських якостей та управлінських компетентностей працівників.

Отже, кадрова політика виступає важливим інструментом стратегічного управління, що визначає не лише поточну ефективність підприємства, а й його майбутнє. Її удосконалення потребує комплексного підходу, постійного моніторингу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також готовності до змін.

Дослідженням питання формування та розвитку кадрової політики підприємства займалися іноземні науковці, а саме Д. Бодді, П. Друкер, М. Армстронг, Р. Дафр. Серед вітчизняних науковців можна виділити Лепейко Т. І., Скібіцький О. М., Савельєва В. О., Василенко В. О., Лігоненко Л. О. та інші.

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

**Метою** бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування та розвитку кадрової політики підприємства, а також визначення основних напрямів її удосконалення на підприємстві ДП «Агентство з ідентифікації та реєстрації тварин».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття, роль та типи кадрової політики підприємства;
- дослідити систему управління кадровою політикою підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування кадрової політики на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку стану розвитку кадрової політики на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення кадрової політики на підприємстві.

**Об'єктом** дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес формування кадрової політики підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення кадрової політики підприємства.

**Методи дослідження.** Основою дослідження статі загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема методи логічного узагальнення та спостереження (досліджено сутність кадрової політики), емпіричні методи порівняння (досліджено вплив різних чинників на ефективність управлінського процесу), теоретичні методи – системний підхід (аналіз інструментів та механізмів управління кадровою політикою); універсальні методи дослідження – аналіз та синтез (на основі аналізу та синтезу понять досліджено шляхи удосконалення кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування підприємства ) тощо.

**Інформаційною базою** роботи були дані статистичної звітності, а також внутрішні дані, зокрема, бухгалтерська звітність підприємства. Теоретичною основою дослідження слугують роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням кадрової політики у галузі управління персоналом.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати роботи та надані рекомендації можуть бути використані задля поліпшення реалізації кадрової політики на обраному підприємстві, що сприятиме поліпшенню кадрового забезпечення та ефективності праці.

**Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменування. Робота містить 1 додаток.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Поняття, роль та типи кадрової політики підприємства**

Формування ефективної кадрової політики є одним із ключових чинників успішного функціонування сучасного підприємства. У сучасних умовах динамічного ринку праці та зростаючої конкуренції, підприємства повинні ретельно підходити до управління персоналом. Кадрова політика дозволяє системно підходити до добору, розстановки, мотивації та розвитку працівників. Вона забезпечує узгодженість цілей організації з інтересами працівників. Без чіткої кадрової політики неможливо досягти стабільності в колективі та високої продуктивності праці. Правильне управління людськими ресурсами сприяє зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця. Крім того, це дозволяє адаптуватися до змін у законодавстві, соціально-економічному середовищі та вимогах ринку [48].

Кадрова політика також відіграє важливу роль у розвитку корпоративної культури та підтриманні морального клімату в колективі. Її стратегічне значення полягає в забезпеченні підприємства кваліфікованими фахівцями на довгострокову перспективу. Таким чином, формування кадрової політики є необхідною умовою для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [38].

Кадри - це сукупність працівників підприємства, установи чи організації, які мають необхідну кваліфікацію та виконують певні професійні функції. Інакше кажучи, це люди, які забезпечують реалізацію виробничих, управлінських, технічних, наукових або інших завдань у межах діяльності організації [54].

У ширшому значенні кадри охоплюють як керівників, так і фахівців, технічних працівників, робітників та інший персонал. Кадровий потенціал

підприємства є одним із найважливіших ресурсів, від якого залежать ефективність роботи, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність.

Кадри, як найважливіший ресурс підприємства, володіють такими якостями [13; 22]:

- кваліфікованість - наявність професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків;
- відповідальність - здатність усвідомлювати наслідки своїх дій і приймати рішення в інтересах підприємства;
- ініціативність - прагнення пропонувати нові ідеї, шукати шляхи покращення процесів та брати участь у розвитку організації;
- лояльність - відданість підприємству, готовність дотримуватися його цінностей і працювати на досягнення спільних цілей;
- адаптивність - здатність швидко пристосовуватися до змін у середовищі, технологіях або умовах праці;
- комунікабельність - вміння ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом та партнерами;
- креативність - здатність мислити нестандартно, знаходити нові підходи до вирішення проблем;
- дисциплінованість - дотримання встановлених правил, норм та внутрішнього розпорядку;
- стресостійкість - вміння працювати в умовах тиску або підвищеного навантаження без втрати продуктивності;
- прагнення до саморозвитку - готовність постійно навчатися, підвищувати кваліфікацію та розвиватися професійно.

Визначені якості забезпечують ефективну роботу персоналу та сприяють успішному розвитку підприємства.

Кадрова політика підприємства, враховуючи ключові якості персоналу, спрямована на всебічний розвиток людського ресурсу як стратегічного чинника успіху. Вона передбачає залучення кваліфікованих працівників, здатних ефективно реалізовувати професійні завдання та сприяти досягненню цілей

організації. Велика увага приділяється формуванню відповідального, ініціативного та лояльного колективу, що має бажання брати участь у вдосконаленні виробничих і управлінських процесів [7; 46].

Кадрова політика також включає підтримку дисципліни, високих моральних стандартів і сприятливого психологічного клімату. Вона передбачає впровадження програм зниження стресу, а також створення можливостей для безперервного професійного навчання і розвитку. Окрему увагу приділено плануванню кар'єрного зростання, що сприяє ефективному використанню потенціалу кожного працівника. Усе це в комплексі забезпечує стабільність, ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Поняття «кадрова політика» є одним із ключових у сфері управління персоналом, проте в науковому середовищі воно трактується неоднозначно. Різні вчені вкладають у цей термін власне бачення залежно від підходу, дослідницького напрямку чи галузі аналізу. Одні розглядають кадрову політику як стратегічний інструмент розвитку підприємства [20; 31], інші - як систему заходів щодо управління персоналом [48; 72]. Деякі автори акцентують увагу на нормативно-правовому аспекті, тоді як інші підкреслюють її соціально-психологічний або організаційний характер [5; 62]. Це свідчить про багатогранність та складність самого явища.

Визначення поняття «кадрова політика» в сучасній науковій літературі представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «кадрова політика» в сучасній науковій літературі

| Автор                | Визначення кадрової політики                                                                                                                                             |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | 2                                                                                                                                                                        |
| Балабанова Л.В. [3]  | Кадрова політика – це система принципів, методів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу організації.               |
| Борданова Л.С. [7]   | Кадрова політика – це сукупність стратегій і процедур, що визначають підходи до підбору, навчання, мотивації та утримання персоналу для досягнення цілей підприємства.   |
| Гончаренко Н.Г. [11] | Кадрова політика – це комплексний план дій, який охоплює управління людськими ресурсами, спрямований на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації. |

Продовження таблиці 1.1

| 1                   | 2                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Єсауленко В.А. [17] | Кадрова політика – це набір правил і норм, що регулюють процеси підбору, оцінки, розвитку та мотивації працівників відповідно до стратегії організації.                           |
| Зачосова Н.В. [20]  | Кадрова політика – це довгострокова стратегія управління персоналом, яка включає планування, організацію та контроль трудових ресурсів для забезпечення ефективності організації. |
| Маркова С.В. [30]   | Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність щодо формування трудового колективу, який відповідає потребам і цілям організації.                                                |
| Новак І.М. [32]     | Кадрова політика – це система цілей, принципів і форм роботи з персоналом, яка забезпечує оптимальне використання людських ресурсів.                                              |
| Романова В.В. [51]  | Кадрова політика – це комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток і збереження кваліфікованих кадрів для виконання стратегічних завдань організації.                     |
| Сільченко І.А. [54] | Кадрова політика – це стратегічний підхід до управління персоналом, який включає планування кар'єри, навчання та створення умов для професійного зростання працівників.           |
| Турчіна С.Г. [58]   | Кадрова політика – це сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування ефективного трудового колективу та забезпечення його лояльності до організації.                  |
| Чобіток В.І. [64]   | Кадрова політика – це система заходів, що забезпечують оптимальне поєднання інтересів працівників і організації через управління людськими ресурсами.                             |
| Язлюк Б.О. [71]     | Кадрова політика – це стратегія і тактика роботи з персоналом, що включає підбір, оцінку, мотивацію та розвиток працівників для досягнення цілей організації.                     |

*Джерело: складено автором*

Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо, що кадрова політика – це комплексна система управлінських рішень і практик, спрямованих на формування, розвиток і оптимальне використання трудового потенціалу організації через підбір, навчання, мотивацію та кар'єрне зростання працівників для досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку.

Слід зазначити, що кадрова політика має узгоджуватись з різними видами інших важливих політик розвитку підприємства, що зазначено на рис. 1.1.

Метою кадрової політики є забезпечення організації кваліфікованим, мотивованим і ефективним персоналом для досягнення її стратегічних цілей. Конкретніше, вона включає [11; 30; 58]:

1. Формування трудового потенціалу - залучення та підбір працівників, які відповідають потребам організації за компетенціями та цінностями.

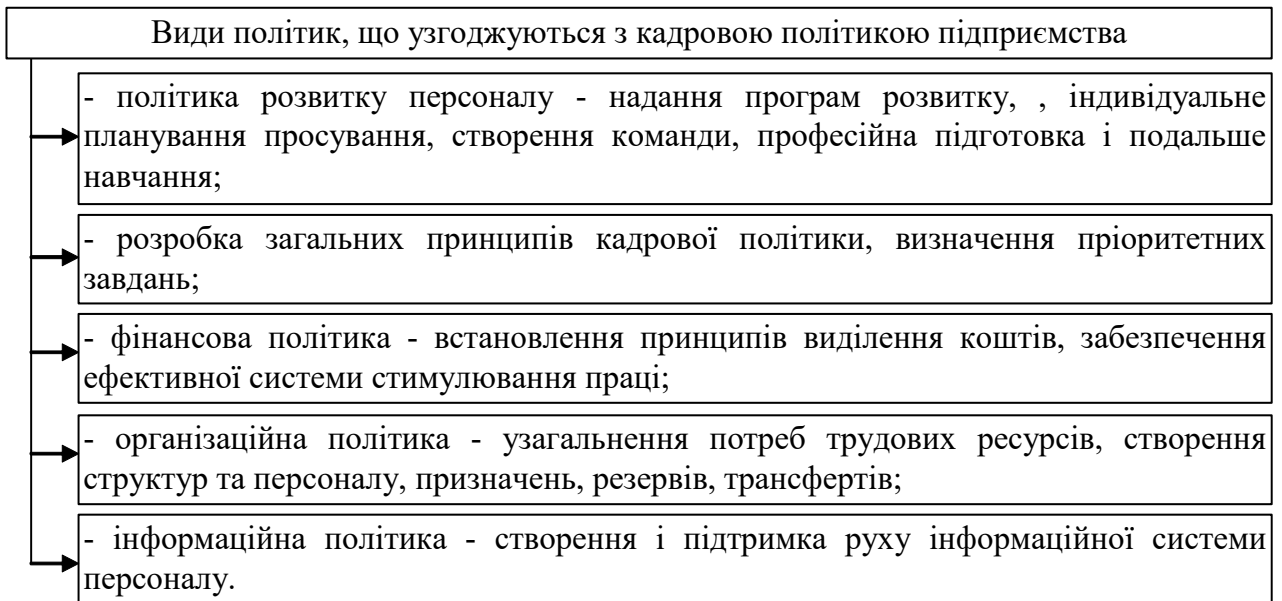


Рис. 1.1. Види політик, що узгоджуються з кадровою політикою підприємства

*Джерело: складено автором на основі [9; 21]*

2. Розвиток персоналу - створення умов для професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації працівників.

3. Мотивація та утримання - забезпечення справедливої винагороди, кар'єрних перспектив і комфортного робочого середовища для підвищення лояльності.

4. Підвищення ефективності - оптимізація використання людських ресурсів для забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності організації.

5. Гармонізація інтересів - узгодження цілей працівників і організації для створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Отже, мета кадрової політики – це створення системи, яка сприяє ефективному управлінню персоналом, розвитку організації та задоволенню потреб працівників [11].

Цілі кадрової політики підприємства – це стратегічні орієнтири, які визначають напрями управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її загальних цілей. Цілі кадрової політики тісно пов'язані з місією, баченням і стратегією підприємства,

а також враховують потреби працівників і зовнішні умови [30].

Основні цілі кадрової політики підприємства узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні цілі кадрової політики підприємства

| Ціль                                      | Характеристика                                                                                                     |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Забезпечення кваліфікованим персоналом    | Залучення працівників із необхідними компетенціями та цінностями, формування кадрового резерву для ключових посад. |
| Підвищення ефективності людських ресурсів | Оптимізація структури персоналу, забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам робочих місць.        |
| Сприяння розвитку працівників             | Організація навчання, підвищення кваліфікації та створення можливостей для кар'єрного зростання.                   |
| Мотивація та утримання кадрів             | Впровадження систем матеріальної та нематеріальної винагороди, зниження плинності кадрів.                          |
| Формування сприятливого клімату           | Створення комфортного робочого середовища, підтримка командної роботи та добробуту працівників.                    |
| Інтеграція з корпоративною стратегією     | Узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства, забезпечення її гнучкості.                     |
| Дотримання законодавчих стандартів        | Забезпечення відповідності кадрових процесів трудовому законодавству та етичним нормам.                            |
| Підвищення конкурентоспроможності         | Формування команди для забезпечення інноваційності, якості та іміджу підприємства як роботодавця.                  |
| Забезпечення сталого розвитку             | Інвестування в людський капітал для підтримки довгострокових конкурентних переваг.                                 |

*Джерело: складено автором на основі [33; 51]*

Кадрова політика є ключовим елементом системи управління персоналом підприємства, оскільки вона визначає стратегічний підхід до роботи з людськими ресурсами. Вона встановлює принципи, методи та процедури, які забезпечують ефективне залучення, розвиток і утримання працівників. Через кадрову політику організація узгоджує свої цілі з потребами персоналу, сприяючи досягненню конкурентних переваг. Цей інструмент допомагає оптимізувати трудовий потенціал, підвищувати продуктивність і створювати сприятливий робочий клімат. Правильно сформована кадрова політика сприяє гармонізації інтересів працівників і роботодавця [65].

Роль кадрової політики в системі управління персоналом підприємства визначена на рис. 1.2.

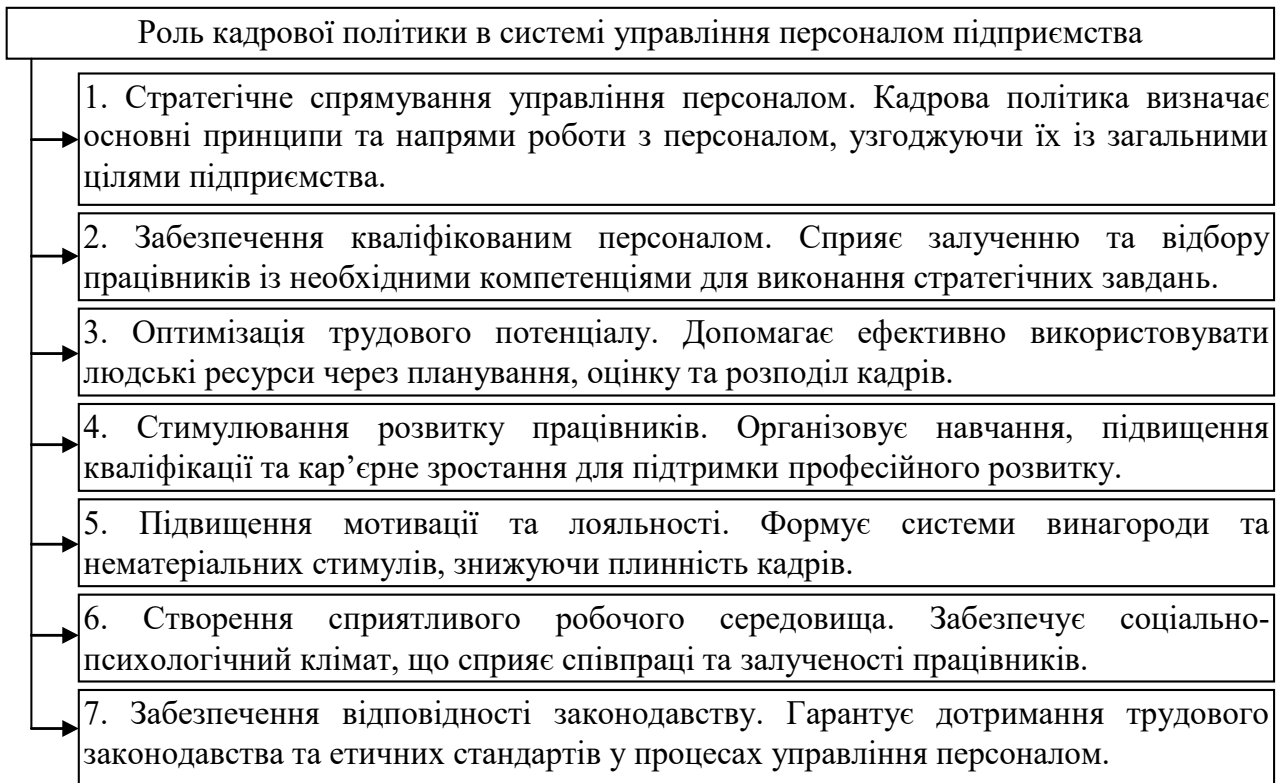


Рис. 1.2. Роль кадрової політики в системі управління персоналом підприємства

*Джерело: складено автором на основі [54; 70]*

В умовах різноманітності організаційних форм, масштабів діяльності та галузевої специфіки підприємств існують різні типи кадрової політики, що відрізняються за своїми цілями, пріоритетами та методами реалізації. Це дає можливість кожному підприємству обирати та адаптувати кадрову політику відповідно до власних потреб, стратегічних завдань і особливостей внутрішнього середовища [54].

Узагальнена характеристика класифікації типів кадрової політики за різними ознаками на підприємстві представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

#### Класифікація типів кадрової політики на підприємстві

| Ознака класифікації   | Типи кадрової політики | Коротка характеристика                          |
|-----------------------|------------------------|-------------------------------------------------|
| 1                     | 2                      | 3                                               |
| За ступенем гнучкості | Консервативна          | Стабільність, мінімальні зміни, жорсткі правила |
|                       | Ліберальна             | Гнучкість, довіра, індивідуальний підхід        |
|                       | Активна                | Баланс між стабільністю і змінами               |

Продовження таблиці 1.3

| 1                        | 2                               | 3                                              |
|--------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|
| За спрямованістю         | Соціально-орієнтована           | Турбота про соцгарантії, підтримка працівників |
|                          | Економічно-орієнтована          | Максимізація продуктивності, скорочення витрат |
|                          | Інноваційна                     | Впровадження нових технологій і методів        |
| За характером управління | Централізована                  | Рішення приймаються керівництвом               |
|                          | Децентралізована                | Велика автономія підрозділів і працівників     |
| За стратегічною метою    | Орієнтована на утримання кадрів | Збереження ключових працівників                |
|                          | Орієнтована на розвиток         | Навчання, кар'єрний ріст                       |
|                          | Орієнтована на залучення        | Активний пошук і найм нових талантів           |
| За ступенем формалізації | Формалізована                   | Чіткі правила, стандарти, документи            |
|                          | Неформалізована                 | Гнучкі підходи, неформальні домовленості       |

*Джерело: складено автором на основі [33; 48]*

Отже, кадрова політика підприємства має різні типи, які класифікуються за такими ознаками, як ступінь гнучкості, спрямованість, характер управління та ступінь формалізації. Кожен тип відображає особливості підходів до управління персоналом, враховуючи потреби підприємства та його стратегічні цілі. Завдяки різноманітності типів кадрова політика може бути адаптована для підвищення ефективності роботи та мотивації працівників [33].

Таким чином, кадрова політика підприємства є фундаментальним елементом системи управління персоналом, який визначає основні принципи, підходи та методи роботи з працівниками. Вона спрямована на забезпечення ефективного підбору, розвитку, мотивації та утримання кадрів, що є запорукою стабільного функціонування та розвитку організації. Роль кадрової політики полягає у формуванні сприятливого корпоративного середовища, підтримці трудової дисципліни та розвитку професійного потенціалу співробітників. Адекватна кадрова політика допомагає адаптуватися до змін на ринку праці та внутрішніх трансформацій підприємства. Вона також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимального використання людських ресурсів. Кадрова політика є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей і успішного розвитку підприємства.

## **1.2. Система управління кадровою політикою підприємства**

Управління кадровою політикою є надзвичайно важливим аспектом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Саме кадрова політика визначає стратегічні напрями роботи з персоналом, формує основу для ухвалення рішень щодо підбору, розстановки, мотивації та розвитку працівників. У сучасних умовах динамічного ринку праці та високої конкуренції підприємства мають потребу в гнучкій, адаптивній і водночас послідовній кадровій політиці. Від її якості залежить рівень залученості працівників, їх професійне зростання та лояльність до компанії [59].

Раціональне управління кадровою політикою дозволяє забезпечити стабільність колективу, зменшити плинність кадрів та уникнути конфліктних ситуацій. Крім того, воно сприяє ефективному використанню потенціалу працівників, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. В умовах цифровізації та глобалізації ринків зростає роль інноваційних підходів до управління персоналом, що має враховувати кадрова політика. Належне управління кадрами також позитивно впливає на імідж підприємства як роботодавця. Це, у свою чергу, полегшує залучення висококваліфікованих фахівців. Таким чином, управління кадровою політикою є ключовим чинником стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Система управління кадровою політикою підприємства - це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів і механізмів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль кадрової політики підприємства з метою ефективного використання трудового потенціалу [70].

Вона включає в себе [16; 25]:

- формування стратегії кадрової політики;
- організацію процесів добору, адаптації, розвитку та мотивації персоналу;
- встановлення чітких правил взаємодії між працівниками і керівництвом;
- систему оцінювання ефективності персоналу;

- контроль за реалізацією кадрових заходів.

Представлена система забезпечує узгодженість дій у сфері управління персоналом, сприяє досягненню загальних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Управління кадровою політикою підприємства відображається у кількох ключових аспектах, кожен із яких має специфічний вплив на організацію та її персонал [5; 9]:

1. Адміністративно-правовий аспект. Кадрова політика забезпечує відповідність усіх процесів управління персоналом чинному трудовому законодавству, нормам безпеки праці та етичним стандартам. Вона регулює процедури найму, звільнення, оформлення трудових відносин, а також встановлює правила внутрішнього трудового розпорядку. Цей аспект включає розробку документації (трудові договори, посадові інструкції, положення про оплату праці) та контроль за їх дотриманням, що мінімізує правові ризики для підприємства.

2. Психологічний аспект. Кадрова політика впливає на психологічний клімат у колективі, формуючи атмосферу довіри, мотивації та залученості. Вона сприяє створенню умов для зниження стресу, вирішення конфліктів і підтримки психологічного благополуччя працівників. Через програми адаптації, зворотний зв'язок і мотиваційні заходи політика допомагає підвищувати задоволеність роботою та лояльність персоналу.

3. Соціальний аспект. Кадрова політика спрямована на гармонізацію інтересів працівників і підприємства, сприяючи створенню сприятливого соціального середовища. Вона включає забезпечення соціальних гарантій (медичне страхування, відпустки, пенсійні програми), підтримку рівних можливостей і протидію дискримінації. Цей аспект також охоплює розвиток корпоративної культури, яка підтримує командну роботу та соціальну відповідальність.

4. Виробничо-економічний аспект. Кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці та економічної ефективності підприємства через

оптимальний підбір, навчання та мотивацію персоналу. Вона забезпечує відповідність кваліфікації працівників вимогам робочих процесів, оптимізує витрати на персонал і сприяє досягненню стратегічних цілей. Цей аспект включає планування трудових ресурсів для забезпечення стабільності виробництва та конкурентоспроможності організації.

Визначені аспекти взаємопов'язані та формують цілісну систему управління кадровою політикою, що сприяє як розвитку підприємства, так і задоволенню потреб працівників [5; 9].

Основними складовими управління кадровою політикою підприємства є організація управління та механізм управління, які забезпечують ефективну реалізацію кадрової політики через структурований підхід до роботи з персоналом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок складових управління кадровою політикою підприємства

*Джерело: складено автором на основі [13; 25]*

Організація управління кадровою політикою є ключовою складовою системи управління персоналом підприємства, яка забезпечує структурований і системний підхід до реалізації кадрових стратегій. Вона охоплює створення

організаційної структури, залучення кваліфікованих спеціалістів і функціонування підсистем забезпечення управління [30; 49].

1. Організаційна структура управління персоналом. Це система взаємопов'язаних підрозділів та посад, яка забезпечує ефективне функціонування кадрової політики. Структура може бути централізованою (де всі кадрові рішення ухвалюються в єдиному HR-відділі) або децентралізованою (з розподілом обов'язків між підрозділами). Основними елементами структури є [30]:

- відділ кадрів або служба управління персоналом (HR-відділ);
- керівники підрозділів (які реалізують кадрову політику на місцях);
- комісії з адаптації, атестації, підвищення кваліфікації;
- спеціалізовані служби (з охорони праці, розвитку персоналу, мотивації тощо).

Оптимальна організаційна структура забезпечує ефективну взаємодію між лінійними керівниками та HR-фахівцями.

2. Спеціалісти з управління персоналом. Це ключові виконавці кадрової політики, які володіють знаннями у сфері трудового законодавства, психології, управління та стратегічного планування. До основних посад відносять [49]:

- HR-менеджер – відповідає за підбір, адаптацію, розвиток, мотивацію працівників;
- інспектор з кадрів – веде кадрове діловодство, забезпечує дотримання трудового законодавства;
- менеджер з розвитку персоналу / навчання – організовує тренінги, курси, оцінювання персоналу;
- фахівець з охорони праці – відповідає за безпеку на робочому місці;
- фахівець із соціальної політики – реалізує програми підтримки персоналу (страхування, пільги тощо).

Визначені спеціалісти спільно формують професійне середовище на підприємстві та забезпечують стабільність кадрової політики.

3. Підсистеми забезпечення управління. Підсистеми - це функціональні

елементи, що підтримують реалізацію кадрової політики [54]:

- інформаційне забезпечення - включає бази даних персоналу, кадрові аналітичні системи, облік показників ефективності праці;
- нормативно-правове забезпечення - внутрішні регламенти, посадові інструкції, положення, колективний договір, що регулюють кадрову діяльність;
- методичне забезпечення - стандарти, методики оцінювання, атестації, адаптації, мотивації та ін.;
- технічне забезпечення - сучасні HRM-системи (Human Resource Management), програмне забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом;
- фінансове забезпечення - бюджетування витрат на персонал: зарплата, навчання, соціальні виплати.

Загалом ефективна організація управління кадровою політикою забезпечує узгодженість цілей підприємства з потребами персоналу, підвищує мотивацію, продуктивність праці та стабільність колективу.

Механізм управління кадровою політикою підприємства - це сукупність методів, інструментів, процедур і взаємодій, за допомогою яких реалізуються стратегічні й тактичні цілі управління персоналом згідно з обраною кадровою політикою. Іншими словами, це практична система дій, яка забезпечує втілення кадрової стратегії підприємства в реальні процеси управління працівниками.

Розробка та функціонування механізму управління кадровою політикою підприємства передбачає вирішення низки ключових завдань, які забезпечують ефективну реалізацію кадрової стратегії [13; 23]:

- формування кадрової стратегії підприємства. Визначення довгострокових цілей щодо персоналу відповідно до загальної стратегії підприємства та узгодження потреб підприємства з ринком праці та внутрішнім кадровим потенціалом;
- аналіз кадрового потенціалу. Оцінка чисельного, кваліфікаційного, вікового складу персоналу. Визначення сильних і слабких сторін кадрового складу.

- планування потреб у персоналі. Прогнозування кількості працівників, необхідних у майбутньому та визначення потреб у розвитку кадрів;
- розробка системи мотивації та стимулювання. Впровадження справедливої та ефективної системи оплати праці й використання нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрне зростання, соціальний пакет);
- підбір, адаптація та просування персоналу. Відбір кваліфікованих фахівців відповідно до потреб підприємства, а також забезпечення успішної адаптації нових працівників та побудова кар'єрного шляху;
- організація навчання та підвищення кваліфікації. Проведення професійного навчання, тренінгів, стажувань та розвиток лідерських якостей і управлінських компетенцій персоналу.
- моніторинг та контроль реалізації кадрової політики. Визначення показників ефективності кадрової політики та аналіз результатів і коригування дій у разі відхилень [23].

Структурні елементи механізму управління кадровою політикою підприємства представлено на рис. 1.4.

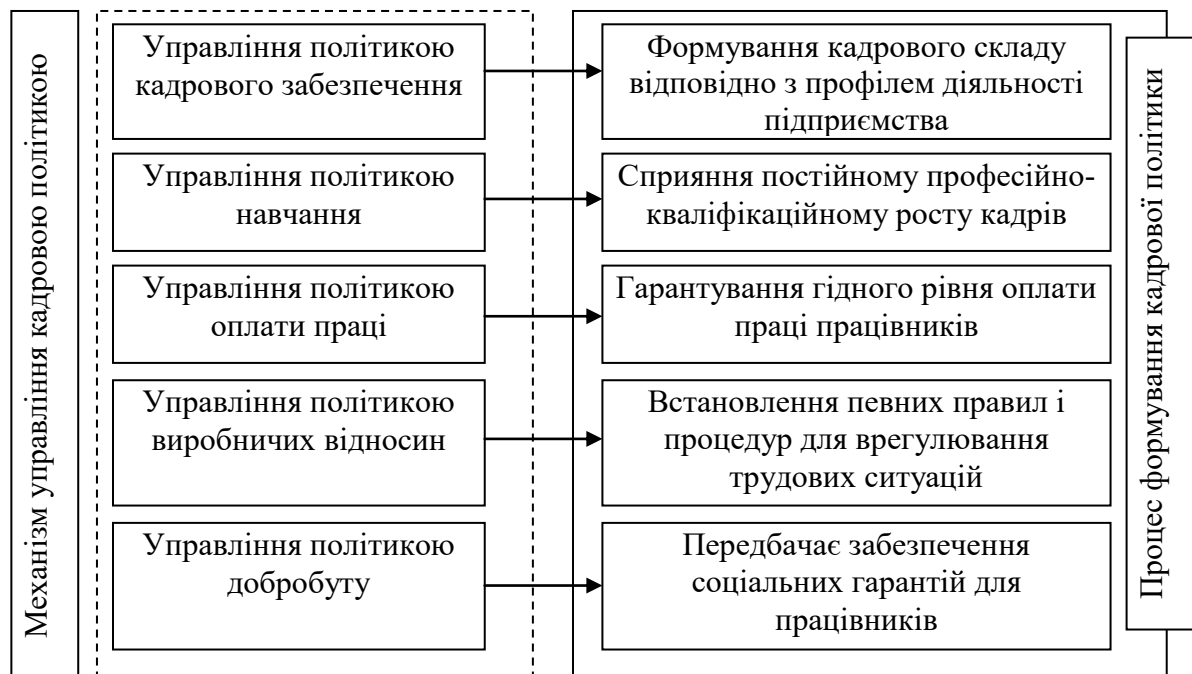


Рис. 1.4. Структурні елементи механізму управління кадровою політикою підприємства

Джерело: складено автором на основі [11; 22]

Характеристика структурних елементів механізму управління кадровою політикою підприємства, кожен із яких виконує важливу роль у системі управління персоналом, представлена нижче [29; 46]:

1. Управління політикою кадрового забезпечення. Цей елемент передбачає планування, пошук, відбір, прийом і розміщення персоналу. Основна мета – забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками відповідно до його потреб. Основні функції: аналіз ринку праці; формування кадрового резерву; рекрутинг та співбесіди; адаптація нових працівників; управління плинністю кадрів.

2. Управління політикою навчання. Спрямоване на розвиток і підвищення професійного рівня працівників. Цей елемент забезпечує безперервне навчання персоналу для підтримання їхньої конкурентоспроможності. Основні напрями наступні: організація внутрішнього та зовнішнього навчання; підвищення кваліфікації та професійна перепідготовка; розвиток управлінських та лідерських навичок; оцінка ефективності навчальних заходів; формування культури безперервного навчання.

3. Управління політикою оплати праці. Цей структурний елемент відповідає за створення ефективної системи винагород, яка мотивує працівників до досягнення результатів. Основні складові становлять: розробка тарифної та бонусної системи; преміювання та матеріальне стимулювання; забезпечення конкурентного рівня заробітної плати; прозорість і справедливість в оплаті; зв'язок оплати з результатами праці (KPI).

4. Управління політикою виробничих відносин. Це система регулювання взаємовідносин між працівниками та роботодавцем, заснована на принципах соціального партнерства та правової взаємодії. Ключові аспекти визначають: укладення та виконання колективного договору; вирішення трудових конфліктів; ведення соціального діалогу; забезпечення дотримання трудового законодавства; участь працівників в управлінні (через профспілки, збори тощо).

5. Управління політикою добробуту. Цей елемент спрямований на забезпечення соціального захисту та підвищення рівня задоволеності

працівників. Він охоплює програми підтримки, пільги, створення комфортного середовища праці. Основні напрями наступні: медичне страхування та охорона здоров'я; корпоративні соціальні заходи; забезпечення житлом, харчуванням, транспортом; психологічна підтримка та боротьба зі стресами; сприяння балансу між роботою та особистим життям [46].

Кожен зі структурних елементів є важливою складовою механізму управління кадровою політикою та має на меті створення стабільного, мотивованого, висококваліфікованого колективу, здатного забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства.

Інструменти управління кадровою політикою є важливими складовими системи ефективного управління персоналом підприємства. Вони забезпечують цілісність і послідовність дій у сфері добору, мотивації, навчання та оцінювання працівників. Завдяки їх застосуванню кадрова політика набуває практичного втілення, адаптується до змін середовища та стратегічних цілей організації. У результаті підприємство отримує стабільний, продуктивний та мотивований колектив [57].

Характеристика основних інструментів механізму управління кадровою політикою підприємства представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика основних інструментів механізму управління  
кадровою політикою підприємства

| Інструмент                        | Суть                                                                  | Значення для кадрової політики підприємства                                                |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                     | 3                                                                                          |
| Кадрове планування                | Визначення потреб у персоналі за кількістю, кваліфікацією та строками | Забезпечує своєчасне укомплектування штату та запобігає дефіциту/надлишку кадрів           |
| Підбір та найм персоналу          | Залучення кандидатів, їх оцінка, співбесіди, адаптація                | Формує якісний кадровий склад і знижує ризик плинності                                     |
| Оцінювання результативності (KPI) | Визначення ефективності праці за ключовими показниками                | Дає змогу об'єктивно оцінювати працівників та приймати рішення щодо винагороди чи розвитку |
| Мотиваційна система               | Використання матеріальних і нематеріальних стимулів                   | Підвищує мотивацію, залученість та продуктивність персоналу                                |

Продовження таблиці 1.4

| 1                            | 2                                                                     | 3                                                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Система навчання та розвитку | Проведення тренінгів, курсів, коучинг, підвищення кваліфікації        | Підтримує професійний рівень персоналу і адаптує його до змін середовища        |
| HR-аналітика                 | Збір та аналіз даних про персонал (плинність, ефективність, ризики)   | Допомагає ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення                               |
| Корпоративна культура        | Формування спільних цінностей, норм і стандартів поведінки            | Сприяє згуртованості колективу та зменшує конфлікти                             |
| Соціальні програми           | Медичне страхування, пільги, дозволя, підтримка працівників           | Підвищує лояльність, знижує стрес і покращує імідж роботодавця                  |
| HRM-системи                  | Автоматизація управління персоналом, облік, розрахунки, документообіг | Підвищують ефективність кадрових процесів і зменшують навантаження на HR-відділ |
| Юридичне забезпечення        | Дотримання трудового законодавства, розробка локальних документів     | Забезпечує правову захищеність і мінімізує трудові конфлікти                    |

*Джерело: складено автором на основі [16; 25]*

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління кадровою політикою підприємства є ключовим елементом загальної системи менеджменту, що забезпечує ефективну взаємодію між працівниками та керівництвом. Вона спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства через раціональне використання трудових ресурсів. Основу цієї системи складають кадрове планування, добір персоналу, система мотивації, навчання, оцінювання результативності праці та соціальна підтримка. Її функціонування передбачає наявність чіткої організаційної структури, компетентних спеціалістів з управління персоналом і сучасних інструментів HR-менеджменту. Ефективна кадрова політика забезпечує стабільність колективу, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможність підприємства. Вона також сприяє створенню позитивного іміджу роботодавця та зниженню плинності кадрів. Збалансований підхід до управління персоналом дозволяє адаптуватися до змін ринку та зберігати гнучкість організації. Таким чином, система управління кадровою політикою є важливим фактором сталого розвитку будь-якого підприємства.

### **1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства**

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства є невід'ємною складовою сучасного управління персоналом. У сучасних умовах жорсткої конкуренції успішність діяльності організації значною мірою залежить від правильного використання трудових ресурсів. Кадрова політика визначає стратегічні напрями роботи з персоналом, але без регулярного аналізу її результативності неможливо оцінити реальний вплив на діяльність підприємства. Оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у підходах до добору, мотивації, навчання та утримання працівників. Вона допомагає адаптувати кадрову політику до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що забезпечує гнучкість організації. Систематичний моніторинг ефективності сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів [4].

Впровадження ефективних методів оцінки сприяє раціональному використанню ресурсів і зменшенню витрат на персонал. Це також підвищує задоволеність працівників та формує позитивний імідж роботодавця. Отже, оцінка кадрової політики є необхідною для забезпечення сталого розвитку підприємства. Без неї неможливо досягти високих результатів у сфері управління персоналом.

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства - це систематичний процес аналізу та вимірювання результатів впровадження кадрових стратегій, заходів і практик з метою визначення їх впливу на досягнення цілей організації. Вона передбачає збір і обробку кількісних та якісних показників, які відображають продуктивність праці, мотивацію, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників і відповідність кадрових рішень стратегічним завданням підприємства [21].

Основною метою оцінки є виявлення сильних і слабких сторін кадрової політики, а також пошук шляхів її вдосконалення для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Цілі оцінки ефективності кадрової політики підприємства включають [4]:

- визначення відповідності кадрової політики стратегічним цілям і потребам підприємства;
- аналіз результатів впровадження кадрових заходів щодо добору, мотивації, навчання та розвитку персоналу;
- оцінка впливу кадрової політики на продуктивність праці та загальну ефективність роботи колективу;
- виявлення проблемних зон і слабких сторін у системі управління персоналом;
- оцінка рівня задоволеності працівників і ступеня їх залученості до роботи;
- моніторинг плинності кадрів і факторів, що впливають на її рівень;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики і підвищення її результативності;
- забезпечення обґрунтованості кадрових рішень на основі зібраних даних і аналітики.

Оцінювання ефективності кадрової політики підприємства з урахуванням трьох її аспектів прояву - економічного, соціального та організаційного - дозволяє комплексно аналізувати вплив кадрових рішень на різні сфери діяльності підприємства [11; 30]:

1. Економічний аспект оцінює вплив кадрової політики на фінансові результати підприємства, зокрема продуктивність праці, витрати на персонал, рентабельність і ефективність використання трудових ресурсів. Тут аналізуються показники, які демонструють, наскільки кадрові рішення сприяють підвищенню прибутковості та зниженню витрат.

2. Соціальний аспект враховує задоволеність працівників, рівень їх мотивації, лояльність, умови праці, а також соціальні гарантії і підтримку. Він відображає, наскільки кадрова політика сприяє створенню сприятливого соціального клімату в колективі і збереженню стабільності трудових відносин.

3. Організаційний аспект стосується ефективності управління персоналом,

включно з якістю організаційної структури, системою комунікацій, рівнем професійної підготовки кадрів, ступенем адаптації працівників та їх взаємодії. Оцінка цього аспекту показує, наскільки кадрова політика підтримує досягнення організаційних цілей та гнучкість підприємства у відповідь на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [30].

Такий комплексний підхід забезпечує глибоке розуміння ефективності кадрової політики та сприяє її постійному удосконаленню.

Найбільш визначальні параметри та завдання щодо оцінки кадрової політики та ефективності управління нею наведені на рис. 1.5.

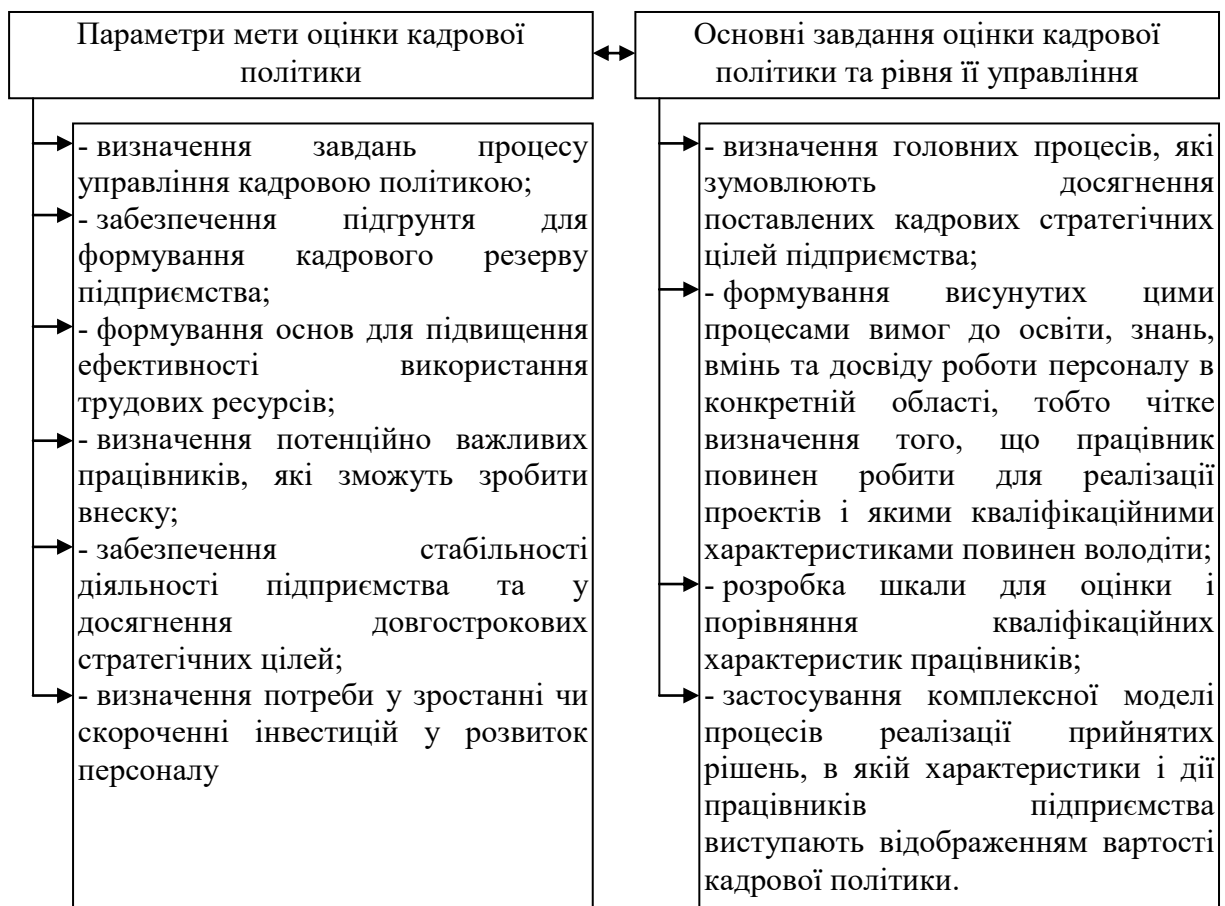


Рис. 1.5. Параметри мети і завдань оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

*Джерело: складено автором на основі [54; 66]*

Водночас, концептуальну модель оцінювання системи управління кадровою політикою підприємства можна представити на рис. 1.6.

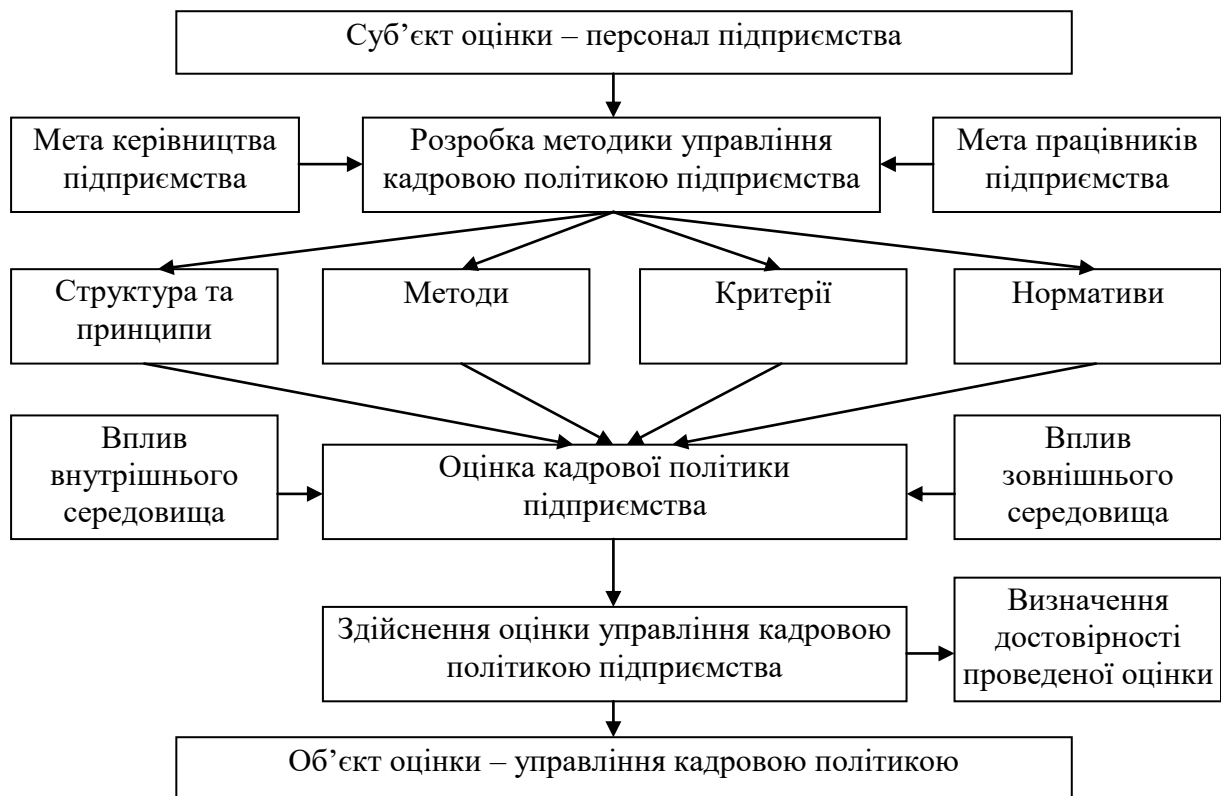


Рис. 1.6. Модель здійснення оцінки системи управління кадровою політикою підприємства

Джерело: складено автором на основі [59; 71]

Методика оцінки ефективності управління кадровою політикою охоплює основні принципи, критерії, показники та нормативи, які є унікальними для кожного підприємства. Вона має на меті проаналізувати, наскільки успішно реалізуються заходи у сфері управління персоналом, щоб визначити їхню дієвість і за потреби внести зміни до стратегій [34].

Існує багато різних методичних підходів до оцінки ефективності кадрової політики підприємства, які дозволяють комплексно аналізувати її вплив на діяльність організації. Кожен підхід має свої особливості, критерії та інструменти, що враховують специфіку підприємства і його стратегічні цілі. Використання різних методик допомагає отримати більш об'єктивну та всебічну картину результативності кадрових рішень. Завдяки цьому керівництво може своєчасно виявляти проблеми і приймати ефективні управлінські рішення. Тому вивчення і застосування різних методичних

підходів є важливим елементом сучасного управління персоналом [7; 21].

Методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства

| Методичний підхід     | Опис                                                                                | Основні інструменти                                    | Переваги                                         | Недоліки                                          |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Кількісний підхід     | Оцінка на основі числових показників (плинність кадрів, продуктивність, витрати)    | Аналіз статистичних даних, KPI, звіти                  | Об'єктивність, простота вимірювання              | Може не враховувати якісні аспекти                |
| Якісний підхід        | Оцінка суб'єктивних факторів (задоволеність працівників, корпоративна культура)     | Опитування, інтерв'ю, фокус-групи                      | Глибоке розуміння соціальних аспектів            | Суб'єктивність, складність вимірювання            |
| Комплексний підхід    | Поєднання кількісних і якісних методів для всебічного аналізу                       | Поєднання KPI, опитувань, аналізу звітів               | Більш повна і точна оцінка ефективності          | Вимагає більше часу і ресурсів                    |
| Порівняльний підхід   | Оцінка ефективності через порівняння з іншими підприємствами або стандартами        | Бенчмаркінг, аналіз галузевих стандартів               | Дозволяє визначити позицію підприємства на ринку | Не завжди доступні достовірні дані для порівняння |
| Аналіз рентабельності | Визначення ефективності через співвідношення результатів і витрат на кадрові заходи | Фінансовий аналіз, розрахунок ROI, витрати на персонал | Оцінка економічної доцільності кадрової політики | Не враховує соціальні та організаційні фактори    |

*Джерело: складено автором на основі [11; 16; 25]*

Представлені методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства різняться за своєю спрямованістю та інструментарієм. Кількісний підхід дозволяє об'єктивно вимірювати результати за допомогою числових показників, тоді як якісний фокусується на соціальних і психологічних аспектах. Комплексний підхід поєднує ці два методи, забезпечуючи більш

глибокий і всебічний аналіз. Порівняльний підхід допомагає визначити конкурентоспроможність підприємства на ринку, а аналіз рентабельності - економічну ефективність кадрових заходів. Вибір конкретного підходу залежить від цілей оцінювання та особливостей підприємства [25].

Система оцінювання ефективності кадрової політики підприємства потребує надійного інструментального забезпечення, яке включає набір методів, технік і засобів для збору, обробки та аналізу інформації. До основних інструментів оцінки ефективності кадрової політики підприємства слід відносити [19; 31]:

1. Ключові показники ефективності (KPI). Вимірюють конкретні результати діяльності персоналу і вплив кадрових заходів на продуктивність. Приклади KPI - рівень плинності кадрів, середній час найму, рівень задоволеності працівників.

2. Опитування та анкети. Застосовуються для оцінки задоволеності працівників, мотивації, клімату в колективі та корпоративної культури. Допомагають виявити проблеми, які не завжди помітні через статистичні дані.

3. Аналіз звітності та статистики. Включає обробку внутрішніх HR-звітів, даних про витрати на персонал, кількість навчальних програм, відсутність на робочому місці тощо. Дає можливість порівнювати фактичні результати з плановими.

4. Інтерв'ю та фокус-групи. Глибокі бесіди з працівниками або групами дозволяють отримати якісну інформацію про ставлення до кадрової політики і її вплив на робочий процес.

5. Бенчмаркінг. Порівняння показників підприємства з лідерами галузі або конкурентами для виявлення кращих практик і зон для покращення.

6. Аналіз рентабельності (ROI). Визначення співвідношення результатів кадрових інвестицій до їхніх витрат, що допомагає оцінити економічну доцільність кадрової політики.

7. Автоматизовані HR-системи. Використання спеціального програмного забезпечення для збору, зберігання та аналізу даних про персонал, що підвищує

точність і оперативність оцінювання.

Отже, вважаємо за доцільне визначити методику оцінювання ефективності кадрової політики підприємства в розрізі економічної, соціальної та організаційної складових (рис. 1.7).

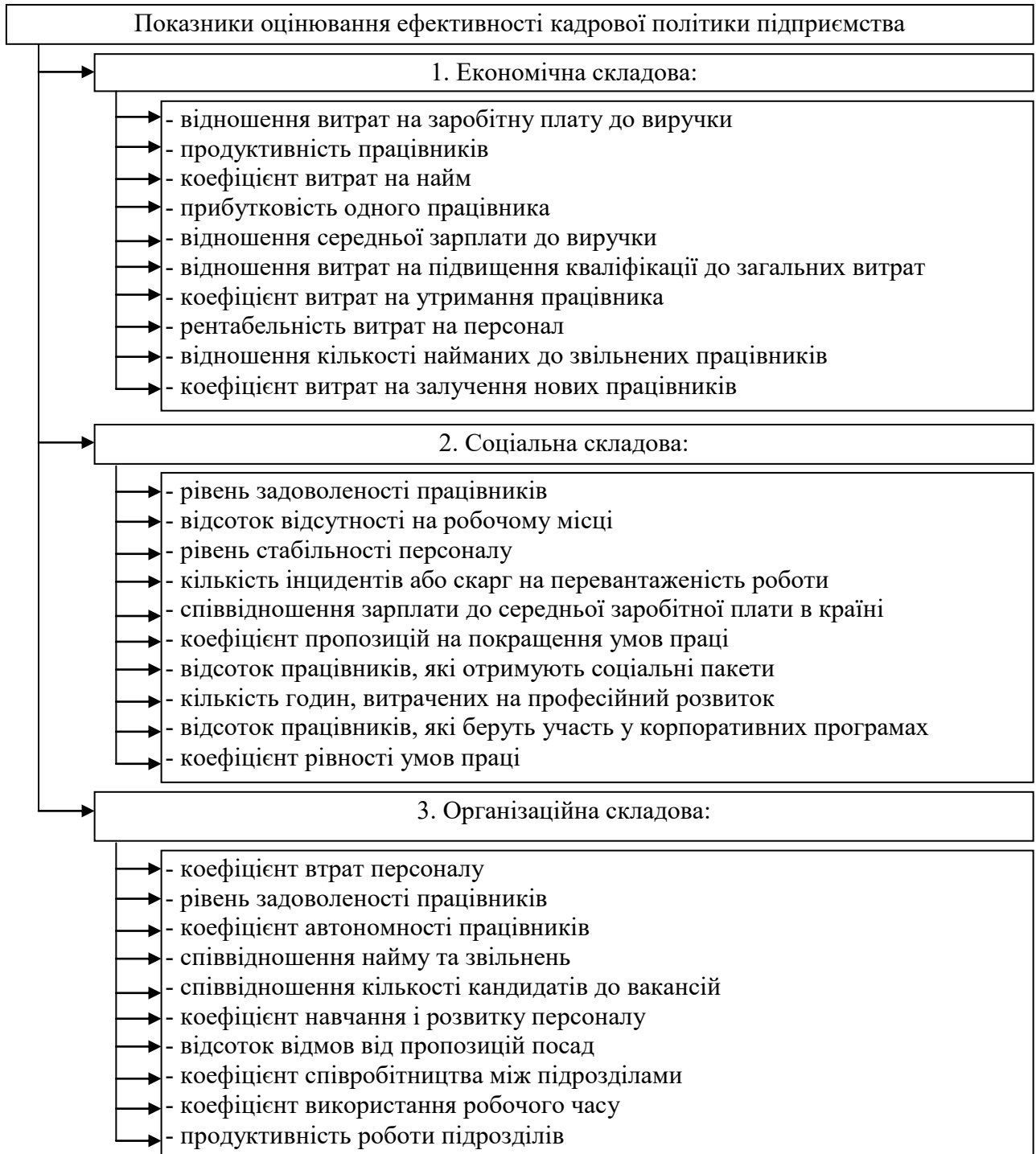


Рис. 1.7. Показники оцінювання ефективності кадрової політики підприємства в розрізі економічної, соціальної та організаційної складових

*Джерело: складено автором на основі [4; 9; 25]*

Визначення показників для оцінки ефективності та результативності системи управління кадровою політикою підприємства є надзвичайно важливим етапом, оскільки саме через них можна об'єктивно виміряти вплив кадрових заходів на загальний розвиток організації (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Показники оцінки ефективності та результативності системи  
управління кадровою політикою підприємства

| Показник                                                     | Формула                                                         | Пояснення формули розрахунку                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                            | 2                                                               | 3                                                                                                                                                                                   |
| Коефіцієнт обороту співробітників за способом                | $K_{\text{п}} = \frac{\text{Чп}}{\text{Чсер}}$                  | відношення числа прийнятих працівників до компанії за конкретний етап до середньооблікової кількості працівників за етап                                                            |
| Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення                      | $K_{\text{з}} = \frac{\text{Чп} + \text{Чз}}{\text{Чсер}}$      | відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період                                        |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів                         | $K_{\text{з.о.}} = \frac{\text{Чп} + \text{Чз}}{\text{Чсер}}$   | відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період                                |
| Коефіцієнт плинності кадрів                                  | $K_{\text{п.к.}} = \frac{\text{Чп} + \text{Чн.з}}{\text{Чсер}}$ | відношення кількості працівників, що звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників                |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників | $K_{\text{с.п.з}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_{\text{з}}}$          | відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період                                                               |
| Коефіцієнт стабільності кадрів                               | $K_{\text{с}} = \frac{\text{Ч1}}{\text{Чсер}}$                  | відношення чисельності працівників зі стажем роботи в підприємства більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період           |
| Коефіцієнт постійності кадрового складу                      | $K_{\text{п.к.с}} = \frac{\text{Чз}}{\text{Чсер}}$              | співвідношення чисельності працівників, що були в списках підприємства протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. |
| Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів                    | $K_{\text{і.п.к.}} = \frac{\text{Чстйг}}{\text{Чстйгвч}}$       | співвідношення частки працівників і-й групи в чисельності вибулих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.                                         |
| Коефіцієнт закріпленості                                     | $K_{\text{з.к.}} = \frac{\text{Чпс}}{\text{Чсер}}$              | співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період                     |

Продовження таблиці 1.6

| 1                                               | 2                                                       | 3                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт загальної трудової мобільності       | $K_{з.к} = \frac{Ч_{в.з} + Ч_{в.з} + Ч_{в.з}}{Ч_{сер}}$ | співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незміної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. |
| Виробіток                                       | $B = \frac{T}{K}$                                       | Співвідношення витрат часу виробництво продукції до обсягу виготовленої продукції.                                                                                                             |
| Трудомісткість                                  | $B = \frac{K}{T}$                                       | Обернений показник до виробітку                                                                                                                                                                |
| Продуктивність праці                            | $B = \frac{K}{H}$                                       | Співвідношення витрат обсягу виготовленої продукції до середньої чисельності працівників основної діяльності                                                                                   |
| Середньорічна заробітна плата одного працівника | $X_p = \frac{\Phi}{H}$                                  | Співвідношення річного фонду заробітної плати до середньої чисельності працівників основної діяльності                                                                                         |

*Джерело: складено автором на основі [29; 35]*

Отже, правильно підібрані показники дозволяють відстежувати динаміку змін, своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати стратегії управління персоналом. Вони охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти - від рівня плинності кадрів і продуктивності праці до ступеня задоволеності працівників і корпоративної культури. Завдяки таким показникам керівництво отримує чітке уявлення про ефективність кадрової політики та може приймати більш обґрунтовані рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, оцінка ефективності кадрової політики підприємства є ключовим елементом управління персоналом, що дозволяє визначити відповідність кадрових заходів стратегічним цілям організації. Вона сприяє виявленню сильних і слабких сторін у системі управління персоналом та підвищенню її результативності. Використання комплексних методик і інструментів оцінювання забезпечує об'єктивний та всебічний аналіз. Завдяки цьому керівництво може своєчасно коригувати кадрову політику, адаптуючи її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Загалом, систематична оцінка кадрової політики сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування кадрової політики на підприємстві**

Нормативно-правове регулювання у сфері формування кадрової політики на підприємстві є одним із ключових факторів забезпечення стабільності та ефективності управління персоналом. Воно визначає правові рамки, в межах яких підприємство здійснює набір, мотивацію, розвиток і звільнення працівників. Завдяки законодавчим нормам забезпечується захист прав як роботодавців, так і працівників, що сприяє формуванню справедливих і прозорих трудових відносин. Відсутність чітких правил може призводити до конфліктів, зниження мотивації персоналу та порушення трудової дисципліни. Регулювання також сприяє дотриманню стандартів безпеки праці, соціального захисту та рівних можливостей для всіх працівників [38].

Законодавчі акти допомагають адаптувати кадрову політику підприємства до вимог ринку праці та сучасних тенденцій у сфері трудових відносин. Вони створюють основу для впровадження ефективних механізмів контролю та відповідальності. Завдяки цьому підприємство може не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, а й уникати правових ризиків. Отже, нормативно-правове регулювання є необхідним елементом, що забезпечує правову безпеку і стабільний розвиток кадрової політики. Без нього неможливо досягти збалансованого та ефективного управління персоналом у сучасних умовах.

Основні напрями нормативно-правового регулювання у сфері формування кадрової політики на підприємстві включають кілька ключових аспектів [4; 51]:

1. Трудове законодавство. Визначає права та обов'язки роботодавців і працівників, регламентує умови праці, порядок укладення, зміни та розірвання трудових договорів, а також гарантує захист трудових прав.

2. Законодавство про оплату праці. Регулює порядок встановлення, виплати та індексації заробітної плати, премій, компенсацій та інших видів матеріального заохочення працівників.

3. Регулювання соціального захисту та охорони праці. Включає норми

щодо забезпечення безпечних і здорових умов праці, соціального страхування, відпусток, лікарняних та інших соціальних гарантій.

4. Антидискримінаційне законодавство. Забезпечує рівні права працівників незалежно від статі, віку, раси, національності, релігії чи інших ознак, сприяє формуванню інклюзивного робочого середовища.

5. Регулювання питань навчання та професійного розвитку персоналу. Встановлює норми щодо підвищення кваліфікації працівників, організації тренінгів та інших форм професійного навчання.

6. Нормативи щодо трудових спорів та відповідальності. Визначають процедури врегулювання трудових конфліктів, порядок застосування дисциплінарних стягнень і відповідальності сторін.

7. Законодавство про захист персональних даних. Регулює порядок збору, зберігання та обробки персональної інформації працівників для забезпечення їхньої конфіденційності.

Визначені напрями формують комплексну правову основу, яка забезпечує дотримання законності та сприяє ефективному управлінню кадровою політикою на підприємстві.

Стаття 43 Конституції України гарантує кожному громадянину право на працю, що включає можливість вибирати вид діяльності або погоджуватись на неї добровільно, а також отримувати за це достатній для життя дохід. Окрім цього, законодавство забезпечує право на безпечні та здорові умови праці, а також мінімальний рівень заробітної плати, встановлений законом [28].

У статті 44 Конституції передбачено право працівників на страйк як спосіб захисту своїх соціальних та економічних інтересів. Порядок проведення страйків регулюється законодавством із урахуванням національної безпеки, охорони здоров'я та прав інших громадян. Ця ж стаття визначає право працівників брати участь або відмовлятися від участі у страйку, а також забороняє проведення страйків без відповідного законодавчого обґрунтування.

Стаття 45 Конституції гарантує право на відпочинок, що є особливо важливим для працівників промисловості. Це право реалізується через надання

регулярних вихідних, оплачуваної щорічної відпустки, можливості скороченого робочого часу для окремих професій, а також через обмеження тривалості робочого дня, зокрема в нічний час. Закон також встановлює мінімальні вимоги щодо тривалості відпочинку, оплачуваних святкових і вихідних днів, що сприяє захисту прав працівників [28].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України [26]. Це основний нормативно-правовий акт, що регулює трудові відносини між роботодавцями та працівниками. Він визначає порядок укладення, зміни та припинення трудових договорів, права та обов'язки сторін, режим робочого часу і відпочинку, а також дисципліну праці. Кодекс також встановлює гарантії захисту трудових прав, умови праці для окремих категорій працівників і порядок розв'язання трудових спорів. Він є базою для всіх інших законів і нормативних актів у сфері праці. Крім того, КЗпП сприяє забезпеченню соціальної справедливості та балансу інтересів у трудових відносинах.

2. Закон України «Про зайнятість населення» [40]. Цей закон спрямований на регулювання ринку праці і забезпечення прав громадян на роботу. Він визначає державну політику зайнятості, підтримку безробітних, сприяння працевлаштуванню та профорієнтації. Закон встановлює механізми державного сприяння у створенні робочих місць і розвитку професійних навичок населення. Важливою складовою є регулювання статусу безробітного та надання йому соціальних гарантій. Закон також сприяє узгодженню попиту і пропозиції на ринку праці.

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» [41]. Цей закон регулює процес укладення колективних договорів між роботодавцями та працівниками або їх представниками. Він встановлює порядок формування колективних органів, які беруть участь у переговорному процесі. Закон визначає права і обов'язки сторін колективних угод, їхню юридичну силу та умови дії. Важливим є забезпечення соціального партнерства для покращення умов праці і захисту трудових прав. Цей закон сприяє зміцненню соціальної

стабільності на підприємствах.

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [45]. Закон встановлює механізми вирішення трудових конфліктів між працівниками і роботодавцями. Він визначає етапи врегулювання спорів, включаючи переговори, посередництво, третейський розгляд та страйк. Закон також регламентує права сторін у процесі розв'язання колективних спорів і умови проведення страйків. Особлива увага приділяється забезпеченню балансу інтересів і недопущенню порушень прав третіх осіб. Закон сприяє мирному вирішенню конфліктів і збереженню виробничої дисципліни.

5. Закон України «Про оплату праці» [42]. Цей закон визначає принципи і порядок формування системи оплати праці на підприємствах. Він регулює встановлення мінімальної заробітної плати, порядок нарахування і виплати заробітку, а також інші форми матеріального заохочення працівників. Закон забезпечує захист прав працівників на своєчасну і повну оплату праці. В ньому передбачено механізми контролю за дотриманням норм оплати та відповідальність за їх порушення. Закон сприяє підвищенню мотивації персоналу і стабільності трудових відносин.

6. Закон України «Про охорону праці» [43]. Цей закон регламентує питання безпеки та здоров'я працівників на робочих місцях. Він встановлює вимоги до умов праці, заходи щодо запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням. Закон зобов'язує роботодавців забезпечувати належні умови праці, проводити навчання з охорони праці і створювати системи контролю. Важливою частиною є права працівників на безпечні умови та участь у вирішенні питань охорони праці. Закон сприяє зниженню травматизму і підвищенню рівня здоров'я працівників.

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» [44]. Цей закон регулює питання нарахування та виплати пенсій громадянам України. Він визначає умови набуття права на пенсію, розмір пенсійних виплат і порядок їх призначення. Закон передбачає різні види пенсій — за віком, інвалідністю, вислугу років тощо. В ньому також встановлені правила фінансування

пенсійної системи і механізми контролю за її діяльністю. Закон забезпечує соціальний захист громадян у старості та при втраті працездатності.

Удосконалення нормативно-правового регулювання у сфері формування кадрової політики є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності та ефективності управління персоналом на підприємстві. Сучасні зміни на ринку праці, розвиток технологій та соціальні виклики вимагають адаптації законодавства до нових умов. Чіткі і актуальні норми сприяють захисту прав працівників і водночас підтримують інтереси роботодавців. Вдосконалене регулювання допомагає уникати конфліктів і забезпечує прозорість у кадрових процесах. Крім того, воно стимулює розвиток соціального партнерства та підвищення мотивації працівників. Отже, постійне оновлення нормативної бази є ключовим фактором успішної кадрової політики підприємства.

Інформаційне забезпечення у сфері управління кадровою політикою на підприємстві - це комплекс заходів і систем, які забезпечують збір, обробку, зберігання та своєчасне надання достовірної інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень щодо персоналу. Воно включає використання сучасних інформаційних технологій, баз даних, кадрових систем та звітності, що дозволяє відстежувати стан кадрового складу, оцінювати потреби у працівниках і контролювати реалізацію кадрової політики. Завдяки якісному інформаційному забезпеченню забезпечується оперативність реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Воно також сприяє прозорості та підвищенню ефективності управлінських процесів у сфері персоналу. Таким чином, інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою системи управління кадровою політикою підприємства [33; 46].

Основні завдання інформаційного забезпечення у сфері управління кадровою політикою підприємства включають [37]:

- збір і систематизація достовірної інформації про персонал, його кваліфікацію, досвід та компетенції;
- забезпечення оперативного доступу керівників і фахівців до необхідних

даних для прийняття управлінських рішень;

- відстеження і аналіз змін у кадровому складі та умовах праці для своєчасного реагування на потреби підприємства;

- формування звітності і аналітичних матеріалів для планування і контролю виконання кадрової політики;

- підтримка автоматизованих систем управління персоналом для підвищення ефективності кадрової роботи;

Визначені завдання сприяють забезпеченню прозорості, об'єктивності та своєчасності управлінських процесів у сфері кадрової політики.

Інформаційні системи управління кадровою політикою на підприємстві - це комплекс апаратних і програмних засобів, які забезпечують збір, зберігання, обробку та аналіз даних про персонал. Вони підтримують автоматизацію кадрових процесів, таких як облік працівників, планування персоналу, оцінка ефективності, навчання та розвиток співробітників. Завдяки таким системам забезпечується швидкий доступ до актуальної інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, інформаційні системи сприяють підвищенню точності, зменшенню людських помилок та оптимізації витрат часу на кадрові операції. Отже, вони є важливим інструментом для ефективного управління кадровою політикою на підприємстві.

Характеристики основних інформаційних систем управління кадровою політикою на підприємстві представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристики основних інформаційних систем управління  
кадровою політикою на підприємстві

| Назва системи                | Основна функція                                                        | Значення для управління кадровою політикою                          |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1                            | 2                                                                      | 3                                                                   |
| Система обліку персоналу     | Збір та зберігання даних про працівників (особисті дані, посади, стаж) | Забезпечує повну і точну інформацію про склад і структуру персоналу |
| Система планування персоналу | Прогнозування потреб у кадрах, формування планів найму і розвитку      | Допомагає своєчасно реагувати на кадрові потреби підприємства       |

Продовження таблиці 1.7

| 1                                | 2                                                                      | 3                                                                           |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Система управління навчанням     | Організація і контроль навчальних заходів, оцінка результатів навчання | Підвищує рівень кваліфікації персоналу та підтримує розвиток співробітників |
| Система оцінки ефективності      | Оцінка продуктивності та компетенцій працівників                       | Сприяє підвищенню мотивації та об'єктивному оцінюванню результатів роботи   |
| Система управління оплатою праці | Автоматизація нарахування зарплати, бонусів і пільг                    | Забезпечує прозорість і справедливість у винагороді працівників             |
| Система звітності та аналітики   | Формування звітів і аналітичних матеріалів для керівництва             | Допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо кадрової політики              |

*Джерело: складено автором на основі [16; 25]*

Інформаційні системи управління кадровою політикою є ключовим інструментом для ефективного контролю та розвитку персоналу на підприємстві. Завдяки цим системам керівники отримують своєчасну та точну інформацію, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Це підвищує прозорість кадрової роботи, оптимізує витрати часу і ресурсів, а також сприяє підвищенню мотивації і професійного зростання працівників. У результаті застосування інформаційних систем підприємство здобуває конкурентні переваги за рахунок ефективного управління своїм персоналом.

Таким чином, можна зробити висновок, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними складовими ефективного формування кадрової політики на підприємстві. Правове регулювання створює чіткі рамки для захисту прав працівників і регламентує основні аспекти трудових відносин, що забезпечує стабільність і законність кадрових процесів. Водночас сучасні інформаційні системи надають можливість оперативно збирати, обробляти та аналізувати дані про персонал, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Взаємодія нормативної бази та інформаційного забезпечення підвищує якість кадрової політики, робить її більш прозорою та адаптивною до змін. Удосконалення цих складових сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління людськими ресурсами.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ формування кадрової політики підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що кадрова політика – це комплексна система управлінських рішень і практик, спрямованих на формування, розвиток і оптимальне використання трудового потенціалу організації через підбір, навчання, мотивацію та кар'єрне зростання працівників для досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку. Метою кадрової політики є забезпечення організації кваліфікованим, мотивованим і ефективним персоналом для досягнення її стратегічних цілей.

2. Визначено, що роль кадрової політики полягає у формуванні сприятливого корпоративного середовища, підтримці трудової дисципліни та розвитку професійного потенціалу співробітників. Адекватна кадрова політика допомагає адаптуватися до змін на ринку праці та внутрішніх трансформацій підприємства. Вона також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимального використання людських ресурсів. Кадрова політика є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей і успішного розвитку підприємства.

3. Обґрунтовано, що система управління кадровою політикою підприємства - це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів і механізмів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль кадрової політики підприємства з метою ефективного використання трудового потенціалу. Раціональне управління кадровою політикою дозволяє забезпечити стабільність колективу, зменшити плинність кадрів та уникнути конфліктних ситуацій.

4. Узагальнено, що ефективна кадрова політика забезпечує стабільність колективу, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможність підприємства. Вона також сприяє створенню позитивного іміджу роботодавця та зниженню плинності кадрів. Збалансований підхід до управління персоналом

дозволяє адаптуватися до змін ринку та зберігати гнучкість організації. Таким чином, система управління кадровою політикою є важливим фактором сталого розвитку будь-якого підприємства.

5. Визначено, що оцінка ефективності кадрової політики підприємства - це систематичний процес аналізу та вимірювання результатів впровадження кадрових стратегій, заходів і практик з метою визначення їх впливу на досягнення цілей організації. Вона передбачає збір і обробку кількісних та якісних показників, які відображають продуктивність праці, мотивацію, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників і відповідність кадрових рішень стратегічним завданням підприємства. Основною метою оцінки є виявлення сильних і слабких сторін кадрової політики, а також пошук шляхів її вдосконалення для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

6. Обґрунтовано, що оцінка ефективності кадрової політики підприємства є ключовим елементом управління персоналом, що дозволяє визначити відповідність кадрових заходів стратегічним цілям організації. Вона сприяє виявленню сильних і слабких сторін у системі управління персоналом та підвищенню її результативності. Використання комплексних методик і інструментів оцінювання забезпечує об'єктивний та всебічний аналіз. Завдяки цьому керівництво може своєчасно коригувати кадрову політику, адаптуючи її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

7. Доведено, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними складовими ефективного формування кадрової політики на підприємстві. Взаємодія нормативної бази та інформаційного забезпечення підвищує якість кадрової політики, робить її більш прозорою та адаптивною до змін. Удосконалення цих складових сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління людськими ресурсами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДП «АІРТ»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Дослідження актуальних аспектів формування та розвитку кадрової політики підприємства будемо здійснювати на базі Державного підприємства «Агентство з ідентифікації та реєстрації тварин» (далі - ДП «АІРТ») яке створено з метою впровадження єдиної системи ідентифікації та реєстрації тварин в Україні, що є однією із ключових умов для забезпечення безпечності та якості продукції тваринного походження, а також для посилення контролю за здоров'ям тварин [36].

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ДП «АІРТ» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ДП «АІРТ»

| Параметр діяльності                | Характеристика                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО АГЕНТСТВО З ІДЕНТИФІКАЦІЇ І РЕЄСТРАЦІЇ ТВАРИН                                                                                                                                          |
| Скорочена назва                    | ДП «АІРТ»                                                                                                                                                                                                    |
| Статус юридичної особи             | Зареєстровано                                                                                                                                                                                                |
| Код ЄДРПОУ                         | 32114325                                                                                                                                                                                                     |
| Дата реєстрації                    | 22.08.2002 р.                                                                                                                                                                                                |
| Уповноважені особи                 | Пешко Петро Степанович                                                                                                                                                                                       |
| Розмір статутного капіталу         | 1 014 000,00 грн.                                                                                                                                                                                            |
| Організаційно-правова форма        | Державне підприємство                                                                                                                                                                                        |
| Види діяльності                    | Основний:<br>01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві<br>Інші:<br>22.29 Виробництво інших виробів із пластмас<br>01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур<br>18.12 Друкування іншої продукції |
| Місцезнаходження юридичної особи   | 01001, Україна, місто Київ, вулиця Грінченка Бориса, будинок, 1, інше, 6 поверх                                                                                                                              |

*Джерело: складено за даними підприємства*

Отже, юридична особа ДП «АІРТ», код ЄДРПОУ 32114325, було зареєстровано 22.08.2002 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 014 000,00 грн. На час останнього оновлення даних 29.05.2025 р статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ДП «АІРТ» є Пешко Петро Степанович [36].

Потреба в створенні спеціалізованого агентства виникла ще у 2000-х роках. На виконання статей 6, 7 Закону України «Про племінну справу у тваринництві» (3691-12), статті 20 Закону України «Про внесення змін «Про ветеринарну медицину» (2775-14) та керуючись Указом Президента України від 22 березня 2001 року N 192 (192/2001) «Про невідкладні заходи щодо забезпечення стабільної епізоотичної ситуації в Україні», постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 року N 179 (179-2001-п) «Про затвердження програми запобігання і ліквідації захворювання великої рогатої худоби на губчастоподібну енцефалопатію та інших пріонних інфекцій на території України на 2001-2010 роки» і рішенням колегії Міністерства аграрної політики України від 28 лютого 2002 року, на виконання Заходів щодо проведення ідентифікації і реєстрації великої рогатої худоби в Україні, затверджених 19 червня 2001 року, Наказом N 213 від 29.07.2002 було створено Державне підприємство «Агентство з ідентифікації і реєстрації тварин» в м. Києві.

Мета діяльності ДП «АІРТ» – здійснення в Україні комплексу заходів з ідентифікації і реєстрації сільськогосподарських тварин [36].

У своїй діяльності ДП «АІРТ» керується Конституцією України, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Органу управління та іншими нормативно-правовими актами, а також Статутом Підприємства.

Згідно з Наказом Міністерства аграрної політики України від 17 вересня 2003 року №342, в Україні було запроваджено систему ідентифікації та реєстрації великої рогатої худоби. Ця ініціатива спрямована на впорядкування обліку тварин, забезпечення прозорості їх походження, а також підвищення

рівня контролю та безпеки у тваринництві.

У 2009 році Верховна Рада приймає Закон України про ідентифікацію і реєстрацію тварин. Він визначає організаційні й правові засади ідентифікації та реєстрації тварин з метою одержання оперативної та надійної інформації про поголів'я тварин щодо статі, віку, породи та їх місцезнаходження. Це необхідно для поліпшення управління, прогнозування ринків продукції тваринництва та контролю за епізоотичною ситуацією в Україні. Відповідно до якого було встановлено [36]:

1. Об'єкти ідентифікації та реєстрації тварин, а саме ВРХ, свині, вівці, кози та коні.

2. Порядок ідентифікації.

3. Повноваження органів державної влади, що здійснюють державне управління у сфері ідентифікації та реєстрації тварин.

4. Передбачено можливість державної підтримки ідентифікації і реєстрації тварин.

5. Встановлено відповідальність за порушення законодавства у сфері ідентифікації і реєстрації тварин.

6. Міжнародне співробітництво у сфері ідентифікації та реєстрації тварин.

З часом реалізація даного закону виявила потребу у модернізації системи ідентифікації і реєстрації, зокрема наказом від 25 вересня 2012 року № 578 було затверджено Положення про Єдиний державний реєстр тварин. Його мета полягає в наступному [36]:

- забезпечення єдиних принципів ідентифікації тварин, їх державного обліку та реєстрації;

- сприяння охороні території України від занесення та розповсюдження збудників хвороб та оптимізації планування ветеринарно-санітарних заходів;

- забезпечення споживачів тваринницької продукції оперативною і надійною інформацією щодо її походження, якості та безпечності;

- забезпечення органів державної влади, фізичних та юридичних осіб інформацією про тварин;

- забезпечення відстеження продукції тваринництва відповідно до міжнародних зобов'язань України.

У 2014 році Верховна Рада України внесла зміни до закону про ідентифікацію і реєстрацію тварин. Зокрема, ввела поняття адміністратора Єдиного державного реєстру тварин (ЄДРТ), визначила права та обов'язки юридичних, фізичних осіб та адміністратора реєстру. А також внесла зміни у Кодекс України про адміністративні правопорушення, зокрема доповнила статтею, щодо порушення вимог законодавства про ідентифікацію та реєстрацію тварин.

Після створення Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів у 2015 році Державне підприємство «Агентство з ідентифікації і реєстрації тварин» перейшло у її підпорядкування. Ця подія стала великим етапом у розвитку агентства, надаючи нові можливості для подальшого вдосконалення процесів ідентифікації та реєстрації тварин в Україні.

Підпорядкування Держпродспоживслужбі стало потужним поштовхом для модернізації роботи агентства. Таким чином, це дозволило покращити координацію між іншими структурами, підвищити рівень контролю та забезпечити єдність підходів до безпечності харчових продуктів і ветеринарного контролю. Спільна робота з іншими підрозділами Держпродспоживслужби сприяла впровадженню більш сучасних стандартів тваринництва, що позитивно вплинуло на прозорість і якість ринку продукції. Завдяки цим змінам агентство змогло більше сприяти захисту інтересів споживачів та господарств, підвищити довіру до української продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [36].

1 вересня 2017 року стало історичним моментом для України – після довгого та наполегливого процесу ратифікації, Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом офіційно набула чинності у повному обсязі. Ця подія стала великим кроком на шляху євроінтеграції України, відкривши перед країною нові можливості для розвитку в різних сферах.

Вступ Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом в дію вимагав значних змін у законодавстві, що забезпечували б його відповідність європейським стандартам. Одним з аспектів цих змін стало впровадження ЄДРТ, що має відповідати зразкам і вимогам до ідентифікації та обліку. Це дозволило Україні підвищити прозорість і надійність процесів, пов'язаних з ідентифікацією та реєстрацією тварин, що є ключовим фактором для експорту продукції до країн ЄС.

Нові порядки ідентифікації, розроблені на основі найкращих європейських практик, дозволили забезпечити належний контроль за обігом та виробництвом продукції тваринного походження. Впровадження системи європейського зразка стало не тільки умовою виконання Угоди про асоціацію, але й значним проривом у розвитку українського агросектора, що сприяло підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

У 2019 році ДП «АІРТ» зробило значний крок вперед у своєму розвитку, відкривши у Борисполі відокремлений виробничий підрозділ. Ця подія стала новим етапом у розширенні можливостей Підприємства та зміцненні позицій. На базі нового підрозділу було розгорнуто технологічний процес маркування вушних бирок, що передбачає нанесення унікального ідентифікаційного номера [36].

Надалі ДП «АІРТ» розвинуло свої виробничі потужності, запустивши сучасну лінію з виготовлення двокомпонентних вушних бирок для ідентифікації великої рогатої худоби (ВРХ). Цей продукт відповідає найвищим європейським стандартам безпечності та гарантує його надійність та довговічність. Ці бирки забезпечують належну ідентифікацію тварин, що є критично важливим для контролю, простежуваності та підвищення рівня безпечності харчової продукції. Завдяки биркам українські виробники та фермери мають надійний інструмент для ведення обліку своїх тварин, що покращує управління господарствами та задовольняє сучасні вимоги до ідентифікації, прийняті в Європейському Союзі.

З початком повномасштабної війни відокремлений виробничий підрозділ

ДП «АІРТ» з Борисполя релокували до Кам'янця-Подільського. Це стало складним, але необхідним кроком для збереження виробничих потужностей та забезпечення безперебійного постачання продукції. Попри складні умови переїзду, команда ДП «АІРТ» зуміла адаптуватися до нових реалій і швидко відновити виробництво.

Переміщення ДП «АІРТ» до Кам'янця-Подільського забезпечило не тільки продовження діяльності підприємства, але й підтримало економічний розвиток регіону, створюючи робочі місця та стимулюючи місцеву економіку. Завдяки зусиллям співробітників і новим умовам, виробництво ідентифікаційних бирок для ВРХ, не лише зберегло свою якість та обсяги, але й збільшило асортимент виробництва та продовжило задовольняти потреби українського ринку в непростий час.

Цей досвід став яскравим прикладом стійкості та адаптивності ДП «АІРТ» і підкреслив важливість стратегічного планування, що дозволило зберегти свою ключову роль у сфері ідентифікації тварин в Україні навіть у складних умовах війни.

Нові виклики породжують нові можливості. З метою розвитку ДП «АІРТ» та забезпечення діджиталізації процесів реєстрації тварин ІТ-спеціалісти Підприємства розробили новий програмний продукт – Єдиний державний реєстр тварин, який запрацював 12 січня 2023 року. Ця подія стала важливою у розвитку сфери ідентифікації та реєстрації тварин, підкресливши прагнення до модернізації процесів управління даними та прозорості в аграрній галузі.

Система ЄДРТ була створена для автоматизації й централізації обліку тварин, що дозволило суттєво покращити контроль за їх походженням, переміщенням, станом здоров'я та іншими аспектами. Це інноваційне рішення зробило можливим ефективніше управління тваринництвом, посилило простежуваність продукції та забезпечило можливість швидкої реакції на поточні загрози.

Завдяки впровадженню ЄДРТ споживачі отримують більшу впевненість у якості продукції на ринку, детальну інформацію про тварин, а контроль за нею

став більш доступним й надійним. Система також спростила роботу між фермерами і Підприємством, зробивши управління документацією швидким і зручним, мінімізуючи адміністративні витрати та знижуючи ризик помилок. Аналітичний сегмент реєстру налічує понад 100 автоматизованих звітів, які швидко формують інформацію з усього переліку даних. Це дозволяє державним службам, у разі запиту, миттєво отримати аналітику.

Запуск ЄДРТ став вагомим кроком до впровадження сучасних цифрових рішень у галузі тваринництва України. Цей інструмент значно прискорює обмін інформацією між ключовими державними службами, такими як Держпродспоживслужба та іншими регулюючими органами. Завдяки цьому було забезпечено ефективний контроль за дотриманням норм і стандартів, що своєю чергою, посилило довіру до української продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Запровадження реєстру означало впровадження передових стандартів у галузі, створюючи прозору систему, яка забезпечує простежуваність продукції від виробництва до споживача.

Ще одним важливим етапом простежуваності, від виробництва до споживача тваринницької продукції стала розробка ІТ-спеціалістами ДП «АІРТ» нових програмних продуктів Єдиний державний реєстр ветеринарних документів та Державний реєстр потужностей операторів ринків. Ці інструменти дозволили значно підвищити ефективність управління у тваринництві, спростити процеси оформлення ветеринарних документів і забезпечити прозорість операцій на ринку.

Взаємодія трьох реєстрів створила унікальну екосистему даних. Завдяки інтеграції з такими зовнішніми платформами, як «Дія», Державний аграрний реєстр та інші, з'явилася можливість не лише оперативно отримувати доступ до необхідної інформації, а й автоматизувати значну частину процесів. Це дало змогу створити ефективну систему збереження обліку та аналізу даних та простежуваності продукції, яка охоплює всі етапи - від ферми до забійного підприємства. Споживачі тепер можуть бути впевнені в якості продукції, яку вони купують, а виробники отримали дієвий інструмент для підтримки

стандартів та вимог.

Результати SWOT-аналізу розвитку ДП «AIPТ» на ринку представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати SWOT-аналізу розвитку ДП «AIPТ» на ринку

| Внутрішні чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Зовнішні чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Сильні сторони (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Державна підтримка та нормативна база</li> <li>- Єдиний державний реєстр тварин (ЄДРТ)</li> <li>- Власне виробництво ідентифікаційних бирок</li> <li>- Інтеграція в систему Держпродспоживслужби</li> <li>- Впровадження сучасних ІТ-рішень</li> <li>- Висока якість продукції та відповідність європейським стандартам</li> <li>- Стійкість та адаптивність у складних умовах (релокація виробництва)</li> </ul> | <p><b>Можливості (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення попиту на прозорість і безпеку продукції</li> <li>- Підтримка євроінтеграційних процесів і доступ до ринку ЄС</li> <li>- Розширення сфери ідентифікації на інші види тварин</li> <li>- Діджиталізація та автоматизація аграрної сфери</li> <li>- Міжнародне співробітництво та обмін досвідом</li> <li>- Розвиток виробництва ідентифікаційних засобів із новими технологіями</li> </ul> |
| <p><b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмежені виробничі потужності (до релокації)</li> <li>- Залежність від державного фінансування</li> <li>- Можливі бюрократичні перепони в роботі</li> <li>- Неоднорідність регіонального впровадження системи</li> <li>- Потреба у постійному оновленні технологій</li> </ul>                                                                                                                                    | <p><b>Загрози (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Політична та економічна нестабільність</li> <li>- Конкуренція з приватними виробниками ідентифікаційних засобів</li> <li>- Можливі зміни у законодавстві</li> <li>- Військові дії та форс-мажорні обставини</li> <li>- Кіберзагрози у зв'язку з діджиталізацією</li> <li>- Нерівномірність впровадження стандартів серед фермерів і виробників</li> </ul>                                                    |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, ДП «AIPТ» має вагомі сильні сторони, серед яких державна підтримка, унікальний державний реєстр тварин і впровадження сучасних ІТ-рішень. Це створює міцну основу для подальшого розвитку та розширення діяльності на ринку. Водночас підприємство стикається з викликами, такими як обмежені виробничі потужності та залежність від державного фінансування, що потребує пошуку додаткових ресурсів і оптимізації процесів. Впровадження інновацій та розвиток міжнародного співробітництва можуть допомогти мінімізувати ризики. Отже, успішний розвиток ДП «AIPТ» на ринку залежатиме від ефективного використання своїх сильних сторін і адаптації до зовнішніх викликів.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства**

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною складовою системи управління та контролю за його діяльністю. Вона дозволяє виявити реальний стан підприємства, оцінити його фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність і ефективність використання ресурсів. Своєчасне проведення діагностики допомагає запобігти кризовим ситуаціям, виявити слабкі місця та сформулювати стратегічні напрямки розвитку. У сучасних умовах ринкової економіки, коли конкуренція постійно зростає, а зовнішні та внутрішні ризики впливають на діяльність підприємств, значення діагностики зростає. Вона слугує основою для прийняття управлінських рішень, планування та прогнозування фінансових результатів. Діагностика дозволяє оцінити ефективність фінансової політики підприємства та виявити резерви підвищення прибутковості. Важливою є також роль діагностики у підготовці до інвестиційної діяльності, залучення кредитних ресурсів та взаємодії з контрагентами.

В результаті діагностики формується комплексне уявлення про економічний потенціал підприємства та його здатність виконувати фінансові зобов'язання. Вона включає аналіз бухгалтерської звітності, оцінку рентабельності, структури капіталу і руху грошових коштів. На основі отриманих даних керівництво підприємства може розробляти ефективні стратегії розвитку та оптимізації діяльності. Діагностика також сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства для інвесторів, банків та інших зацікавлених сторін. У контексті швидких змін на ринку вона допомагає адаптуватися до нових умов і мінімізувати фінансові ризики. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану є ключовим інструментом управління, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Вона має стратегічне значення для підтримки довгострокового розвитку та досягнення поставлених цілей. Саме тому регулярне проведення діагностики є необхідністю для будь-якого підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ДП «АІРТ» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Основні економічні показники діяльності ДП «АІРТ»

| Показники                                             | Роки    |         |         | 2024 р. до 2022 р. |        |
|-------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                                       | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, –               | %      |
| Чистий дохід, тис. грн.                               | 69321   | 85833   | 124701  | 55380              | 79,89  |
| Валовий прибуток, тис. грн.                           | 25595   | 37269   | 58356   | 32761              | 128,00 |
| Чистий прибуток, тис. грн.                            | -10562  | -4751   | 2464    | 13026              | 123,33 |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн.             | 82880,0 | 79129,5 | 77475,5 | -5404,5            | -6,52  |
| Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 41119,5 | 37691,0 | 30850,0 | -10269,5           | -24,97 |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   | 41760,5 | 41438,5 | 46625,5 | 4865,0             | 11,65  |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб        | 186     | 199     | 185     | -1                 | -0,54  |
| Фондовіддача, грн.                                    | 1,69    | 2,28    | 4,04    | 2,36               | 139,77 |
| Фондомісткість                                        | 0,07    | 0,07    | 0,04    | -0,03              | -45,37 |
| Фондоозброєність, тис. грн /ос.                       | 221,07  | 189,40  | 166,76  | -54,32             | -24,57 |
| Продуктивність праці, тис. грн. /ос.                  | 372,69  | 431,32  | 674,06  | 301,37             | 80,86  |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів              | 1,66    | 2,07    | 2,67    | 1,01               | 61,12  |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Аналіз показав на суттєве покращення фінансових результатів підприємства ДП «АІРТ» за період 2022–2024 років. Чистий дохід зріс на 79,89%, що свідчить про активне зростання обсягів реалізації продукції чи послуг. Валовий прибуток збільшився ще більш суттєво - на 128%, що вказує на підвищення ефективності виробничої діяльності та кращий контроль над собівартістю. Особливо важливо, що чистий прибуток змінився з від'ємного значення у 2022 і 2023 роках на позитивне у 2024 році, що свідчить про вихід підприємства на прибутковість і покращення загальної фінансової стійкості.

При цьому середньорічна вартість активів має тенденцію до зменшення, що може свідчити про оптимізацію використання ресурсів або списання непотрібних активів. Зменшення вартості необоротних активів на 24,97% супроводжується збільшенням оборотних активів на 11,65%, що вказує на зміну

структури активів у бік більшої ліквідності. Продуктивність праці зросла на 80,86%, при тому що чисельність працівників залишилась майже незмінною, що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу. Показник фондівдачі збільшився більш ніж удвічі, що свідчить про кращу віддачу від капіталовкладень. Зниження фондомісткості на 45,37% і фондоозброєності на 24,57% може свідчити про модернізацію виробництва або зміну технологічної структури. Загалом, підприємство ДП «АІРТ» демонструє позитивні тенденції розвитку, покращення фінансових результатів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Діагностика майнового стану підприємства є важливою складовою комплексного аналізу його фінансово-економічного стану. Вона дозволяє оцінити структуру та динаміку активів, визначити їх ліквідність та ефективність використання. Майновий стан впливає на платоспроможність підприємства, здатність виконувати зобов'язання і реалізовувати виробничі завдання. Аналіз майна допомагає виявити надлишкові або застарілі активи, що можуть негативно впливати на фінансові результати. Результати діагностики сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації майнової структури. Вона також важлива для оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Діагностика майнового стану використовується для планування та контролю за капітальними вкладеннями. Вона дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та внутрішніх факторів. Знання майнового стану необхідне для розробки стратегії розвитку підприємства. Таким чином, діагностика майна є фундаментом для стабільної і ефективної діяльності компанії.

Характеристика майна підприємства ДП «АІРТ» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Аналізуючи дані табл. 2.4, можна відзначити суттєві зміни в майновому стані ДП «АІРТ» за період 2022–2024 років. Обсяг необоротних активів суттєво зменшився на 35,04%, що свідчить про можливе зниження інвестицій у довгострокові ресурси або їх списання.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ДП «АІРТ»  
та джерел його формування за балансом

| Показники                              | 2022 р.   |       | 2023 р.   |       | 2024 р.   |       | 2024 р. до 2022 р. |        |        |
|----------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|--------------------|--------|--------|
|                                        | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | +, –               | %      | п.с.   |
| Активи                                 |           |       |           |       |           |       |                    |        |        |
| 1. Необоротні активи:                  | 39042     | 50,3  | 36340     | 45,1  | 25360     | 34,1  | -13682             | -35,04 | -16,16 |
| в т.ч. основні засоби                  | 10558     | 13,6  | 8820      | 10,9  | 10622     | 14,3  | 64                 | 0,61   | 0,69   |
| 2. Оборотні активи                     | 38648     | 49,7  | 44229     | 54,9  | 49022     | 65,9  | 10374              | 26,84  | 16,16  |
| в т.ч. запаси                          | 21049     | 27,1  | 23697     | 29,4  | 25935     | 34,9  | 4886               | 23,21  | 7,77   |
| дебіторська заборговність              | 7106      | 9,1   | 7683      | 9,5   | 7810      | 10,5  | 704                | 9,91   | 1,35   |
| грошові кошти                          | 2665      | 3,4   | 4621      | 5,7   | 5799      | 7,8   | 3134               | 117,60 | 4,37   |
| Пасиви                                 |           |       |           |       |           |       |                    |        |        |
| 1. Власний капітал                     | 25854     | 33,3  | 21377     | 26,5  | 6361      | 8,6   | -19493             | -75,40 | -24,73 |
| в т.ч. зареєстрований капітал          | 1014      | 1,3   | 1014      | 1,3   | 1014      | 1,4   | 0                  | 0,00   | 0,06   |
| нерозподілений прибуток                | 4584      | 5,9   | -170      | -0,2  | 2395      | 3,2   | -2189              | -47,75 | -2,68  |
| 2. Поточні зобов'язання і забезпечення | 51836     | 66,7  | 59192     | 73,5  | 68021     | 91,4  | 16185              | 31,22  | 24,73  |
| Баланс                                 | 77690     | 100,0 | 80569     | 100,0 | 74382     | 100,0 | -3308              | -4,26  | x      |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Водночас основні засоби залишилися на приблизно стабільному рівні, з незначним зростанням у 2024 році. Оборотні активи, навпаки, зросли на 26,84%, що відображає збільшення ліквідних ресурсів підприємства, зокрема запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Значне зростання грошових коштів на 117,6% покращує платоспроможність ДП «АІРТ».

У пасивах відбулися негативні зміни у власному капіталі – він знизився більш ніж у три рази, що може свідчити про фінансові труднощі або втрати. Нерозподілений прибуток коливався, але у 2024 році знову став позитивним, хоч і значно меншим, ніж у 2022 році. Зареєстрований капітал залишився стабільним. Поточні зобов'язання зросли на 31,22%, що викликає занепокоєння щодо зростання заборгованості підприємства. Загальний баланс підприємства

за два роки знизився на 4,26%, що може вказувати на певну нестабільність у структурі активів і пасивів. Отже, підприємству ДП «АІРТ» варто звернути увагу на оптимізацію фінансової стратегії для зміцнення власного капіталу і контролю за зобов'язаннями.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим етапом оцінки його ефективності та стабільності. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у формуванні прибутку і збитків, що є важливим для прийняття управлінських рішень. Аналіз фінансових результатів допомагає оцінити рівень рентабельності, прибутковості та здатність підприємства забезпечувати своє функціонування. Крім того, діагностика дає змогу відстежувати динаміку змін у прибутках і витратах, що впливає на загальний фінансовий стан. Важливим аспектом є виявлення причин фінансових втрат та можливостей для підвищення ефективності діяльності. Також цей процес допомагає підприємству коригувати стратегію розвитку, оптимізувати витрати і покращувати конкурентні позиції на ринку.

Діагностика фінансових результатів є основою для прогнозування майбутніх фінансових показників. Вона забезпечує прозорість у діяльності підприємства для інвесторів і кредиторів. Таким чином, регулярний аналіз фінансових результатів є необхідним для підтримки фінансової стабільності і довгострокового успіху підприємства. Цей процес формує основу для прийняття стратегічних рішень і забезпечує ефективне управління ресурсами.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ДП «АІРТ» проаналізовано у табл. 2.5.

Аналіз показав на значне покращення фінансових результатів діяльності ДП «АІРТ» у період з 2022 по 2024 роки. Чистий дохід від реалізації продукції зріс майже на 80 %, що свідчить про активне зростання обсягів продажів та розширення ринку. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 51,73 %, однак темп її зростання значно відстає від росту доходу, що позитивно впливає на валовий прибуток. Валовий прибуток зріс на 128 %, що демонструє підвищення ефективності виробництва та збуту.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності  
підприємства ДП «АІРТ», тис.грн.

| Показники                                                      | Роки    |         |         | 2024 р. до 2022 р. |             |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------------|
|                                                                | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, –               | %           |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 69321   | 85833   | 124701  | 55380              | 79,89       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 43726   | 48564   | 66345   | 22619              | 51,73       |
| Валовий прибуток                                               | 25595   | 37269   | 58356   | 32761              | 128,00      |
| Інші операційні доходи                                         | 1824    | 2132    | 14234   | 12410              | у 6,80 р.б. |
| Адміністративні витрати                                        | 37214   | 44068   | 71323   | 34109              | 91,66       |
| Інші операційні витрати                                        | 1190    | 696     | 1741    | 551                | 46,30       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                | -10985  | -5365   | -474    | 10511              | 95,69       |
| Інші витрати                                                   | 1026    | 2348    | 4500    | 3474               | у 3,38 р.б. |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | -10562  | -4751   | 2464    | 13026              | 123,33      |
| Чистий фінансовий результат                                    | -10562  | -4751   | 2464    | 13026              | 123,33      |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Інші операційні доходи за цей період збільшилися в 6,8 разів, що могло бути пов'язано з додатковими джерелами доходу чи реалізацією непрофільних активів. Однак адміністративні витрати також суттєво зросли - майже на 92 %, що свідчить про зростання управлінських та загальногосподарських витрат. Незважаючи на це, фінансовий результат від операційної діяльності значно покращився, скоротивши збиток. Інші витрати, навпаки, зросли у понад 3 рази, що потребує уваги для їх оптимізації. В результаті підприємство у 2024 році отримало чистий прибуток у розмірі 2464 тис. грн, тоді як у 2022 та 2023 роках фіксувалися збитки. Загалом, фінансові показники свідчать про позитивну тенденцію у діяльності ДП «АІРТ», проте необхідно контролювати адміністративні та інші витрати для подальшого зміцнення фінансового стану.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ДП «АІРТ» представлена у табл. 2.6.

Аналіз показників фінансового стану ДП «АІРТ» за період 2022–2024 років вказує на неоднозначну динаміку.

Динаміка показників оцінки фінансового стану  
підприємства ДП «АІРТ»

| Показники                                  | Роки    |         |         | 2024 р. до 2022 р. |                |
|--------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|----------------|
|                                            | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, –               | %              |
| Коефіцієнт загальної ліквідності           | 0,75    | 0,75    | 0,72    | -0,02              | -3,34          |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності          | 0,05    | 0,08    | 0,09    | 0,03               | 65,82          |
| Чистий оборотний капітал, тис.грн.         | -13,2   | -15,0   | -19,0   | -5,8               | -44,06         |
| Коефіцієнт автономії                       | 0,33    | 0,27    | 0,09    | -0,25              | -74,30         |
| Коефіцієнт фінансової залежності           | 3,00    | 3,77    | 11,69   | 8,69               | у 2,89<br>р.б. |
| Коефіцієнт фінансової стійкості            | 0,50    | 0,36    | 0,09    | -0,41              | -81,25         |
| Коефіцієнт оборотності активів             | 0,84    | 1,08    | 1,61    | 0,77               | 92,44          |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу   | 2,23    | 3,63    | 8,99    | 6,77               | у 3,04<br>р.б. |
| Рентабельність господарської діяльності, % | -12,86  | -5,09   | 1,77    | 14,63              | х              |
| Рентабельність власного капіталу, %        | -33,90  | -20,12  | 17,77   | 51,67              | х              |
| Рентабельність продукції, %                | -14,36  | -7,34   | -9,42   | 4,94               | х              |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Коефіцієнт загальної ліквідності трохи знизився і залишився нижче нормативного рівня, що свідчить про недостатню здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності значно покращився, збільшившись майже вдвічі, що вказує на зростання частки грошових коштів у складі оборотних активів. Чистий оборотний капітал залишається від'ємним і навіть погіршився, що свідчить про нестачу поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стійкості також значно знизився, що свідчить про втрату балансу між власними і залученими коштами. Аналогічно, коефіцієнт оборотності власного капіталу виріс у три рази, що показує підвищення ефективності використання власних ресурсів. Рентабельність господарської діяльності перейшла у позитивну зону, хоча рентабельність продукції залишилась від'ємною, а рентабельність власного капіталу значно покращилася, досягнувши 17,77 %, що свідчить про оздоровлення фінансового стану ДП «АІРТ».

### 2.3. Оцінка стану розвитку кадрової політики на підприємстві

Формування персоналу є ключовим елементом ефективної кадрової політики підприємства, оскільки саме трудові ресурси визначають рівень конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості організації. Для підприємства ДП «АІРТ» особливо важливо забезпечити відповідність персоналу сучасним вимогам виробничо-господарської діяльності, оскільки це безпосередньо впливає на результативність роботи підприємства. У цьому контексті необхідним є всебічне вивчення як кількісних, так і якісних характеристик персоналу [48].

Кількісні показники дають змогу оцінити чисельність працівників, структуру зайнятості, плинність кадрів, а також відповідність фактичної чисельності нормативним потребам. Якісні показники, у свою чергу, дозволяють проаналізувати рівень кваліфікації, професійну підготовку, досвід та мотивацію працівників. Такий аналіз є основою для ухвалення управлінських рішень у сфері підбору, навчання, просування та збереження персоналу [38].

Без ґрунтовного дослідження цих аспектів неможливо побудувати ефективну систему управління персоналом, адаптовану до змін зовнішнього середовища. Зважаючи на постійне оновлення технологій і зростаючі вимоги до праці, підприємство має впроваджувати стратегічний підхід до формування кадрового потенціалу. Отже, вивчення кількісних та якісних показників персоналу є невід'ємною складовою успішного розвитку ДП «АІРТ».

Склад і структура персоналу за категоріями на підприємстві ДП «АІРТ» представлено у табл. 2.7.

Аналіз показав, що у 2024 році середньооблікова чисельність працівників на підприємстві ДП «АІРТ» залишилася майже незмінною порівняно з 2022 роком - зменшення склало лише 1 особу або 0,54%. Частка робітничого персоналу зросла з 72,04% до 72,97%, що свідчить про акцент підприємства на виробничу складову. Натомість кількість управлінського персоналу зменшилась на 2 особи, або на 3,85%, до 27,03% у загальній структурі.

Таблиця 2.7

## Склад і структура персоналу за категоріями на підприємстві ДП «АІРТ»

| Показник                                         | 2022 р. |       | 2023 р. |       | 2024 р. |       | 2024 р. до 2022 р. |        |       |
|--------------------------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|--------------------|--------|-------|
|                                                  | чол.    | %     | чол.    | %     | чол.    | %     | +/-                | %      | п.с.  |
| Середньооблікова чисельність працівників, з них: | 186     | 100   | 199     | 100   | 185     | 100   | -1                 | -0,54  | 0,00  |
| – робітничий персонал                            | 134     | 72,04 | 141     | 70,85 | 135     | 72,97 | 1                  | 0,75   | 0,93  |
| – управлінський персонал, в т.ч.:                | 52      | 27,96 | 58      | 29,15 | 50      | 27,03 | -2                 | -3,85  | -0,93 |
| – керівники                                      | 11      | 5,91  | 12      | 6,03  | 11      | 5,95  | 0                  | 0,00   | 0,03  |
| – спеціалісти                                    | 24      | 12,90 | 24      | 12,06 | 20      | 10,81 | -4                 | -16,67 | -2,09 |
| – технічні працівники                            | 17      | 9,14  | 22      | 11,06 | 19      | 10,27 | 2                  | 11,76  | 1,13  |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливо помітне скорочення стосувалося спеціалістів - на 4 особи (або 16,67%), що може свідчити про оптимізацію аналітичної або проектної функції. У той же час чисельність технічних працівників зросла на 2 особи, що вказує на підсилення допоміжного адміністративного персоналу.

Склад і структура персоналу за віком на підприємстві ДП «АІРТ» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Склад і структура персоналу за віком на підприємстві ДП «АІРТ»

| Показник    | 2022 р. |        | 2023 р. |        | 2024 р. |        | 2024 р. до 2022 р. |        |       |
|-------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--------------------|--------|-------|
|             | чол.    | %      | чол.    | %      | чол.    | %      | +/-                | %      | п.с.  |
| 18–28 років | 9       | 4,70   | 11      | 5,70   | 9       | 4,80   | 0                  | 0,00   | 0,10  |
| 28–36 років | 65      | 34,90  | 73      | 36,80  | 70      | 38,10  | 5                  | 7,69   | 3,20  |
| 36–50 років | 56      | 30,20  | 64      | 32,20  | 59      | 32,10  | 3                  | 5,36   | 1,90  |
| 50–60 років | 56      | 30,20  | 51      | 25,30  | 47      | 25,00  | -9                 | -16,07 | -5,20 |
| Всього      | 186     | 100,00 | 199     | 100,00 | 185     | 100,00 | -1                 | -0,54  | х     |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, у 2024 році структура персоналу за віковими групами на підприємстві ДП «АІРТ» демонструє помірне омолодження трудового колективу. Найбільшу частку працівників становлять особи віком 28–36 років - 38,1%, що свідчить про зосередження підприємства на активному, досвідченому, але ще перспективному трудовому ресурсі. Частка працівників

віком 36–50 років залишилася стабільною - близько 32%, що свідчить про стабільну кадрову основу з достатнім досвідом. Натомість спостерігається помітне зниження кількості працівників передпенсійного віку (50–60 років) - на 9 осіб або 16,07%, що може бути наслідком виходу на пенсію або зниження потреби у старших кадрах. Частка наймолодших працівників (18–28 років) залишається незначною - лише близько 5%, що вказує на обмежене оновлення персоналу за рахунок молоді.

Склад та структура персоналу за статтю на підприємстві ДП «АІРТ» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Склад і структура персоналу за статтю на підприємстві ДП «АІРТ»

| Показник                   | 2022 р. |        | 2023 р. |        | 2024 р. |        | 2024 р. до 2022 р. |        |       |
|----------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--------------------|--------|-------|
|                            | чол.    | %      | чол.    | %      | чол.    | %      | +/-                | %      | п.с.  |
| Всього працівників, з них: | 186     | 100,00 | 199     | 100,00 | 185     | 100,00 | -1                 | -0,54  | х     |
| – жінки                    | 50      | 26,74  | 71      | 35,63  | 66      | 35,71  | 16                 | 32,83  | 8,97  |
| – чоловіки                 | 136     | 73,26  | 128     | 64,37  | 119     | 64,29  | -17                | -12,72 | -8,97 |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз показав, що у 2024 році на підприємстві ДП «АІРТ» спостерігається зростання частки жінок у загальній чисельності персоналу - з 26,74% у 2022 році до 35,71%, що становить приріст на 16 осіб або 32,83%. Водночас кількість чоловіків зменшилась на 17 осіб, а їх частка скоротилась із 73,26% до 64,29%. Загальна чисельність працівників практично не змінилася, що свідчить про перерозподіл статевої структури без суттєвого впливу на загальний обсяг кадрів. Така динаміка може свідчити про зміну кадрової політики підприємства в напрямі більшої гендерної рівності або зміни характеру виконуваних робіт, які стають більш доступними або привабливими для жінок.

Склад та структура персоналу за рівнем освіти на підприємстві ДП «АІРТ» представлена у табл. 2.10. У 2024 році на підприємстві ДП «АІРТ» спостерігається зростання частки працівників з вищою освітою - з 46,51% у 2022 році до 51,19% у 2024 році, що становить приріст на 8 осіб або 9,2%.

Таблиця 2.10

Склад і структура персоналу за рівнем освіти на підприємстві ДП «АІРТ»

| Показник                                                   | 2022 р. |       | 2023 р. |       | 2024 р. |       | 2024 р. до 2022 р. |       |      |
|------------------------------------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|--------------------|-------|------|
|                                                            | чол.    | %     | чол.    | %     | чол.    | %     | +/-                | %     | п.с. |
| Чисельність працівників, які закінчили вищі заклади освіти | 87      | 46,51 | 98      | 49,43 | 95      | 51,19 | 8                  | 9,20  | 4,68 |
| 1–2 рівень акредитації                                     | 45      | 24,42 | 53      | 26,44 | 46      | 25,00 | 1                  | 2,22  | 0,58 |
| 3–4 рівня акредитації                                      | 42      | 22,09 | 45      | 22,99 | 49      | 26,19 | 7                  | 16,67 | 4,10 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливо помітне збільшення кількості працівників із дипломами 3–4 рівня акредитації - на 7 осіб (16,67%), що свідчить про підвищення освітнього рівня персоналу. У той же час чисельність працівників із дипломами 1–2 рівня акредитації зросла незначно - лише на 1 особу (2,22%), а їх частка майже не змінилася. Загалом, така динаміка вказує на прагнення підприємства до підвищення кваліфікації кадрів, що є позитивним фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Склад та структура персоналу за стажем роботи на підприємстві ДП «АІРТ» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Склад та структура персоналу за стажем роботи на підприємстві ДП «АІРТ»

| Показник                   | 2022 р. |        | 2023 р. |        | 2024 р. |        | 2024 р. до 2022 р. |        |       |
|----------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--------------------|--------|-------|
|                            | чол.    | %      | чол.    | %      | чол.    | %      | +/-                | %      | п.с.  |
| Всього працівників, з них: | 186     | 100,00 | 199     | 100,00 | 185     | 100,00 | -1                 | -0,54  | х     |
| до 1 року                  | 34      | 18,28  | 37      | 18,59  | 38      | 20,54  | 4                  | 11,76  | 2,26  |
| 1–3 роки                   | 21      | 11,29  | 25      | 12,56  | 26      | 14,05  | 5                  | 23,81  | 2,76  |
| 3–5 років                  | 47      | 25,27  | 51      | 25,63  | 48      | 25,95  | 1                  | 2,13   | 0,68  |
| 5–10 років                 | 84      | 45,16  | 86      | 43,22  | 73      | 39,46  | -11                | -13,10 | -5,70 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2024 році на підприємстві ДП «АІРТ» спостерігається зростання частки працівників зі стажем до 1 року та від 1 до 3 років, що свідчить про приплив

нових кадрів. Кількість працівників зі стажем до 1 року збільшилася на 4 особи (11,76%), а в категорії 1–3 роки - на 5 осіб (23,81%). Частка працівників зі стажем 3–5 років залишилася відносно стабільною, з незначним приростом на 1 особу. Натомість найпомітніше скорочення відбулося в групі працівників зі стажем 5–10 років - їх стало менше на 11 осіб (-13,10%), що може свідчити про кадрову ротацію або відтік більш досвідчених працівників. Загалом структура персоналу зміщується у бік молодших за стажем категорій, що потребує посилення системи адаптації та навчання нових працівників.

Визначення показників руху персоналу є важливим етапом аналізу кадрової політики підприємства ДП «АІРТ», оскільки вони дозволяють оцінити стабільність трудового колективу, ефективність роботи з персоналом, а також виявити ризики, пов'язані з плинністю кадрів [54].

Динаміка показників руху персоналу підприємства ДП «АІРТ» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників руху персоналу підприємства ДП «АІРТ»

| Показники                                      | Роки    |         |         | 2024 р. до 2022 р. |             |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------------|
|                                                | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, –               | %           |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 186     | 199     | 185     | -1                 | -0,54       |
| Прийнято працівників, осіб                     | 7       | 15      | 9       | 2                  | 24,21       |
| Вибуло працівників, осіб, у тому числі:        | 4       | 7       | 14      | 10                 | у 2,50 р.б. |
| – за власним бажанням                          | 2       | 4       | 7       | 5,08               | у 2,31 р.б. |
| – за порушення дисципліни                      | 2       | 2       | 6       | 4,18               | у 2,67 р.б. |
| – по скороченню штатів                         | 0       | 1       | 1       | 0,74               | у 3,08 р.б. |
| Коефіцієнт плинності кадрів                    | 0,020   | 0,032   | 0,070   | 0,05               | у 2,48 р.б. |
| Коефіцієнт стабільності кадрів                 | 0,979   | 0,970   | 0,933   | -0,05              | -4,71       |
| Індекс чисельності робочої сили                | 1,02    | 1,04    | 0,97    | -0,04              | -4,34       |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз динаміки показників руху персоналу на підприємстві ДП «АІРТ» свідчить про зниження середньооблікової чисельності працівників у 2024 році на 1 особу порівняно з 2022 роком, що становить (-0,54)%. Хоча у 2023 році спостерігалось суттєве зростання прийнятих працівників (до 15 осіб), у 2024

році їх кількість зменшилася до 9, але це все ще на 2 особи більше, ніж у 2022 році. Кількість вибулих працівників зросла втричі - з 4 осіб у 2022 році до 14 у 2024 році, що свідчить про суттєве зростання плинності кадрів. Зокрема, найбільше зросло вибуття за власним бажанням (у 2,31 раза) та через порушення трудової дисципліни (у 2,67 раза), що може вказувати на внутрішні проблеми з мотивацією або умовами праці. Коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,020 до 0,070, тобто у 2,48 раза, що є негативним сигналом для кадрової стабільності. Водночас коефіцієнт стабільності кадрів знизився з 0,979 до 0,933, що також свідчить про зменшення стабільності трудового колективу. Індекс чисельності робочої сили у 2024 році зменшився до 0,97, тобто на 4,34%, що вказує на загальне скорочення кадрового потенціалу підприємства.

Рівень оплати праці та динаміка фонду оплати праці є ключовими індикаторами ефективності кадрової політики підприємства. На підприємстві ДП «АІРТ» ці показники відображають не лише фінансову мотивацію працівників, але й здатність підприємства конкурувати на ринку праці, утримуючи кваліфікований персонал. Зростання фонду оплати праці може свідчити про покращення фінансового стану підприємства або про зміну структури персоналу на користь більш кваліфікованих працівників [67]. Таким чином, аналіз оплати праці на ДП «АІРТ» є важливим кроком у визначенні стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики.

Динаміка формування фонду оплати праці та рівень середньої заробітної плати на підприємстві ДП «АІРТ» представлено у табл. 2.13.

У 2022–2024 роках на підприємстві ДП «АІРТ» спостерігається суттєве зростання фонду оплати праці, який зріс на 77,74 % і досяг 80791 тис. грн у 2024 році. Найбільший приріст продемонстрував фонд основної заробітної плати – на 82,15 %, що свідчить про підвищення базових ставок та/або збільшення виплат за виробничі досягнення. Також позитивну динаміку має фонд додаткової заробітної плати, який зріс на 11202 тис. грн або 77,74 %, що може свідчити про розширення системи преміювання та доплат на підприємстві.

Динаміка формування фонду оплати праці та рівень середньої  
заробітної плати на підприємстві ДП «АІРТ»

| Показники                                        | Роки    |         |         | 2024 р. до 2022 р. |       |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------|
|                                                  | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, –               | %     |
| Фонд оплати праці, тис. грн.,<br>в.т.ч.:         | 45455   | 53008   | 80791   | 35336              | 77,74 |
| - фонд основної зарплати                         | 29318   | 34508   | 53403   | 24085              | 82,15 |
| - фонд додаткової зарплати                       | 14409   | 17387   | 25611   | 11202              | 77,74 |
| - інші заохочувальні та<br>компенсаційні виплати | 1727    | 1113    | 1777    | 50                 | 2,90  |
| Середньооблікова чисельність<br>персоналу, осіб  | 186     | 199     | 185     | -1                 | -0,54 |
| Середньомісячна заробітна<br>плата, грн.         | 20365   | 22198   | 36392   | 16027              | 78,70 |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Незначне зростання в категорії заохочувальних та компенсаційних виплат (+2,9 %) говорить про стабільність у структурі компенсацій поза межами основного фонду. Середньомісячна заробітна плата зросла з 20365 грн у 2022 році до 36392 грн у 2024 році, що становить приріст на 78,7 % і свідчить про позитивну динаміку матеріального стимулювання персоналу. Такий рівень зростання заробітної плати є важливим мотиваційним чинником, який сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників ДП «АІРТ».

Розвиток персоналу на підприємстві є ключовим елементом ефективної та виваженої кадрової політики, адже саме він забезпечує формування кваліфікованого, мотивованого і конкурентоспроможного трудового колективу. На підприємстві ДП «АІРТ» розвиток персоналу повинен охоплювати як професійне навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікацію, так і створення умов для кар'єрного зростання. Інвестування в людський капітал дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. Системна робота у цьому напрямі має базуватись на аналізі потреб працівників та цілей підприємства, що забезпечує ефективну інтеграцію індивідуальних і корпоративних інтересів [57].

Аналіз розвитку персоналу на підприємстві ДП «АІРТ» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

## Аналіз розвитку персоналу на підприємстві ДП «АІРТ»

| Показники                                              | Роки    |         |         | 2024 р. до 2022 р. |       |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------|
|                                                        | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, –               | %     |
| Загальна кількість працівників, які навчались, в т.ч.: | 41      | 48      | 44      | 3                  | 8,50  |
| новим спеціальностям                                   | 9       | 12      | 11      | 2                  | 18,37 |
| підвищення кваліфікації                                | 26      | 32      | 28      | 1                  | 5,11  |
| перепідготовка працівників                             | 6       | 4       | 6       | 0                  | 8,50  |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

У 2024 році на підприємстві ДП «АІРТ» спостерігається незначне зростання кількості працівників, охоплених навчанням - на 3 особи або 8,5% порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання відбулося за напрямом підготовки за новими спеціальностями - на 18,37%, що свідчить про адаптацію персоналу до нових виробничих потреб. Кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла лише на 1 особу (5,11%), що може свідчити про стабільність вимог до професійних компетенцій більшості посад. Перепідготовка працівників залишилася на рівні 2022 року, що може свідчити про обмежену потребу в зміні профілю діяльності працівників.

Одним із головних показників ефективності кадрової політики підприємства ДП «АІРТ» справді є рівень продуктивності праці та трудомісткості, які відображають результативність використання персоналу. Показник продуктивності праці свідчить про обсяг виробленої продукції або наданих послуг на одного працівника і дозволяє оцінити ефективність організації праці, рівень мотивації персоналу та управлінські рішення [67]. Трудомісткість, у свою чергу, показує, скільки трудових ресурсів витрачається на виробництво одиниці продукції, і є важливим індикатором технологічної оснащеності та кваліфікації працівників. Позитивна динаміка продуктивності та зниження трудомісткості свідчить про ефективну кадрову політику, зокрема у сфері навчання, мотивації та раціонального розподілу праці [63].

Оцінка ефективності кадрової політики за показниками продуктивності праці на підприємстві ДП «АІРТ» представлена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності кадрової політики за показниками продуктивності праці на підприємстві ДП «АІРТ», тис.грн.

| Показники                                                     | Роки    |         |         | 2024 р. до 2022 р. |             |
|---------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------------|
|                                                               | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, –               | %           |
| Продуктивність праці (за чистим доходом)                      | 372,69  | 431,32  | 674,06  | 301,37             | 80,86       |
| Продуктивність праці (за обсягом виготовленої продукції)      | 406,24  | 483,08  | 763,04  | 356,80             | 87,83       |
| Продуктивність праці за чистим доходом (по оплаті праці)      | 1,53    | 1,62    | 1,54    | 0,02               | 1,21        |
| Продуктивність праці за чистим прибутком (по оплаті праці)    | -0,23   | -0,09   | 0,03    | 0,26               | 113,13      |
| Трудовісткість господарської діяльності (за чистим доходом)   | 0,66    | 0,62    | 0,65    | -0,01              | -1,20       |
| Трудовісткість господарської діяльності (за чистим прибутком) | -4,30   | -11,16  | 32,79   | 37,09              | у 8,61 р.б. |
| Трудовісткість операційної діяльності                         | 0,55    | 0,57    | 0,58    | 0,03               | 4,71        |
| Трудовісткість виготовлення товарної продукції                | 0,60    | 0,55    | 0,57    | -0,03              | -4,86       |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

У період з 2022 по 2024 рік на підприємстві ДП «АІРТ» спостерігається суттєве зростання продуктивності праці як за чистим доходом (на 80,86%), так і за обсягом виготовленої продукції (на 87,83%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Показник продуктивності за чистим доходом у розрахунку на оплату праці залишився практично стабільним, що вказує на відносно збалансовану динаміку між заробітною платою і доходами. Водночас, продуктивність за чистим прибутком по оплаті праці зросла з від'ємного значення до позитивного, що свідчить про покращення фінансових результатів підприємства в розрахунку на кожен гривню витрат на персонал. Трудовісткість господарської діяльності за чистим доходом знизилася незначно, що позитивно впливає на економічну ефективність виробництва. Проте спостерігається значне зростання трудовісткості за чистим прибутком, що може бути зумовлено специфікою

обліку прибутку в окремі періоди або структурними змінами у витратах. У цілому, аналіз засвідчує, що підприємство зробило кроки в напрямку підвищення ефективності кадрової політики, зокрема в аспектах продуктивності праці та раціонального використання фонду оплати праці.

За результатами проведеного дослідження можна визначити стан розвитку окремих підсистем формування кадрової політики на підприємстві ДП «АІРТ» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Стан розвитку окремих підсистем формування кадрової політики на підприємстві ДП «АІРТ»

| Підсистема кадрової політики        | Зміст підсистеми                                                                | Стан розвитку на підприємства                                                                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування персоналу                | Аналіз потреб у кадрах за кількістю, кваліфікацією, термінами                   | Потреби визначаються регулярно, кадрове планування здійснюється з урахуванням зміни обсягів виробництва            |
| Набір і добір персоналу             | Пошук, відбір і прийом працівників на вакантні посади                           | Активізовано набір персонал. У 2024 р. було прийнято більше працівників порівняно з 2022 р. (+2 осіб, або +24,21%) |
| Професійна орієнтація і адаптація   | Ознайомлення нових працівників з підприємством, їх введення в посаду            | Проводиться, але потребує формалізації процедур та системного підходу                                              |
| Оцінювання персоналу                | Аналіз результатів діяльності, атестація, виявлення резервів                    | Елементи оцінки існують, але необхідне впровадження сучасних методик оцінювання                                    |
| Підвищення кваліфікації та навчання | Навчання, курси, підвищення професійного рівня працівників                      | Стабільно розвивається. У 2024 р. навчалось 44 працівники, що на 8,5% більше, ніж у 2022 р.                        |
| Мотивація та оплата праці           | Встановлення рівня заробітної плати, преміювання, нематеріальна мотивація       | Покращується. Середня ЗП у 2024 р. зросла на 78,7%, створено умови для зростання продуктивності праці              |
| Соціально-психологічна робота       | Формування сприятливого морально-психологічного клімату, соціальна підтримка    | Розвинена частково; є потенціал для активізації заходів з корпоративної культури                                   |
| Управління трудовими відносинами    | Регулювання внутрішніх правил, дотримання законодавства, розв'язання конфліктів | Забезпечено дотримання законодавства, однак спостерігається зростання звільнень за власним бажанням                |
| Кадровий облік та аналітика         | Ведення документації, статистика, кадрова звітність                             | Забезпечується на достатньому рівні, проводиться регулярний аналіз структури персоналу                             |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрова політика ДП «АІРТ» перебуває на стадії активного вдосконалення та адаптації до сучасних вимог. Підприємство демонструє позитивну динаміку у формуванні фонду оплати праці та зростанні середньомісячної заробітної плати, що свідчить про підвищення мотивації працівників. Водночас спостерігається зростання коефіцієнта плинності кадрів, що вказує на потребу в посиленні заходів щодо утримання персоналу. Розвиток системи навчання, зокрема підвищення кваліфікації та перепідготовки, підтверджує орієнтацію підприємства на підвищення професійного рівня працівників. Значне зростання продуктивності праці свідчить про ефективність кадрових рішень у частині мотивації та організації праці. Водночас деякі підсистеми кадрової політики, як-от адаптація та оцінювання персоналу, потребують подальшого вдосконалення. Загалом кадрова політика ДП «АІРТ» є результативною, однак потребує стратегічного підходу до стабілізації трудового колективу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

#### **2.4. Напрями удосконалення кадрової політики на підприємстві**

У сучасних умовах нестабільного ринку праці та зростання конкуренції між роботодавцями питання ефективної кадрової політики набуває особливої актуальності. Для підприємства ДП «АІРТ» удосконалення кадрової політики є важливим фактором забезпечення стабільного розвитку, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних переваг. Наявні виклики, зокрема зростання плинності кадрів та потреба в залученні висококваліфікованих фахівців, вимагають перегляду існуючих підходів до управління персоналом. В умовах постійних змін важливо не лише утримати працівників, а й формувати сприятливе середовище для їхнього професійного та особистісного зростання [14; 23].

Кадрова політика повинна відповідати стратегічним цілям підприємства, враховувати потреби персоналу та тенденції ринку праці. Ефективне

управління персоналом передбачає розвиток систем мотивації, підвищення кваліфікації, атестації та адаптації працівників. Удосконалення кадрової політики також сприятиме зниженню витрат, пов'язаних із наймом і звільненням працівників. Водночас важливим є впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами, зокрема цифрових технологій та інструментів HR-аналітики [7].

На сьогодні підприємство вже демонструє окремі позитивні зміни, проте необхідно системно підходити до розвитку всіх підсистем кадрової політики. Саме тому удосконалення кадрової політики на ДП «АІРТ» є пріоритетним завданням для забезпечення його ефективного функціонування та стійкого зростання.

В процесі удосконалення діючої управлінської системи запропоновано модель забезпечення ефективного управління кадровою політикою на підприємстві ДП «АІРТ» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель забезпечення ефективного управління кадровою політикою ДП «АІРТ»

Джерело: розроблено автором

Отже, ефективна кадрова політика має формуватись на основі чітко визначеної кадрової стратегії підприємства ДП «АІРТ», яка б відповідала його загальній місії, стратегічним цілям та поточним викликам внутрішнього й зовнішнього середовища. Така стратегія повинна враховувати потреби у персоналі, напрями його розвитку, системи мотивації та оцінювання, а також забезпечувати баланс між інтересами працівників і підприємства [21].

Формування кадрової стратегії передбачає аналітичний підхід до планування трудових ресурсів, прогнозування змін на ринку праці та адаптацію до інноваційних трансформацій. Саме стратегічне бачення дозволяє підприємству своєчасно реагувати на кадрові ризики, зменшувати плинність кадрів і підвищувати їх залученість [29]. Кадрова стратегія має бути гнучкою, орієнтованою на довгострокову перспективу та постійне вдосконалення. Успішна реалізація такої стратегії стане запорукою підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та конкурентоспроможності ДП «АІРТ» на ринку.

Напрями та засоби реалізації кадрової стратегії на підприємстві ДП «АІРТ» представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Напрями та засоби реалізації кадрової стратегії на підприємстві ДП «АІРТ»

| Напрямок кадрової стратегії                      | Засоби реалізації                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                | 2                                                                                                                                                             |
| 1. Підвищення професійного рівня персоналу       | - проведення систематичних тренінгів і семінарів<br>- підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників<br>- співпраця з навчальними закладами            |
| 2. Залучення та адаптація нових працівників      | - вдосконалення системи рекрутингу<br>- введення програм адаптації новачків<br>- стажування та наставництво                                                   |
| 3. Мотивація та стимулювання працівників         | - введення гнучкої системи преміювання<br>- соціальні пакети, бонуси, нематеріальні стимули<br>- визнання досягнень працівників                               |
| 4. Зниження плинності кадрів                     | - створення сприятливого психологічного клімату<br>- проведення опитувань задоволеності персоналу<br>- кар'єрне планування та внутрішні ротації               |
| 5. Підвищення ефективності управління персоналом | - автоматизація обліку кадрів і кадрових процесів<br>- впровадження системи крі та оцінки результативності<br>- розвиток управлінських компетенцій керівників |

Продовження таблиці 2.17

| 1                                  | 2                                                                                                                            |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Формування кадрового резерву    | - визначення потенційних лідерів<br>- індивідуальні програми розвитку<br>- наставництво та коучинг                           |
| 7. Розвиток корпоративної культури | - проведення корпоративних заходів<br>- впровадження етичного кодексу<br>- залучення працівників до процесу прийняття рішень |

*Джерело: складено автором*

Узагальнюючи, кадрова стратегія підприємства ДП «АІРТ» має бути спрямована на забезпечення високого рівня професіоналізму, стабільності та ефективності кадрового складу. Для цього необхідно поєднувати різні напрями - від підвищення кваліфікації до зміцнення мотиваційної системи та розвитку корпоративної культури. Важливу роль відіграє залучення перспективних кадрів, формування кадрового резерву та підтримка адаптаційних процесів. Особливу увагу слід приділяти створенню сприятливих умов праці та внутрішнього клімату в колективі. Реалізація цих заходів забезпечить зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та підвищення лояльності персоналу. Ефективна кадрова політика має ґрунтуватися на сучасних інструментах управління персоналом і бути адаптованою до стратегічних цілей підприємства. Таким чином, удосконалення кадрової стратегії сприятиме довгостроковому розвитку ДП «АІРТ».

У процесі аналізу кадрової політики ДП «АІРТ» було виявлено низку суттєвих недоліків, що стримують розвиток підприємства. Зокрема, спостерігається зростання плинності кадрів, зниження коефіцієнта стабільності персоналу та неефективне використання трудового потенціалу. Недостатній рівень мотивації та обмежені можливості для професійного зростання працівників також негативно впливають на продуктивність. Виявлені проблеми потребують системного підходу до вдосконалення кадрової політики з урахуванням стратегічних цілей підприємства [38].

Основними недоліками діючої системи функціонування кадрової політики на підприємстві ДП «АІРТ» є ті, що узагальнено на рис. 2.2.

| Основні недоліки діючої системи функціонування кадрової політики на підприємстві ДП «АІРТ» |                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| →                                                                                          | 1. Високий рівень плинності кадрів - у 2024 році коефіцієнт плинності зріс у 2,48 рази порівняно з 2022 роком, що свідчить про нестабільність кадрового складу та незадоволеність працівників умовами праці. |
| →                                                                                          | 2. Зниження коефіцієнта стабільності персоналу - свідчить про недостатню здатність підприємства утримувати кваліфікованих працівників на тривалий період.                                                    |
| →                                                                                          | 3. Недостатній розвиток системи мотивації - зокрема, низький рівень заохочувальних і компенсаційних виплат, які не стимулюють до підвищення ефективності праці.                                              |
| →                                                                                          | 4. Обмежені можливості для професійного зростання - незначне збільшення кількості працівників, які проходили перепідготовку або навчання новим спеціальностям, вказує на слабкий розвиток системи навчання.  |
| →                                                                                          | 5. Нерівномірна структура стажу працівників - зменшення частки досвідченого персоналу зі стажем понад 5 років створює ризики втрати професійної експертизи.                                                  |
| →                                                                                          | 6. Відсутність чіткої кадрової стратегії - що ускладнює прогнозування потреб у персоналі та його розвиток відповідно до стратегічних цілей підприємства.                                                     |

Рис. 2.2. Основні недоліки діючої системи функціонування кадрової політики на підприємстві ДП «АІРТ»

*Джерело: складено автором*

Узагальнюючи, кадрова політика ДП «АІРТ» потребує суттєвого удосконалення для забезпечення стабільності та ефективності трудового потенціалу. Виявлені недоліки, зокрема висока плинність кадрів, слабка система мотивації та обмежені можливості для професійного розвитку, негативно впливають на загальну продуктивність підприємства. Відсутність стратегічного підходу до управління персоналом стримує зростання та адаптацію до сучасних вимог ринку. У зв'язку з цим необхідним є формування цілісної кадрової стратегії, що поєднує мотиваційні, освітні та організаційні заходи.

Комплекс розроблених заходів щодо усунення недоліків у функціонуванні кадрової політики на підприємстві ДП «АІРТ» запропоновано автором у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Комплекс заходів щодо усунення недоліків у функціонуванні  
кадрової політики на підприємстві ДП «АІРТ»

| Недолік                                   | Заходи щодо усунення                                                                           | Очікуваний результат                                            | Термін реалізації | Відповідальні особи / підрозділи     |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|
| Високий рівень плинності кадрів           | Запровадження системи адаптації нових працівників, менторства та наставництва                  | Зменшення кількості звільнень у перші 12 місяців роботи         | 3–6 місяців       | Відділ кадрів, керівники підрозділів |
| Недостатня мотивація персоналу            | Перегляд системи преміювання, запровадження нематеріальних стимулів (визнання, гнучкий графік) | Підвищення продуктивності та задоволеності працівників          | 6 місяців         | HR-відділ, фінансовий відділ         |
| Обмежені можливості професійного розвитку | Організація регулярних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, участь у профільних заходах  | Зростання кваліфікації персоналу, зміцнення лояльності          | Постійно          | HR-відділ, керівники напрямів        |
| Відсутність кадрової стратегії            | Розробка та впровадження кадрової стратегії, що узгоджена з загальним розвитком підприємства   | Підвищення узгодженості кадрової політики з цілями підприємства | До 12 місяців     | Керівництво, HR-відділ               |
| Низький рівень внутрішніх комунікацій     | Впровадження регулярних зустрічей з персоналом, внутрішніх інформаційних бюлетенів             | Підвищення рівня поінформованості та залученості                | 3 місяці          | Керівники підрозділів, HR-відділ     |

*Джерело: розроблено автором*

Визначений комплекс заходів допоможе системно усунути виявлені недоліки та зміцнити кадровий потенціал підприємства ДП «АІРТ».

Запровадження системи адаптації нових працівників вважаємо одним з найбільш перспективних напрямів розвитку кадрової політики ДП «АІРТ». Ефективна адаптація дозволяє скоротити період входження співробітника в професійне середовище, зменшити рівень стресу, підвищити мотивацію та лояльність до підприємства [49]. Це, у свою чергу, сприяє зниженню плинності

кадрів та забезпечує стабільність трудового колективу. Важливою складовою такої системи має стати розробка індивідуального плану введення в посаду, наставництво, ознайомлення з корпоративною культурою та стандартами роботи. Крім того, слід забезпечити зворотний зв'язок для оперативного реагування на труднощі, з якими може зіштовхнутися новий працівник. Упровадження подібної практики дозволить не лише зберегти цінні кадрові ресурси, а й підвищити загальну ефективність діяльності підприємства [54].

Запропонований механізм адаптації нових працівників ДП «АІРТ» - це системний і поетапний процес інтеграції новачків у колектив і виробничу діяльність підприємства, який включає ознайомлення з корпоративною культурою, структурою підприємства та посадовими обов'язками, організацію наставництва, проведення навчальних і мотиваційних заходів, а також регулярний контроль і оцінку результатів адаптації для забезпечення ефективної і швидкої інтеграції працівників у робочий процес [67].

Опис основних етапів запропонованого механізму адаптації нових працівників ДП «АІРТ» представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Основні етапи формування запропонованого механізму адаптації нових  
працівників ДП «АІРТ»

| Етап адаптації       | Зміст                                                                                   | Комплекс заходів                                                                                                                     |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ознайомчий        | Знайомство з підприємством, корпоративною культурою, основними нормативними документами | Проведення вступного інструктажу, надання інформаційних матеріалів, ознайомлення з посадовими обов'язками та структурою підприємства |
| 2. Наставництво      | Підтримка новачка досвідченим працівником                                               | Призначення наставника, регулярні консультації та супровід, вирішення поточних робочих питань                                        |
| 3. Навчальний        | Підвищення професійних знань і навичок                                                  | Організація тренінгів, семінарів, інструктажів з охорони праці та специфіки роботи                                                   |
| 4. Контроль і оцінка | Оцінка результатів адаптації, виявлення труднощів                                       | Проведення зустрічей зі співробітником і наставником, збір зворотного зв'язку, коригування процесу адаптації при необхідності        |

*Джерело: розроблено автором*

Запровадження ефективної системи адаптації працівників на ДП «АІРТ» сприятиме швидшій інтеграції новачків у колектив та підвищенню їхньої продуктивності. Чітко структуровані етапи адаптації дозволяють послідовно ознайомити працівника з корпоративною культурою, посадовими обов'язками та забезпечити необхідну підтримку наставника. Навчальні заходи сприяють підвищенню кваліфікації та зменшенню ризику помилок у роботі. Регулярний контроль і оцінка допомагають своєчасно виявляти проблеми і коригувати процес адаптації. Загалом, такий механізм створює умови для стабільного розвитку кадрового потенціалу підприємства [60].

Приклад програми адаптації працівника, яку пропонується впровадити на підприємстві ДП «АІРТ» представлено у табл. 2.20.

Таблиці 2.20

Приклад програми адаптації працівника, яку пропонується  
впровадити на підприємстві ДП «АІРТ»

| Етап адаптації                  | Тривалість     | Зміст                                                                                                      | Відповідальні особи                        | Очікувані результати                                             |
|---------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1. Ознайомлення з підприємством | 1 день         | Проведення екскурсії підприємством, ознайомлення з історією, місією, цінностями, організаційною структурою | HR-менеджер, керівник підрозділу           | Формування загального уявлення про підприємство та його культуру |
| 2. Вступний інструктаж          | 1 день         | Інструктаж з охорони праці, техніки безпеки, протипожежних правил                                          | Інженер з охорони праці                    | Безпечне перебування працівника на робочому місці                |
| 3. Ознайомлення з посадою       | 1–3 дні        | Ознайомлення з посадовими обов'язками, графіком роботи, системою оцінки                                    | Керівник підрозділу, наставник             | Розуміння функціоналу та очікувань від працівника                |
| 4. Наставництво                 | 2–4 тижні      | Призначення наставника, супровід, допомога у вирішенні виробничих питань                                   | Досвідчений працівник, керівник підрозділу | Швидке освоєння професійних обов'язків                           |
| 5. Оцінка первинних результатів | Через 1 місяць | Оцінювання адаптації, співбесіда з HR, заповнення анкети адаптації                                         | HR-менеджер, керівник підрозділу           | Виявлення проблем, підвищення мотивації                          |
| 6. Повна інтеграція             | Через 3 місяці | Аналіз результатів роботи, підведення підсумків адаптаційного періоду                                      | HR-відділ, керівництво                     | Прийняття рішення щодо подальшої співпраці з працівником         |

*Джерело: розроблено автором*

Запропонована програма дозволить підвищити ефективність введення нових кадрів, знизити плинність персоналу та забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу ДП «АІРТ».

Впровадження механізму адаптації нових працівників на підприємстві ДП «АІРТ» матиме низку позитивних ефектів і сприятиме покращенню системи управління кадрами (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Прогнозні позитивні ефекти від впровадження механізму адаптації нових працівників на підприємстві ДП «АІРТ»

*Джерело: складено автором*

У результаті реалізації такого механізму кадрова політика ДП «АІРТ» стане більш гнучкою, цілеспрямованою та результативною .

Для підтвердження економічної доцільності даного заходу пропонуємо приклад розрахунку економічної ефективності від впровадження механізму адаптації працівників на підприємстві ДП «АІРТ» на основі прогнозних даних, що наведено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Розрахунок економічної ефективності заходів щодо впровадження механізму адаптації працівників на підприємстві ДП «АІРТ»

| Показник                                                      | Значення           |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|
| Вхідні дані (до впровадження механізму адаптації)             |                    |
| Кількість нових працівників на рік                            | 30 осіб            |
| Середній термін входження в посаду                            | 3 місяці           |
| Середня зарплата одного працівника на місяць                  | 20 000 грн         |
| Втрати продуктивності під час входження (50%)                 | 10 000 грн/міс.    |
| Загальні втрати за рік = 30 працівників × 3 міс. × 10 000 грн | 900 000 грн        |
| Після впровадження адаптації (очікувані показники)            |                    |
| Скорочення періоду адаптації                                  | з 3 до 2 місяців   |
| Підвищення ефективності праці у період адаптації              | з 50% до 70%       |
| Втрати продуктивності = 30 × 2 міс. × (20 000 × 30%)          | 360 000 грн        |
| Витрати на впровадження адаптації                             |                    |
| Розробка та впровадження програми                             | 60 000 грн         |
| Навчання наставників, інструктажі                             | 30 000 грн         |
| Всього витрати                                                | 90 000 грн         |
| Економічний ефект                                             |                    |
| До впровадження                                               | 900 000 грн втрат  |
| Після впровадження: 360 000 грн втрат + 90 000 грн витрат     | 450 000 грн        |
| Загальна економія: 900 000 – 450 000                          | 450 000 грн на рік |
| Коефіцієнт загальної ефективності заходу: 450 000 / 900 000   | 0,50 (50 %)        |

*Джерело: розраховано автором*

Отже, запровадження механізму адаптації дозволяє зменшити втрати продуктивності на 50%, окупити витрати вже в перший рік і забезпечити економічну вигоду у розмірі 450 тис. грн щорічно. Це свідчить про високу ефективність заходу та його доцільність для подальшого розвитку кадрової політики підприємства.

Таким чином, важливою умовою подальшого удосконалення кадрової політики є впровадження кадрової стратегії, орієнтованої на розвиток персоналу, утримання талановитих працівників та формування корпоративної культури. Практична реалізація таких ініціатив забезпечить стабільність трудового колективу, підвищить рівень задоволеності працею та сприятиме загальному зростанню результативності підприємства. Отже, удосконалення кадрової політики на ДП «АІРТ» має розглядатися як стратегічний пріоритет у системі загального управління.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення кадрової політики підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ДП «АІРТ» створено з метою впровадження єдиної системи ідентифікації та реєстрації тварин в Україні, що є однією із ключових умов для забезпечення безпечності та якості продукції тваринного походження, а також для посилення контролю за здоров'ям тварин. Мета діяльності ДП «АІРТ» – здійснення в Україні комплексу заходів з ідентифікації і реєстрації сільськогосподарських тварин.

2. Аналіз показав на суттєве покращення фінансових результатів підприємства ДП «АІРТ» за період 2022–2024 років. Чистий дохід зріс на 79,89%, що свідчить про активне зростання обсягів реалізації продукції чи послуг. Валовий прибуток збільшився ще більш суттєво - на 128%, що вказує на підвищення ефективності виробничої діяльності та кращий контроль над собівартістю. Особливо важливо, що чистий прибуток змінився з від'ємного значення у 2022 і 2023 роках на позитивне у 2024 році, що свідчить про вихід підприємства на прибутковість і покращення загальної фінансової стійкості.

3. Обґрунтовано, що у 2024 році середньооблікова чисельність працівників на підприємстві ДП «АІРТ» залишилася майже незмінною порівняно з 2022 роком - зменшення склало лише 1 особу або 0,54%. Частка робітничого персоналу зросла з 72,04% до 72,97%, що свідчить про акцент підприємства на виробничу складову. Натомість кількість управлінського персоналу зменшилась на 2 особи, або на 3,85%, до 27,03% у загальній структурі. У той же час чисельність технічних працівників зросла на 2 особи, що вказує на підсилення допоміжного адміністративного персоналу.

4. Узагальнено, що у 2022–2024 роках на підприємстві ДП «АІРТ» спостерігається суттєве зростання фонду оплати праці, який зріс на 77,74 % і досяг 80791 тис. грн у 2024 році. Найбільший приріст продемонстрував фонд

основної заробітної плати – на 82,15 %, що свідчить про підвищення базових ставок та/або збільшення виплат за виробничі досягнення. Також позитивну динаміку має фонд додаткової заробітної плати, який зріс на 11202 тис. грн або 77,74 %, що може свідчити про розширення системи преміювання та доплат на підприємстві.

5. Обґрунтовано, що кадрова політика ДП «АІРТ» перебуває на стадії активного вдосконалення та адаптації до сучасних вимог. Підприємство демонструє позитивну динаміку у формуванні фонду оплати праці та зростанні середньомісячної заробітної плати, що свідчить про підвищення мотивації працівників. Водночас спостерігається зростання коефіцієнта плинності кадрів, що вказує на потребу в посиленні заходів щодо утримання персоналу. Розвиток системи навчання, зокрема підвищення кваліфікації та перепідготовки, підтверджує орієнтацію підприємства на підвищення професійного рівня працівників.

6. Визначено, що запровадження системи адаптації нових працівників вважаємо одним з найбільш перспективних напрямів розвитку кадрової політики ДП «АІРТ». Ефективна адаптація дозволяє скоротити період входження співробітника в професійне середовище, зменшити рівень стресу, підвищити мотивацію та лояльність до підприємства. Це, у свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів та забезпечує стабільність трудового колективу. Важливою складовою такої системи має стати розробка індивідуального плану введення в посаду, наставництво, ознайомлення з корпоративною культурою та стандартами роботи.

7. Доведено, що запровадження механізму адаптації дозволяє зменшити втрати продуктивності на 50%, окупити витрати вже в перший рік і забезпечити економічну вигоду у розмірі 450 тис. грн щорічно. Це свідчить про високу ефективність заходу та його доцільність для подальшого розвитку кадрової політики підприємства. У результаті реалізації такого механізму кадрова політика ДП «АІРТ» стане більш гнучкою, цілеспрямованою та результативною.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження кадрової політики підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що роль кадрової політики полягає у формуванні сприятливого корпоративного середовища, підтримці трудової дисципліни та розвитку професійного потенціалу співробітників. Адекватна кадрова політика допомагає адаптуватися до змін на ринку праці та внутрішніх трансформацій підприємства. Вона також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимального використання людських ресурсів. Кадрова політика є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей і успішного розвитку підприємства.

2. Обґрунтовано, що система управління кадровою політикою підприємства - це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів і механізмів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль кадрової політики підприємства з метою ефективного використання трудового потенціалу. Рациональне управління кадровою політикою дозволяє забезпечити стабільність колективу, зменшити плинність кадрів та уникнути конфліктних ситуацій.

3. Узагальнено, що ефективна кадрова політика забезпечує стабільність колективу, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможність підприємства. Вона також сприяє створенню позитивного іміджу роботодавця та зниженню плинності кадрів. Збалансований підхід до управління персоналом дозволяє адаптуватися до змін ринку та зберігати гнучкість організації. Таким чином, система управління кадровою політикою є важливим фактором сталого розвитку будь-якого підприємства.

4. Визначено, що оцінка ефективності кадрової політики підприємства - це систематичний процес аналізу та вимірювання результатів впровадження кадрових стратегій, заходів і практик з метою визначення їх впливу на досягнення цілей організації. Вона передбачає збір і обробку кількісних та

якісних показників, які відображають продуктивність праці, мотивацію, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників і відповідність кадрових рішень стратегічним завданням підприємства. Основною метою оцінки є виявлення сильних і слабких сторін кадрової політики, а також пошук шляхів її вдосконалення для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Обґрунтовано, що оцінка ефективності кадрової політики підприємства є ключовим елементом управління персоналом, що дозволяє визначити відповідність кадрових заходів стратегічним цілям організації. Вона сприяє виявленню сильних і слабких сторін у системі управління персоналом та підвищенню її результативності. Використання комплексних методик і інструментів оцінювання забезпечує об'єктивний та всебічний аналіз. Завдяки цьому керівництво може своєчасно коригувати кадрову політику, адаптуючи її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

6. Визначено, що ДП «АІРТ» створено з метою впровадження єдиної системи ідентифікації та реєстрації тварин в Україні, що є однією із ключових умов для забезпечення безпечності та якості продукції тваринного походження, а також для посилення контролю за здоров'ям тварин. Мета діяльності ДП «АІРТ» – здійснення в Україні комплексу заходів з ідентифікації і реєстрації сільськогосподарських тварин.

7. Обґрунтовано, що у 2024 році середньооблікова чисельність працівників на підприємстві ДП «АІРТ» залишилася майже незмінною порівняно з 2022 роком - зменшення склало лише 1 особу або 0,54%. Частка робітничого персоналу зросла з 72,04% до 72,97%, що свідчить про акцент підприємства на виробничу складову. Натомість кількість управлінського персоналу зменшилась на 2 особи, або на 3,85%, до 27,03% у загальній структурі. У той же час чисельність технічних працівників зросла на 2 особи, що вказує на підсилення допоміжного адміністративного персоналу.

8. Узагальнено, що у 2022–2024 роках на підприємстві ДП «АІРТ» спостерігається суттєве зростання фонду оплати праці, який зріс на 77,74 % і

досяг 80791 тис. грн у 2024 році. Найбільший приріст продемонстрував фонд основної заробітної плати – на 82,15 %, що свідчить про підвищення базових ставок та/або збільшення виплат за виробничі досягнення. Також позитивну динаміку має фонд додаткової заробітної плати, який зріс на 11202 тис. грн або 77,74 %, що може свідчити про розширення системи преміювання та доплат на підприємстві.

9. Обґрунтовано, що кадрова політика ДП «АІРТ» перебуває на стадії активного вдосконалення та адаптації до сучасних вимог. Підприємство демонструє позитивну динаміку у формуванні фонду оплати праці та зростанні середньомісячної заробітної плати, що свідчить про підвищення мотивації працівників. Водночас спостерігається зростання коефіцієнта плинності кадрів, що вказує на потребу в посиленні заходів щодо утримання персоналу. Розвиток системи навчання, зокрема підвищення кваліфікації та перепідготовки, підтверджує орієнтацію підприємства на підвищення професійного рівня працівників.

10. Визначено, що запровадження системи адаптації нових працівників вважаємо одним з найбільш перспективних напрямів розвитку кадрової політики ДП «АІРТ». Ефективна адаптація дозволяє скоротити період входження співробітника в професійне середовище, зменшити рівень стресу, підвищити мотивацію та лояльність до підприємства. Це, у свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів та забезпечує стабільність трудового колективу. Важливою складовою такої системи має стати розробка індивідуального плану введення в посаду, наставництво, ознайомлення з корпоративною культурою.

11. Доведено, що запровадження механізму адаптації дозволяє зменшити втрати продуктивності на 50%, окупити витрати вже в перший рік і забезпечити економічну вигоду у розмірі 450 тис. грн щорічно. Це свідчить про високу ефективність заходу та його доцільність для подальшого розвитку кадрової політики підприємства. У результаті реалізації такого механізму кадрова політика ДП «АІРТ» стане більш гнучкою, цілеспрямованою та результативною.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І.А. Кадрова політика: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2020. 175 с.
2. Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л. Менеджмент. М.: Кнорус, 2013. 267 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : ЦУЛ, 2019 . 468 с.
4. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 237 с.
5. Богатирьов А. М., Столярська К. М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. Вип. 2.
6. Борданова Л. С., Омельчук В. І. Кадрова політика підприємства в сучасних ринкових умовах та шляхи її вдосконалення. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали ІІ Всеукр. наук. практ. конф. з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. URL: [https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2022/06/2021\\_up.pdf](https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2022/06/2021_up.pdf)
7. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та впровадження кадрової політики на підприємстві. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 54–60.
8. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. № 3(37). URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323>
9. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2021. 236 с.
10. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2016. 368 с.

11. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125.

12. Граждан О.Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2020. С. 51–54.

13. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2014. № 1 (63). С.148-155.

14. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.

15. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.

16. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. №3(59). С. 287-291.

17. Єсауленко В.А., Аксюта Р.В. Методика формування кадрової політики підприємства. 2020.  
URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23856/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system\\_8.10.2020-98.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23856/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_8.10.2020-98.pdf)

18. Жадько К. С., Жадько К.С., Котенко В.С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення. «Young Scientist» № 10 (37). 2016. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/10/85.pdf>

19. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 4. С. 48-56.

20. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової

революції. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/12.pdf>

21. Кайнова Т. В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом. Науково-технічний збірник Харківського національного економічного університету. 2020. №80. С. 269-272.

22. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 52-56.

23. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом. М.: АСТ, 2014. 234 с.

24. Класифікатор професій ДК 003:2010 Наказ Держспоживстандарту України 28.07.2010 № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>

25. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. Modern Economics. 2022. №24. С. 75–80.

26. Кодекс Законів про Працю від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

27. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. Україна: аспекти праці. К. 2015. № 4. С. 22-26.

28. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

29. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Науковий вісник Хмельницького національного університету. 2022. №6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf>

30. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

31. Мартиненко В. П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. №4. С. 44-48.

32. Марченко В. М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2023. №14. С. 205-209.

33. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 3. С. 182–188.

34. Новак І.М., Альошкіна Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871>

35. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. Галицький економічний вісник. 2023. № 3(82). С. 134–144.

36. Офіційний сайт Державного підприємства «Агентство з ідентифікації та реєстрації тварин». URL: <https://www.agro-id.gov.ua/pro-agentstvo/publicna-informaciya/>

37. Педько А. Основи підприємництва і бізнес культури. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ. 2019. 168 с.

38. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10 URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf)

39. Полякова Н.О. Кадровий потенціал регіонів України: проблеми формування та використання. Журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2022. №4. С. 124–127.

40. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

41. Про колективні договори і угоди: Закон України від 23.02.2023 № 2937-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>

42. 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>

43. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

44. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>

45. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

46. Процик І. С. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. №25 (3) URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2015\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25)

47. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.

48. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

49. Роженько О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 58-65.

50. Роздольська І. В., Ледовська М. Є., Чічерін Ю. О. Стратегічне спрямування і новий формат кадрового консалтингу в професійному середовищі менеджменту суб'єктів ринкової активності. Інноваційна економіка: перспективи розвитку й удосконалення. 2017. №8. С. 120-124.

51. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств. Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. 2022. № 3. С. 188-190.

52. Рощина Н. В., Борданова Л. С. Визначальні чинники конкурентоспроможності персоналу. Журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2017. № 3 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_3_10)

53. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. Менеджмент XXI

століття: глобалізаційні виклики. 2020. № 29. С. 167-170.

54. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.

55. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2011. Вип. 16. С. 74–77.

56. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування. Навчальний посібник. Харків: НТУ “ХПІ”, 2018. 216 с.

57. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізм та інструменти реалізації. Економічний часопис-XXI. 2022. С. 3-12.

58. Турчіна С. Г. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб’єктам ЗЕД. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2. С. 17-21.

59. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. С. 338-341.

60. Угринюк О.М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. Кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2021. 78 с.

61. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

62. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

63. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 130 с.

64. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник

економіки транспорту і промисловості. 2015. №50 С. 313-318.

65. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. № 9. 2017. С. 712-715.

66. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 195-151.

67. Шаповал О.А. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

68. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг. Навчальний посібник Харків. 2019. 302 с.

69. Шендель Т. В., Нтарова А. С., Решина Є. Д. Практика використання кадрового консалтингу як технології управління персоналом. Епоха науки. 2020. №22. С. 201-211.

70. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343-346.

71. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.

72. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. Вип. 25. С. 66-76.

## **ДОДАТКИ**

