

19
06.06.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ВАЛЄЄВ Андрій Жаяншанович
(здобувач вищої освіти групи ЗПВ-21-1)

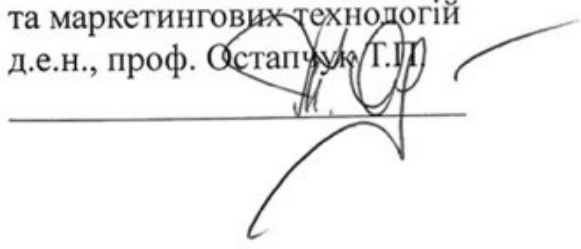


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

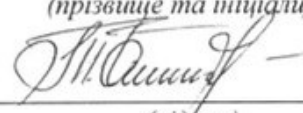
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

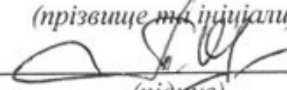
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
ст. викл. Біляк Т.О.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Валеев А.Ж. Организационно-экономическая эффективность кадровой политики предприятия. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організаційно-економічної ефективності кадрової політики підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: кадри, персонал, кадрова політика, планування персоналу, управління персоналом, кадрові ризики, мотивація, кадровий потенціал, кадровий ресурс.

Annotation

Valeev A.Zh. Organizational and economic efficiency of the 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 076 «Entrepreneurship, trade and stock exchange activity». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

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

Keywords: personnel, personnel, personnel policy, personnel planning, personnel management, personnel risks, motivation, personnel potential, human resource.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та значення кадрової політики підприємства	6
1.2. Формування ефективної кадрової політики підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства ..	34
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері кадрової політики на підприємстві	42
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СТОВ «МЛИНИЩЕ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ	49
2.1. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Млинище»	49
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану СТОВ «Млинище»	57
2.3. Оцінка організаційно-економічної ефективності кадрової політики підприємства	71
2.4. Напрями покращення організації кадрової політики СТОВ «Млинище» ..	85
Висновки до розділу 2	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України особливої актуальності набуває питання підвищення організаційно-економічної ефективності кадрової політики підприємств. Суттєві структурні зміни на ринку праці, зниження чисельності кваліфікованих кадрів, міграційні процеси, часткове знищення або релокація виробничих потужностей, а також підвищення вимог до продуктивності праці та адаптивності персоналу зумовлюють потребу в удосконаленні підходів до формування та реалізації кадрової політики. Ефективна кадрова політика сприяє забезпеченню стійкості підприємства, його конкурентоспроможності, а також збереженню та розвитку людського капіталу, що є ключовим ресурсом у контексті національного економічного зростання.

З огляду на зазначене, дослідження організаційно-економічної ефективності кадрової політики підприємства має як теоретичне, так і прикладне значення для розроблення дієвих механізмів управління персоналом в умовах турбулентного середовища.

Питання ефективності кадрової політики розглядали у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні дослідники, як А. М. Колот, В. С. Пономарьов, О. М. Третяк, Т. І. Завадська, О. С. Рябова та інші. Вони акцентують увагу на необхідності системного підходу до управління персоналом, поєднання соціальних та економічних аспектів кадрової політики, а також на інтеграції інноваційних інструментів мотивації та розвитку персоналу. Проте, в умовах воєнних викликів та перебудови економіки, багато аспектів кадрової політики вимагають переосмислення з позицій гнучкості, антикризовості та стратегічного прогнозування.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних підходів до організації кадрової політики на підприємстві, а також розробка практичних рекомендацій щодо її покращення в сучасних умовах господарювання.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст кадрової політики підприємства;
- дослідити формування ефективної кадрової політики на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері кадрової політики на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику СТОВ «Млинище»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану СТОВ «Млинище»;
- проаналізувати організацію кадрової політики підприємства;
- визначити напрями покращення організації кадрової політики СТОВ «Млинище».

Об’єктом дослідження виступає кадрова політика підприємства як складова його загальної системи управління.

Предметом дослідження є організаційно-економічна ефективність реалізації кадрової політики, а саме – взаємозв’язок між управлінськими заходами в кадровій сфері та їх впливом на продуктивність праці, стабільність персоналу, витрати на утримання кадрів, рівень мотивації та загальні економічні результати діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності та ефективності кадрової політики; системний підхід – для визначення кадрової політики як елемента цілісної системи управління підприємством; економіко-статистичні методи – для оцінки ефективності використання трудових ресурсів, продуктивності праці, плинності кадрів тощо; SWOT-аналіз – для виявлення

сильних та слабких сторін кадрової політики; метод експертного оцінювання – для збору якісної інформації про вплив кадрових рішень на економічні результати; порівняльний аналіз – для зіставлення ефективності кадрової політики на різних підприємствах або за різні періоди.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні ефективних підходів до організації кадрової політики підприємства та розробці дієвих заходів щодо її покращення на прикладі СТОВ «Млинище».

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 95 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення кадрової політики підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку праці, кадрова політика підприємства набуває особливої актуальності. Вона виступає ключовим елементом стратегічного управління, спрямованого на формування ефективного, мотивованого та висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити досягнення поставлених цілей організації.

Кадрова політика підприємства – це система принципів, методів і форм діяльності, спрямованих на забезпечення ефективного управління персоналом з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей організації. Вона охоплює всі аспекти роботи з кадрами: від планування потреб у персоналі до його розвитку, мотивації та утримання [41; 51].

Згідно з визначенням, наведеним у підручнику «Менеджмент організацій», кадрова політика – це система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах [47].

Питання формування ефективної кадрової політики активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями.

Так, у дослідженні SUN Kunpeng, LUO Ting та XIAO Xing [76] обґрунтовано важливість створення кадрової політики з акцентом на впровадження інновацій, мотивацію працівників і розвиток корпоративного інноваційного середовища. Igielski M. [74] розглядає кадрову політику в контексті трансформацій економіки, підкреслюючи значущість інвестування в розвиток людського капіталу, зокрема інтелектуальних навичок персоналу, і

адаптації кадрових стратегій до реальних потреб працівників. У роботі Н. М. Wang, В. Liu та Q. F. Li [77] досліджено вплив різноманітних факторів на ефективність роботи персоналу, а також запропоновано шляхи вдосконалення кадрової політики в межах державного сектору та органів місцевого самоврядування.

Ярошенко І. В. [73] акцентує увагу на залученні працівників до науково-дослідної діяльності, що, своєю чергою, стимулює інноваційність підприємств. У дослідженні [66] розглянуто переваги впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесів управління людськими ресурсами, зокрема оптимізацію витрат, підвищення продуктивності, ефективний контроль над процесами найму, навчання, оплати праці.

Серед вітчизняних дослідників проблематика кадрової політики також знаходить активне відображення.

Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. [67] детально висвітлюють основні завдання, принципи та етапи реалізації кадрової політики на підприємствах, а також пропонують розробку окремого регламентуючого документа щодо кадрової політики, особливо для великих компаній. Корбут О., Федоряк Р. [40] наголошують на тому, що ефективна кадрова політика виступає джерелом конкурентних переваг підприємства. Вони виокремлюють три рівні управління персоналом: експертний, критеріальний і функціональний, а також пропонують систему показників для оцінки ефективності кадрової служби.

Значний внесок у дослідження кадрової політики зробили Денисенко Н. І., Будякова О. С. [22], які розглядають кадрову політику як інструмент стратегічного управління персоналом, визначають основні вимоги до її побудови та напрями формування кадрової стратегії. Також увагу заслуговує підхід Дороніна О. М. [24], яка досліджує цілі, завдання та місце кадрової політики в системі державного управління персоналом.

У роботі Кравченко О.О. [43] зосереджено увагу на ключових проблемах кадрової політики підприємств, серед яких: недостатній рівень зайнятості, потреба у кваліфікованих кадрах, впровадження дієвих мотиваційних

механізмів, оптимальне використання персоналу, створення належних умов праці та необхідність впровадження системного контролю за діяльністю працівників.

Цікавою є праця авторського колективу у складі Занора В.О., Зачосова Н.В. [32], у якій розкрито зв'язок між інноваційним потенціалом персоналу та рівнем економічної безпеки підприємства. Дослідники пропонують напрями розвитку інноваційного потенціалу працівників як складової кадрової політики.

Особливої уваги заслуговує підхід, запропонований Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. [11]. У своєму дослідженні автори наголошують на важливості вивчення кадрової політики в контексті управління підприємством і досягнення цільових результатів. Вони пропонують нові підходи до формулювання завдань кадрової політики, виділяють потребу в стратегічному розвитку персоналу, формують систему показників оцінки її ефективності, а також презентують нову модель кадрової політики на основі конкретного підприємства з практичними заходами щодо її удосконалення.

Таким чином, як зарубіжні, так і українські дослідники підкреслюють, що ефективна кадрова політика – це не лише набір процедур і регламентів, а стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, розвитку персоналу, забезпечення стабільного зростання та інноваційності організації.

Науковці, як вітчизняні, так і зарубіжні, підкреслюють, що кадрова політика має ґрунтуватися на принципах стратегічності, комплексності, адаптивності та гнучкості.

Ефективна кадрова політика є запорукою стабільного розвитку підприємства. Вона забезпечує:

- Своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом: планування та реалізація заходів з підбору та найму працівників, які відповідають потребам організації.
- Розвиток та підвищення кваліфікації працівників: організація навчання, тренінгів та інших форм професійного розвитку.

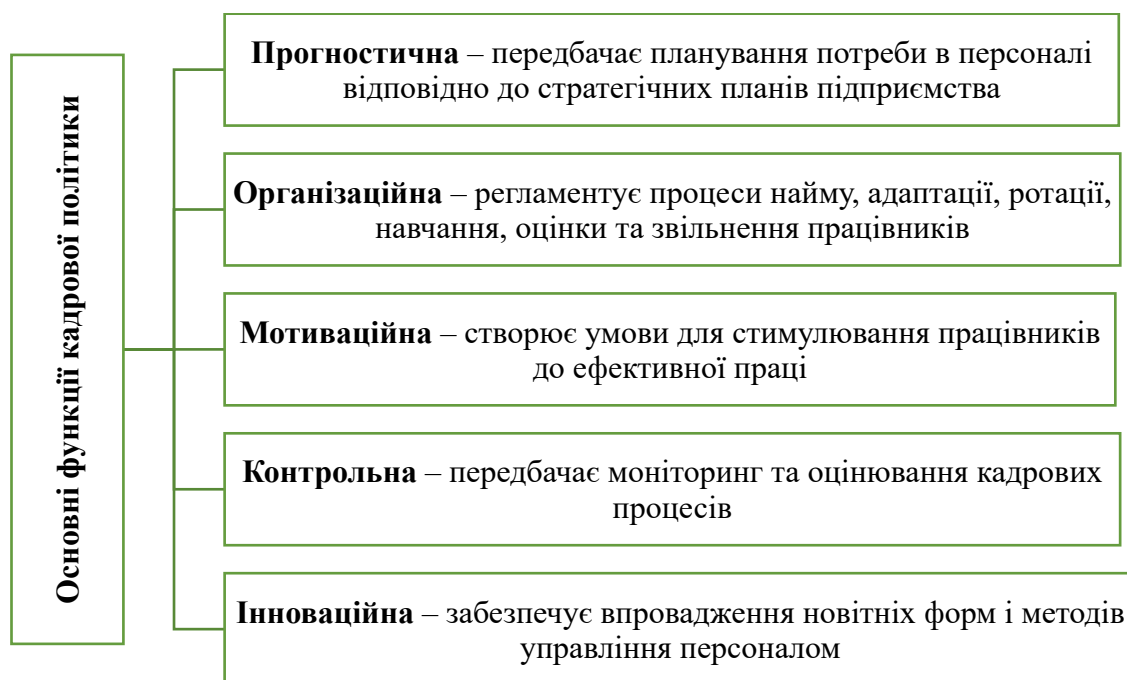


Рис. 1.1. Основні функції кадрової політики

Джерело: [27].

- Формування ефективної системи мотивації: розробка та впровадження систем оплати праці, преміювання, соціальних пільг тощо.
- Забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату: створення умов для комфортної та продуктивної роботи, підтримка корпоративної культури.

Таким чином, кадрова політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню плинності кадрів та забезпеченню високої продуктивності праці.

Кадрова політика підприємства виступає як система поглядів, підходів, цілей і практичних дій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами відповідно до стратегічних завдань організації. Вона охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із забезпеченням підприємства кваліфікованими працівниками, організацією трудових відносин, розвитком персоналу, а також формуванням відповідного соціального середовища. З огляду на це, виникає необхідність у науковому обґрунтуванні основних принципів кадрової політики, що дозволяє забезпечити її цілісність та відповідність

економічним, соціальним, організаційним, виробничим і особистісним аспектам діяльності підприємства [27].

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про існування різних підходів до класифікації принципів кадрової політики. Серед них найчастіше виокремлюють такі засадничі положення, як дотримання законодавства у сфері праці, соціальна справедливість, рівність можливостей для працівників, недопущення дискримінації, послідовність у реалізації кадрових рішень. Окрім того, низка авторів наголошує на таких принципах, як науковість, системність, комплексність, ефективність, компетентність, ієрархічність та зворотний зв'язок у прийнятті управлінських рішень. Ці принципи забезпечують узгодженість кадрової політики із загальною стратегією підприємства та сприяють досягненню стійкого розвитку.

Доцільним видається групування принципів кадрової політики за двома напрямками: принципи формування кадрової політики та принципи управління нею. Формування політики передбачає врахування зовнішнього середовища, законодавчих обмежень, ринкових умов і внутрішніх потреб підприємства, тобто системний підхід до визначення кадрових цілей. Управління кадровою політикою, своєю чергою, має базуватись на принципах наукового підходу, що включає аналіз сучасних тенденцій у сфері праці, вивчення досвіду інших підприємств, застосування інноваційних методів управління персоналом та постійне вдосконалення внутрішніх процедур на основі об'єктивних даних. Це забезпечує адаптивність кадрової політики до змін у зовнішньому середовищі та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [4, с. 33].

Принцип відповідності кадрової політики специфіці діяльності та виробничої організації полягає у врахуванні потреб підприємства, які змінюються під впливом як зовнішніх (макроекономічних), так і внутрішніх (мікроекономічних) факторів. Йдеться про відповідність кадрового складу вимогам до професійної підготовки, компетентності персоналу, а також формам організації праці, розміщенням робочих місць та їхніх груп (цехів, дільниць), організаційній структурі управління, функціональному розподілу обов'язків,

чисельному та якісному складу кадрів, а також до соціально-економічних, демографічних, науково-технічних, правових, екологічних та культурних умов.



Рис. 1.2. Принципи формування кадрової політики підприємства

Джерело: [4, с. 31].

Принцип професійної компетентності персоналу орієнтований на залучення кваліфікованих фахівців для всіх рівнів і підрозділів підприємства. Співробітники повинні відповідати кваліфікаційним вимогам, мати належний рівень спеціальної, інтелектуальної, правової та економічної компетентності, бути здатними виконувати свої обов'язки та адаптуватися до змін на ринку праці [4].

Принцип орієнтації на цілі полягає у формуванні кадрової політики відповідно до довгострокових та оперативних цілей підприємства. У

динамічному ринковому середовищі кадрова політика має адаптуватися до змін економічних і соціальних умов, залишаючись інструментом досягнення стратегічних завдань підприємства.

Принцип структурної узгодженості забезпечує ефективну взаємодію між управлінськими рівнями та підрозділами. Це вимагає логічного підпорядкування, деталізації управлінських рішень для нижчих рівнів і концентрації зведеної інформації на вищих рівнях керівництва.

Принцип простоти та ефективності кадрової політики передбачає уникнення зайвої складності в управлінні персоналом. Створення гнучкої, зрозумілої та результативної політики сприяє ефективному функціонуванню підприємства без надмірної бюрократії.

Принцип стратегічної орієнтації передбачає спрямування кадрової політики на реалізацію довгострокових цілей розвитку підприємства, що формуються в рамках стратегічного планування.

Принцип плановості виражається в систематичному плануванні кадрової політики – як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді. Важливим є погодження дій усіх підрозділів задля передбачуваності економічного та соціального розвитку.

Принцип безперервності та системності передбачає, що управлінські дії щодо персоналу мають здійснюватися постійно, без збоїв. Особлива увага приділяється дотриманню термінів, організації документообігу, уникненню простоїв в управлінських процесах та забезпеченню інформаційної взаємодії між рівнями управління.

Принцип узгодженості та взаємодії передбачає тісну співпрацю між усіма структурами підприємства. Забезпечується синхронізація планів, рівномірне навантаження, ефективне використання ресурсів та уникнення дублювання функцій.

Принцип відкритості вимагає прозорості кадрової політики, єдиної термінології та стандартів у сфері управління персоналом, що дозволяє забезпечити єдність і підпорядкованість стратегічним завданням підприємства.

Принцип спеціалізації передбачає розподіл управлінських функцій і обов'язків між працівниками, що відповідає вимогам до організації ефективної кадрової політики.

Принцип гнучкості, адаптивності та оперативного реагування передбачає швидке прийняття рішень щодо персоналу, коригування відхилень, а також адаптацію працівників до нових умов і завдань.

Принцип адресності управлінських рішень означає цілеспрямованість у розвитку управлінських навичок працівників та формування кадрового резерву через опанування різних посад та функцій.

Принцип стандартизації передбачає створення єдиної нормативної бази – стандартів, планів розвитку та методичного забезпечення, які регулюють реалізацію кадрової політики на всіх рівнях управління.

Принцип психологічного комфорту полягає у створенні таких умов праці, які сприяють самореалізації працівників, ефективному прийняттю рішень і творчій активності на робочому місці.

Принцип економічності вимагає максимальної віддачі від вкладених ресурсів у кадрову політику. Це досягається через зниження витрат на управління персоналом, підвищення продуктивності праці, забезпечення фінансової стабільності та отримання економічного ефекту від реалізованих заходів [24].

У науковій літературі кадрову політику класифікують за різними критеріями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація кадрової політики підприємства

Критерій	Типи кадрової політики
За ступенем активності	Активна, пасивна, реактивна, превентивна
За змістом	Відкрита, закрита, змішана
За рівнем управління	Корпоративна, підроздільна, індивідуальна
За стратегічним орієнтиром	Стратегічна, тактична, оперативна

Джерело: [24].

Залежно від підходів до управління персоналом, кадрову політику можна класифікувати на кілька типів:

- Пасивна кадрова політика: відсутність чіткої програми дій щодо персоналу; кадрова робота зводиться до вирішення поточних проблем без стратегічного планування [25].

- Реактивна кадрова політика: реагування на проблеми в роботі з персоналом після їх виникнення; відсутність превентивних заходів.

- Превентивна кадрова політика: передбачення можливих проблем у сфері управління персоналом та розробка заходів для їх запобігання.

- Активна кадрова політика: проактивне управління персоналом, спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства [25].

Вибір типу кадрової політики залежить від специфіки діяльності підприємства, його розміру, культури та стратегічних цілей. Кадрова політика безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Зокрема, вона визначає:

- Рівень продуктивності праці: ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності.

- Плинність кадрів: збалансована кадрова політика знижує рівень звільнень та втрат кваліфікованих працівників.

- Імідж підприємства: позитивна кадрова політика формує привабливий образ роботодавця на ринку праці.

- Інноваційний потенціал: підтримка розвитку та навчання працівників сприяє впровадженню нових ідей та технологій [28].

Таким чином, кадрова політика є стратегічним інструментом, який визначає успішність підприємства в довгостроковій перспективі, є комплексною системою управління персоналом, яка охоплює всі аспекти роботи з кадрами та спрямована на досягнення стратегічних цілей організації. Її ефективність визначає конкурентоспроможність, стабільність та інноваційний потенціал підприємства. Формування та реалізація кадрової політики повинні базуватися на принципах відповідності стратегії, гнучкості, справедливості, прозорості та професіоналізму.

1.2. Формування ефективної кадрової політики підприємства

Ефективна кадрова політика є ключовим чинником успішного функціонування підприємства в умовах динамічного соціально-економічного середовища. Вона забезпечує узгодженість між стратегією розвитку підприємства і потребами в персоналі, створює умови для оптимального використання людського капіталу, а також слугує основою для мотивації, розвитку і збереження кваліфікованих працівників [69, с. 58].

У науковій літературі кадрова політика визначається як система цілей, принципів, методів і форм організації діяльності, спрямованої на формування, використання та розвиток персоналу відповідно до стратегії підприємства [16, с. 23]. Ефективна кадрова політика відображає здатність підприємства адекватно реагувати на зміни ринку праці, забезпечувати гнучкість в управлінні персоналом і досягати високої продуктивності праці.

На сучасному етапі кадрова політика повинна враховувати такі аспекти:

- глобальні трансформації у сфері зайнятості;
- цифровізацію економіки;
- еволюцію форм трудових відносин (гнучка зайнятість, дистанційна робота);
- очікування працівників щодо кар'єрного зростання, балансу між працею і особистим життям.

Для впровадження результативної кадрової стратегії на підприємстві важливо чітко визначити її ключові цілі. Зокрема, на думку В.А. Стец, І.І. Стец та М.Ю. Костючика, основне завдання кадрової політики полягає у забезпеченні гармонійного співвідношення між кадровими потребами підприємства та наявним персоналом належної кількості й відповідної кваліфікації. Досягти такого балансу можливо шляхом реалізації комплексу заходів кадрової роботи в системі взаємин між роботодавцем і працівником [65]. На думку О.В. Крушельницької та Д.П. Мельничука, першочерговою метою кадрової політики є досягнення оптимальної гармонії між процесами оновлення та збереження

кадрового потенціалу відповідно до ринкових умов, законодавчих вимог і стратегічних потреб організації [45].

У свою чергу, М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська та О.М. Шканова розподіляють цілі кадрової політики на економічні й соціальні. Перші передбачають забезпечення ефективного співвідношення між оплатою праці та її продуктивністю, а другі – поліпшення умов життя та праці персоналу, включаючи зростання доходів, скорочення тривалості робочого часу, розвиток соціального забезпечення, створення комфортних умов праці та надання можливості працівникам брати участь в управлінні [12].

Інструментарій формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств з упровадженням групи етапів та елементів, унаочнених на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Елементи інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств.

Джерело: [50, с. 530]

У межах формування ефективної кадрової політики підприємства доцільно виділити ключові складові інструментарію управління персоналом, які мають

бути взаємопов'язаними та функціонувати як єдина система. Зокрема:

- Система управління персоналом охоплює організацію трудового процесу, оцінювання результативності праці, а також задоволення професійних і соціальних потреб працівників. Її впровадження сприяє створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку кадрового потенціалу, своєчасному виявленню та нейтралізації конфліктів.

- Мотиваційна система включає сукупність заходів і методів заохочення працівників, орієнтованих на підвищення продуктивності праці. Використання інноваційних інструментів мотивації дозволяє знизити рівень плинності кадрів та стимулювати залучення до виконання виробничих завдань.

- Система добору кадрів передбачає оптимізацію процесу прийняття на роботу шляхом автоматизації та впровадження сучасних HR-технологій. Це забезпечує якісний підбір персоналу, зменшує ризики звільнення та дозволяє ефективно адаптувати нових працівників до корпоративного середовища.

- Система атестації та навчання персоналу зорієнтована на оцінювання рівня професійної підготовки працівників, формування індивідуальних програм підвищення кваліфікації, що, у свою чергу, забезпечує зростання компетентностей і продуктивності праці.

- Система забезпечення безпечних умов праці та соціального захисту спрямована на створення безпечного та комфортного середовища для працівників із урахуванням вимог охорони праці. Реалізація цього напряму сприяє зміцненню довіри працівників до роботодавця, зменшенню конфліктних ситуацій і підвищенню мотивації.

- Кадрова стратегія підприємства має на меті визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу на довгострокову перспективу. Вона виступає основою для узгодженого функціонування систем мотивації, управління, добору та розвитку кадрів, а також забезпечує гнучке реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

- Науково-методичне забезпечення оцінювання кадрової політики включає розробку методик і критеріїв, що дозволяють проводити об'єктивну

оцінку ефективності кадрової політики, виявляти її слабкі сторони та визначати напрями вдосконалення.

- Методичний підхід до вибору та аналізу результативності кадрової стратегії дозволяє адаптувати стратегію відповідно до специфіки підприємства, його ресурсних можливостей і кадрового потенціалу, а також визначати ефективність її реалізації.

- Прогнозний підхід до оцінювання результатів кадрової стратегії дає змогу передбачити можливі наслідки кадрових рішень на основі аналізу ключових показників діяльності підприємства, вчасно реагувати на негативні тенденції та забезпечувати стабільність функціонування організації [50].

Комплексне впровадження зазначених елементів інструментарію дозволяє сформувати цілісну систему управління людськими ресурсами. Це не лише забезпечує реалізацію кадрової політики, але й сприяє розвитку професійного потенціалу персоналу, досягненню позитивних змін у виробничій, фінансовій і економічній сферах. У підсумку, підприємство отримує стабільні результати господарської діяльності, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Узагальнюючи вищевикладене, доцільно виокремити п'ять ключових груп цілей управління кадровою політикою, які, на наш погляд, є пріоритетними: адміністративні; пов'язані з якістю трудової діяльності; інформування працівників щодо їхньої результативності; удосконалення управлінських процедур кадрової роботи. Далі розглянемо їхній зміст детальніше.

Адміністративні завдання управління персоналом пов'язані з оцінюванням результатів праці співробітників і прийняттям зважених управлінських рішень, таких як призначення, підвищення або пониження на посаді, переведення в межах організації чи звільнення. При ухваленні таких рішень необхідно керуватися не лише продуктивністю та якістю праці, а й відповідністю діяльності працівника стратегічним цілям підприємства – забезпеченню його стабільності й конкурентоспроможності продукції [51].

Окрему увагу слід приділяти забезпеченню контролю за якістю виконання професійних обов'язків не лише виробничих працівників, а й управлінського складу. Йдеться про здатність ефективно планувати та розподіляти ресурси, діяти в умовах кризи, організовувати документообіг, делегувати повноваження, мотивувати персонал, дотримуватися трудової дисципліни, сприяти навчанню, налагоджувати внутрішню комунікацію та підтримувати інноваційність в організації [4, с. 34-36].

Проведення комплексного аналізу трудових результатів (як горизонтального, так і вертикального) дозволяє отримати об'єктивну інформацію про діяльність працівників на всіх рівнях. Це не лише допомагає ідентифікувати сильні й слабкі сторони окремих працівників, але й виявляє проблеми в організації управління.

Інформування персоналу з боку керівників щодо досягнутих результатів і динаміки розвитку підприємства створює ефективний зворотний зв'язок. Це сприяє чіткому розумінню цілей, покладених на працівника, і спрямовує його зусилля на досягнення конкретних результатів. Також це забезпечує мотиваційний ефект, оскільки визнання з боку керівника стимулює до поліпшення продуктивності. Водночас, ігнорування внеску працівника може призвести до зниження його зацікавленості у виконанні своїх функцій. Систематична оцінка діяльності персоналу є потужним інструментом управління очікуваннями, особливо на початкових етапах професійної адаптації [4].

Крім того, стратегічною метою кадрової політики є не тільки фіксація наявних результатів праці, а й прогнозування та формування можливостей для розвитку персоналу. У цьому контексті керівник має сприяти виявленню труднощів у роботі підлеглого та окреслити напрями його професійного росту. Це передбачає оцінювання не тільки результатів, але й поведінкових характеристик працівника: його ставлення до виконання обов'язків, розуміння цілей підприємства, взаємовідносини з колективом і керівництвом.

Неформальна оцінка персоналу може здійснюватися під час:

- обговорення поточних і перспективних завдань;

- визначення стратегій досягнення цілей;
- підбиття підсумків певного періоду;
- консультацій з виявлення перешкод у виконанні завдань;
- особистих бесід щодо виправлення поведінки;
- публічного заохочення або преміювання для підтримки бажаної моделі поведінки й результативності.

Аналіз діяльності працівників дозволяє керівнику підприємства окреслити кваліфікаційні стандарти, визначити напрямки індивідуальної роботи, які сприяють усвідомленню змісту професійної діяльності та засвоєнню необхідних професійних вимог. Якщо в результаті аналізу встановлено, що трудові результати персоналу не відповідають встановленим стандартам, підприємству слід з'ясувати причини такої ситуації та вжити відповідних заходів. Зокрема:

- звільнити працівників, які не виконують своїх службових обов'язків, та здійснити добір нових працівників із належною кваліфікацією;
- організувати постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- провести реорганізацію праці, зокрема змінити місце роботи працівників, спростити трудові операції, переглянути діючі норми виробітку тощо;
- розробити та впровадити ефективні програми мотивації праці й формування прихильності до підприємства [5].

Для реалізації ефективної кадрової політики важливим є обґрунтування методів управління персоналом як способів впливу на колектив та окремих працівників з метою координації їх дій у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

О.О. Гетьман та В.М. Шаповал виокремлюють низку методів управління кадровою політикою підприємства [15, с. 285]. Серед них:

- організаційно-виробничі методи – спрямовані на створення сприятливих умов праці, забезпечення її ритмічності та злагодженості;
- соціально-економічні методи – передбачають формування гнучкої системи стимулювання на основі науково обґрунтованої тарифної системи, встановлення відповідності між оплатою праці та результатами роботи,

складністю, інтенсивністю праці, умовами праці тощо;

- адміністративні методи – охоплюють систему організаційно-розпорядчих і нормативних документів (накази, інструкції, положення, стандарти), які є обов'язковими для виконання;

- правові методи – базуються на системі законодавчо визначених норм, що регламентують посадову, дозволену, стимулюючу або заборонену поведінку працівників. такі методи визначають правовий статус посадових осіб і колективів, їхні права, обов'язки та зобов'язання;

- соціально-психологічні методи – спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримку ініціативності та творчої активності працівників;

- інформаційно-роз'яснювальні методи – забезпечують працівників актуальною, достовірною та об'єктивною інформацією у виробничій і невиробничій сферах. інформація повинна бути стислою, точною, оперативною, порівняною, адресною та своєчасною [15].

Реалізація зазначених методів спрямована на підвищення мотивації персоналу та передбачає:

- відповідність рівня матеріального заохочення результативності та ефективності праці працівників;

- визнання досягнень тих працівників, які демонструють вищі за середні показники;

- участь персоналу в розробці системи оцінювання результативності діяльності підприємства;

- розподіл частки прибутку між працівниками як результату підвищення продуктивності;

- усунення конфлікту між інтересами працівників і цілями підприємства;

- чітке формулювання та уточнення посадових обов'язків;

- відсутність соціальних привілеїв керівництва, які створюють бар'єри в комунікації між керівниками та підлеглими [19, с. 98].

Особливістю кадрової політики є необхідність урахування специфіки

людського ресурсу як елемента виробничої системи. Працівники можуть бути невдоволені умовами праці, рівнем заробітної плати чи взаєминами в колективі, що спричиняє їхнє звільнення за власним бажанням. Водночас персонал прагне професійного зростання, зміни спеціалізації, що формує нові вимоги до оплати праці та умов трудової діяльності. Як суб'єкти споживання та виробництва, працівники також змінюють власні потреби. У зв'язку з цим рівень заробітної плати стає предметом переговорів і має задовольняти як адміністрацію, так і персонал.

До методів управління кадровою політикою підприємства належать три органічно пов'язані групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Методи управління кадровою політикою підприємства

Джерело: [4, с. 37].

Адміністративні методи базуються на використанні адміністративного ресурсу, чинних норм, нормативів, наказів і розпоряджень вищих органів управління. Вони передбачають субординацію, чітке підпорядкування підрозділів та працівників, дотримання дисципліни й управлінської ієрархії. Ці методи є прямим способом управлінського впливу і часто застосовуються для забезпечення стабільності та порядку в організації.

Економічні методи управління спрямовані на опосередковане стимулювання працівників та колективів через матеріальні та фінансові важелі. Вони передбачають використання заробітної плати, премій, надбавок, участі у прибутках підприємства та інших форм матеріального заохочення. Ефективність цих методів залежить від об'єктивності оцінювання результатів праці, прозорості системи оплати та соціальної справедливості.

Соціально-психологічні методи управління передбачають вплив на емоційно-психологічний стан працівників, формування сприятливого соціального клімату, розвиток корпоративної культури та колективної мотивації. Вони застосовуються з метою підвищення внутрішньої зацікавленості працівників у результатах праці, усвідомлення ними значущості своєї ролі в загальній діяльності підприємства, формування почуття відповідальності, належності до колективу та мотивації до особистісного і професійного розвитку [4].

На практиці психологічні методи часто використовуються недостатньо, що пов'язано з низьким рівнем уваги до соціально-психологічного стану персоналу, недооцінкою значення мотиваційних механізмів. Ефективне застосування соціально-психологічних методів передбачає впровадження політики формування корпоративної культури, дисципліни праці, розвитку почуття обов'язку та особистої зацікавленості у досягненні спільних цілей.

Доцільно впроваджувати індивідуальні та колективні тренінги, спрямовані на діагностику психологічного стану працівників, виявлення мотиваційних факторів та підвищення мотивації до праці. Одним із ключових завдань соціально-психологічних методів є створення моделі «ідеального працівника» з

чітко визначеними критеріями. Наявність такої моделі дозволяє працівникам орієнтуватися на високі стандарти професійної поведінки та досягати відповідного рівня компетентності.

Іншим важливим завданням соціально-психологічного управління є визнання адміністрацією внеску кожного працівника в досягнення спільного результату, формування відчуття приналежності до колективу однодумців. Водночас ефективності кадрової політики можуть загрожувати ситуації, коли особи з недостатнім рівнем професійної підготовки та компетентності, керуючись особистими симпатіями, займають керівні посади.

Реалізація соціально-психологічних методів потребує залучення фахівців-психологів. Однак їхня діяльність має бути виключно професійною, а надмірна інтеграція у структуру вищого керівництва може негативно впливати на об'єктивність оцінювання та довіру працівників [4].

Таким чином, лише гармонійне поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління дає змогу забезпечити ефективну кадрову політику. Застосування одного з методів окремо, без урахування інших, часто призводить до нераціонального використання ресурсів і зниження результативності управлінських заходів.

У результаті проведеного дослідження було узагальнено дві групи принципів кадрової політики підприємства, що стосуються формування та реалізації системи управління персоналом. Визначено п'ять груп цілей кадрової політики: адміністративні, підвищення якості діяльності, інформування працівників щодо результатів їхньої роботи й професійного розвитку, удосконалення процесів управління кадрами [5].

Також систематизовано методи управління кадровою політикою – адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Практичне значення результатів полягає у можливості подальшого обґрунтування моделі ефективного управління персоналом. Обґрунтовані принципи, цілі та завдання кадрової політики створюють передумови для формування такої моделі управління, яка сприятиме досягненню стратегічних, господарських і соціально

значущих цілей підприємства шляхом формування команди компетентних і згуртованих фахівців.

Кадрова політика повинна бути не лише реактивною, а й проактивною, тобто передбачати зміни в організації праці, структурі зайнятості, потребах у компетенціях [64, с. 112].

Ключові етапи розроблення та впровадження кадрової політики на промислових підприємствах подано на рис. 1.5.

Початковим етапом є визначення мети застосування інструментарію кадрової політики. На цьому етапі акцент робиться на забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами з метою підвищення продуктивності праці та загальної результативності діяльності підприємства.

Другим етапом виступає конкретизація основних завдань інструментарію, серед яких: побудова дієвої системи управління персоналом, розроблення механізмів мотивації працівників, організація процесів добору, оцінки та атестації кадрів, створення безпечного виробничого середовища, забезпечення соціальних гарантій, а також формування кадрової стратегії. Крім того, на цьому етапі визначаються критерії для оцінювання ефективності реалізації кадрової політики, прогнозування результативності праці та ключових показників підприємства. У межах цього етапу також передбачається підбір ефективних заходів з удосконалення кадрової політики й розроблення підходів до оцінювання результатів впровадження кадрової стратегії.

Третій етап полягає в гармонізації поставленої мети та завдань інструментарію з загальною стратегією розвитку підприємства. Це дає змогу узгодити кадрову політику з довгостроковими планами підприємства, що сприятиме покращенню трудових показників і фінансових результатів.

Наступний крок – визначення учасників (суб'єктів) та об'єкта реалізації кадрової політики. До суб'єктів належать керівники підприємства, кадрова служба, а також менеджмент структурних підрозділів.



Рис. 1.5. Послідовність розробки інструментарію формування й реалізації кадрової політики промислових підприємств

Джерело: [50, с. 532]

Об'єктом інструментарію виступає безпосередньо процес формування та реалізації кадрової політики, а також заходи щодо вдосконалення систем управління персоналом, мотивації, добору кадрів, оцінювання працівників, створення належних умов праці та формування стратегічних підходів до розвитку трудового потенціалу [64].

Важливим елементом при впровадженні інструментарію кадрової політики є дотримання певних принципів, які визначають його ефективність та доцільність. До таких принципів належать:

- Принцип результативності – усі застосовані елементи інструментарію повинні позитивно впливати на підвищення ефективності діяльності персоналу, сприяти професійному розвитку працівників, забезпечувати стабільність фінансово-економічних показників підприємства та досягнення комплексного (синергетичного) ефекту;

- Принцип раціональності – впровадження інструментарію має ґрунтуватися на попередньому аналізі, бути логічно обґрунтованим і відповідати реальним потребам підприємства;

- Принцип комплексності – усі складові інструментарію мають застосовуватися у взаємозв'язку, охоплюючи всі рівні та структурні одиниці підприємства, що дозволяє уникнути фрагментарного підходу;

- Принцип інноваційності – передбачає застосування сучасних технологій, зокрема програм на основі штучного інтелекту, у процесах прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики;

- Принцип динамізму та адаптивності – інструменти повинні постійно змінюватися та коригуватися з урахуванням динаміки внутрішнього середовища, потреб організації та зовнішніх викликів;

- Принцип безперервності – реалізація інструментів має носити систематичний характер, залежно від поточних показників діяльності персоналу та загального рівня ефективності підприємства [64].

Дотримання вищезазначених принципів гарантує результативність розробки та застосування інструментарію у межах кадрової політики.

Подальшим кроком є виявлення потенційних ризиків, які можуть виникати як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Для цього необхідно провести аналіз чинників, що впливають на кадрову політику, з метою мінімізації або повної нейтралізації їх негативного впливу.

На наступному етапі проводиться детальний аналіз фінансового та господарського стану підприємства. Цей аналіз дозволяє всебічно оцінити ключові показники діяльності, виявити слабкі місця в управлінні персоналом і сформулювати необхідні висновки для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової політики.

Особливу увагу необхідно приділити оцінці ефективності роботи персоналу. Такий аналіз дозволяє дослідити динаміку змін кадрового складу, рівень продуктивності праці, а також ефективність реалізованої кадрової політики. Результати цієї оцінки є основою для подальших змін і вдосконалень, оскільки демонструють ступінь впливу кадрових заходів на загальні показники діяльності підприємства.

Наступним етапом у вдосконаленні кадрової політики промислового підприємства є впровадження цифрових технологій та спеціалізованих програмних продуктів. Це дозволяє автоматизувати процеси, пов'язані з формуванням кадрової політики, реалізацією її інструментарію, своєчасною ідентифікацією ризиків, а також розробкою програм добору, навчання та мотивації персоналу. Крім того, цифровізація сприяє автоматизації документообігу, що істотно підвищує загальну ефективність управлінських рішень у сфері персоналу [67].

У подальшому необхідно здійснити визначення конкретних заходів і механізмів досягнення поставленої мети та завдань кадрового інструментарію. Правильно розроблені й обґрунтовані заходи є запорукою досягнення очікуваних результатів і покращення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Процес формування елементів інструментарію має відбуватись з урахуванням специфіки функціонування саме промислових підприємств,

особливостей їх фінансово-господарської діяльності, кадрового складу, а також впливу факторів ринкового середовища. У структурі інструментарію доцільно виокремити такі основні групи елементів:

- Базові елементи: система управління персоналом; система мотивації працівників; система добору кадрів; система атестації та підвищення кваліфікації; система охорони праці та соціального захисту.

- Стратегічні елементи: кадрова стратегія підприємства, яка формує довгострокові орієнтири розвитку персоналу та передбачає адаптацію до змін в економічному середовищі.

- Методичні елементи: науково обґрунтовані підходи до оцінки ефективності кадрової політики; підходи до вибору та оцінювання результативності реалізованої кадрової стратегії; методики прогнозування впливу кадрової стратегії на показники діяльності підприємства.

Усі ці елементи є взаємопов'язаними, їх слід застосовувати комплексно з урахуванням адаптації до специфіки промислової діяльності. Вони підлягають гнучкому коригуванню відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, що забезпечує їхню релевантність і результативність.

Впровадження базових елементів забезпечує поточну ефективність функціонування підприємства, підвищує рівень задоволення потреб працівників і сприяє стабільній роботі. Стратегічний елемент формує основу для довготривалого розвитку персоналу і забезпечує відповідність кадрових рішень перспективним цілям підприємства. Методичні елементи виступають інструментом аналізу й прогнозування, дозволяючи оцінити ефективність чинної кадрової політики та стратегії, а також їхній вплив на загальні результати діяльності підприємства [68].

Ключовим є також етап відбору елементів інструментарію, який здійснюється з урахуванням поточних показників ефективності праці персоналу, стану фінансово-господарської діяльності та впливу зовнішніх ринкових факторів. Такий системний підхід дає змогу здійснити виважений і обґрунтований вибір інструментів кадрової політики. У разі, якщо вибрані

елементи не відповідають потребам підприємства, доцільним є ухвалення рішень щодо їх модифікації чи заміни. Якщо ж вибрані елементи підтверджують свою ефективність, наступним кроком є їх ґрунтовна оцінка дієвості, яка слугує основою для подальших коригувань або масштабування практик.

Наступним кроком після вибору елементів інструментарію є розробка напрямів їх регулювання та впровадження. Цей етап відіграє важливу роль у забезпеченні гнучкості системи кадрової політики, даючи змогу своєчасно вносити корективи до розроблених елементів інструментарію для підвищення їхньої ефективності [71].

Контроль за використанням інструментарію та впровадженими елементами дозволяє зіставити фактичні результати з очікуваними, своєчасно виявити відхилення та оперативно внести відповідні зміни. Саме на цьому етапі забезпечується відповідність реалізації кадрової політики поставленим стратегічним цілям підприємства.

Особливе значення має етап оцінки дієвості інструментарію, у межах якого здійснюється аналіз ефективності таких ключових елементів, як система управління персоналом, мотивації, відбору, атестації, забезпечення безпечних умов праці, соціального захисту та кадрової стратегії. Результати оцінки дозволяють ухвалити обґрунтоване управлінське рішення про доцільність подальшого використання інструментарію як ефективного засобу реалізації кадрової політики, або про необхідність його вдосконалення до впровадження.

Виходячи з результатів оцінки, здійснюється розробка заходів із вдосконалення інструментарію. На цьому етапі доцільно визначити слабкі сторони кожного елемента, виявити прогалини та проаналізувати причини їх виникнення. У результаті формулюються обґрунтування доцільності впровадження удосконалених інструментів на підприємстві, з урахуванням їхньої очікуваної результативності та прогнозованого впливу на діяльність підприємства.

Подальшим кроком є етап впровадження та моніторингу використання елементів інструментарію. Він передбачає постійне спостереження за

реалізацією кадрової політики, аналіз змін у діяльності підприємства, проведення діагностики стану роботи персоналу та визначення необхідності коригування обраних інструментів. Ефективний моніторинг дозволяє не лише оцінити поточні результати, але й спрогнозувати майбутні тенденції.

Реалізація інструментарію кадрової політики є передостаннім, але постійним етапом, який має супроводжуватися регулярним удосконаленням елементів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Доцільно використовувати елементи інструментарію протягом усього життєвого циклу підприємства, що забезпечить сталу реалізацію ефективної кадрової політики та досягнення стратегічних цілей [70].

Завершальним етапом є оцінка потреби в удосконаленні, заміні або коригуванні інструментарію, що здійснюється на постійній основі. Такий підхід обумовлений динамічністю ринкового середовища, змінами в діяльності підприємств і виявленню слабких сторін обраних інструментів. У разі необхідності окремі елементи підлягають:

- удосконаленню – з метою адаптації до нових умов;
- заміні – у разі наявності більш ефективних альтернатив;
- коригуванню – для усунення виявлених недоліків.

Впровадження інструментарію формування та реалізації кадрової політики на промислових підприємствах є обґрунтованим і необхідним, що підтверджується сучасними викликами – пандемією, воєнним станом, цифровізацією управління, зокрема активним впровадженням технологій штучного інтелекту. Успішна реалізація кадрової політики залежить від раціонального вибору інструментів та забезпечення їхньої синергії в системі управління підприємством.

Формування ефективної кадрової політики підприємства передбачає проходження низки логічних етапів:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Вивчаються макроекономічні умови, тенденції на ринку праці, законодавчі вимоги,

корпоративна стратегія, кадровий потенціал підприємства, структура персоналу, плінність кадрів.

2. Формування цілей кадрової політики. Цілі мають бути інтегровані до загальної стратегії розвитку підприємства. Серед них можуть бути: забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, формування лояльного трудового колективу, підвищення продуктивності праці тощо [70, с. 137].

3. Визначення принципів і пріоритетів. Наприклад: соціальна справедливість, рівність можливостей, відкритість комунікацій, безперервність навчання.

4. Розробка напрямів і механізмів реалізації. Кадрова політика реалізується через конкретні підсистеми управління персоналом: найм, адаптація, навчання, оцінювання, просування, мотивація, звільнення тощо.

5. Моніторинг і коригування. Результати реалізації політики мають постійно оцінюватися, щоб вчасно вносити необхідні зміни.

Ефективна кадрова політика ґрунтується на низці принципів:

- Стратегічна відповідність. Кадрова політика повинна узгоджуватись із загальними цілями та місією підприємства.
- Гнучкість. Врахування змін зовнішнього середовища та внутрішніх змін в організації.
- Системність. Всі заходи в межах кадрової політики повинні бути взаємопов'язані.
- Стимулювання розвитку персоналу. Підтримка навчання, професійного зростання, інноваційності.
- Прозорість і справедливість. Забезпечення чітких процедур прийняття рішень у сфері кадрових питань [19, с. 99].

У світовій практиці розрізняють такі моделі кадрової політики:

- Американська модель. Орієнтована на індивідуальні досягнення, результативність, конкуренцію. Активно використовуються матеріальні стимули, а звільнення можливе за низьку ефективність.
- Японська модель. Базується на довічному наймі, командній роботі,

мотивації через належність до колективу, розвиток лояльності до компанії.

- Європейська модель. Поєднує елементи колективної відповідальності, соціального діалогу, корпоративної культури, професійного зростання [33, с. 84].

В Україні найбільш доцільним є адаптивний підхід, який дозволяє поєднувати кращі риси зазначених моделей залежно від галузі, розміру підприємства, умов функціонування.

Ефективне впровадження кадрової політики передбачає наявність чітко структурованої кадрової служби, кадрового планування, автоматизованих систем обліку персоналу, нормативної бази, процедур адаптації, оцінювання та навчання працівників.

Сучасні інформаційні системи управління персоналом (HRM-системи), такі як SAP HR, Oracle PeopleSoft, 1С:Підприємство:Управління персоналом, забезпечують централізований облік кадрів, контроль за трудовою дисципліною, планування навчання, автоматичну оцінку компетенцій.

Показниками ефективності кадрової політики можуть бути:

- коефіцієнт плинності кадрів;
- рівень задоволеності працівників;
- відповідність компетенцій потребам підприємства;
- рівень продуктивності праці;
- показники залученості персоналу.

Серед актуальних проблем кадрової політики українських підприємств варто виділити:

- Низьку інституційну підтримку. Недосконалість трудового законодавства, слабка профспілкова участь у кадрових процесах.
- Масову трудову міграцію. Втрата висококваліфікованих працівників призводить до кадрового дефіциту в багатьох секторах [73, с. 60].
- Недостатній рівень управлінської культури. Бракує системного підходу до стратегічного управління персоналом.
- Недофінансування розвитку кадрів. Більшість підприємств витрачають мінімальні кошти на навчання та підвищення кваліфікації працівників.

У сучасних умовах цифровізації та змін на ринку праці ефективна кадрова політика повинна бути:

- Аналітичною. Використання HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі.
- Орієнтованою на компетентності. Упровадження систем управління компетенціями як основи підбору, просування і розвитку персоналу.
- Соціально відповідальною. Врахування ESG-факторів у кадровій політиці (екологія, соціум, управління).
- Гнучкою та адаптивною. Швидке реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, формування ефективної кадрової політики є критично важливим завданням сучасного підприємства. Вона повинна бути стратегічно орієнтованою, динамічною, інтегрованою з іншими підсистемами управління. Особливої актуальності вона набуває в контексті українських реалій – кризової економіки, воєнного стану, трудової міграції та цифрових трансформацій.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Ефективність кадрової політики підприємства визначається її здатністю забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей організації через якісне управління людськими ресурсами. Вона проявляється у відповідності кадрової стратегії загальній стратегії розвитку підприємства, а також у здатності залучати, утримувати та розвивати персонал відповідно до потреб бізнесу [7].

Під ефективністю кадрової політики розуміють ступінь досягнення цілей організації в галузі управління персоналом при оптимальному використанні ресурсів. Вона має дві ключові складові: економічну ефективність (результативність витрат на персонал) та соціальну ефективність (задоволення

працівників, корпоративна культура, мотиваційний клімат).

На думку О. Журавльової, кадрова політика є ефективною, якщо вона сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці, підвищенню кваліфікації працівників і формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці [25].

Оцінювання ефективності кадрової політики передбачає проходження кількох послідовних етапів:

1. Визначення цілей та завдань кадрової політики.
2. Формування системи критеріїв і показників.
3. Збір та обробка інформації.
4. Розрахунок показників та їх аналіз.
5. Формулювання висновків і пропозицій щодо удосконалення кадрової

політики.

На кожному з етапів необхідно забезпечити достовірність, об'єктивність і повноту інформації про кадрову ситуацію на підприємстві.

Багато менеджерів вважають, що кадрову політику можна запровадити і пізніше, проте це не так. Детальніше розглянемо зміст кадрової політики на всіх стадіях життєвого циклу підприємства (рис. 1.6).

Для оцінки ефективності формованої кадрової політики підприємства використовуються такі підходи:

- кількісний підхід, що ґрунтується на вартісних і натуральних показниках;
- якісний підхід, що ґрунтується на методах експертної оцінки.

Усі кількісні показники поділяються на декілька категорій відповідно до основних напрямів кадрової політики. До якісних показників, зазвичай, відносять такі, як [12, с. 154]: індекс задоволеності виконуваною роботою, результати перевірок державними органами у сфері дотримання трудового законодавства, кількість реалізованих ініціатив та проєктів кадрового підрозділу підприємства.

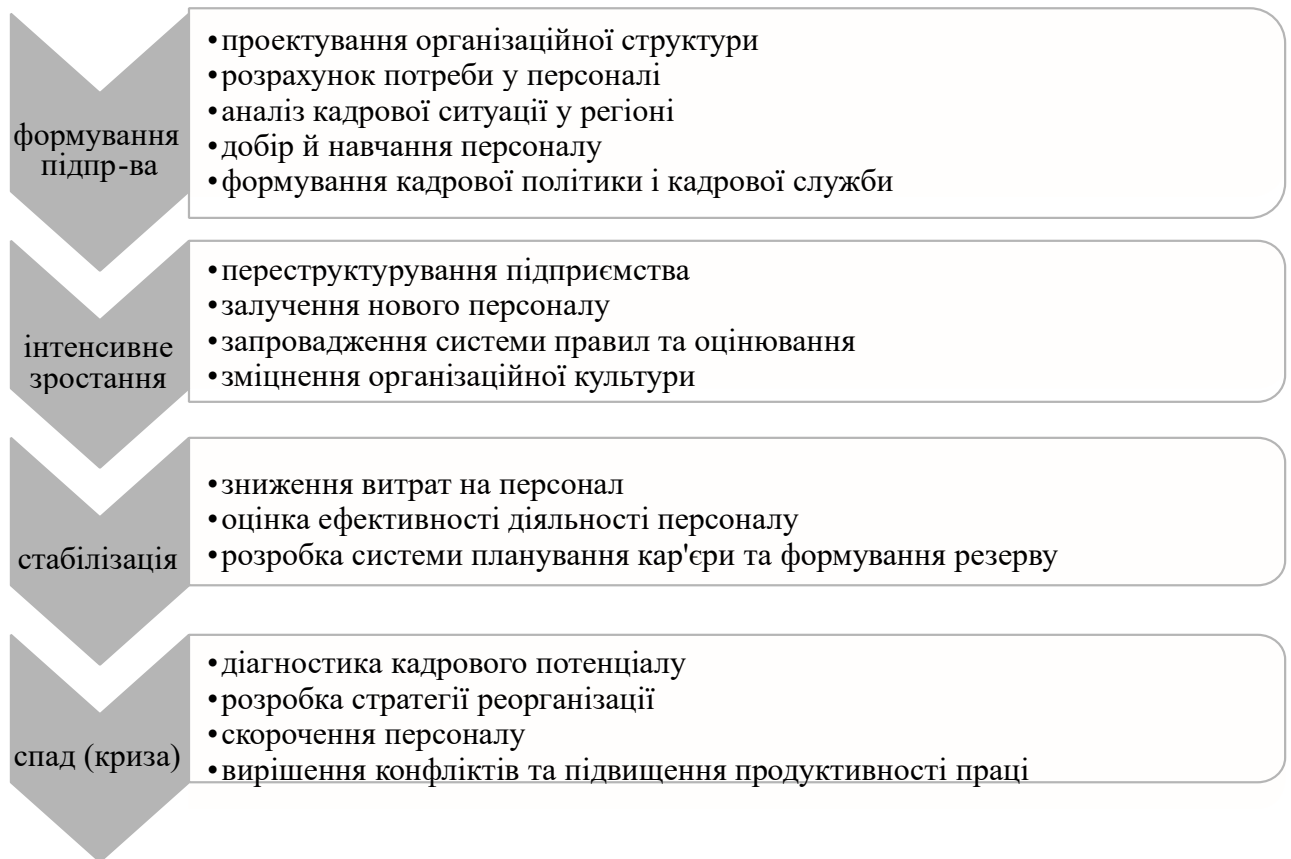


Рис. 1.6. Кадрова політика залежно від циклу життєдіяльності підприємства
Джерело: [9, с. 38]

Ефективність кадрової політики визначається додатковим набором чинників, що зазначені на рис. 1.7.



Рис.1.7. Чинники ефективності кадрової політики

Джерело: [9, с. 39]

Таким чином, кадрова політика є фундаментом кадрової роботи підприємства та визначення кадрової стратегії підприємства.

Добре продумана кадрова політика – одна з умов успішної роботи будь якого підприємства [5]. При цьому необхідно постійно удосконалювати кадрову політику [10], оскільки вимоги законодавства та економіки постійно змінюються.

Методологія оцінки базується на розробці системи кількісних та якісних індикаторів, що охоплюють ключові аспекти управління персоналом. Узагальнена система критеріїв наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні критерії та показники оцінки ефективності кадрової політики

Критерій	Показник	Формула / одиниця виміру
Плинність кадрів	Коефіцієнт плинності	$(\text{Кількість звільнених} / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100\%$
Стабільність персоналу	Середній стаж роботи	років
Рівень кваліфікації	Частка працівників з вищою освітою	%
Продуктивність праці	Виручка / працівник	грн/особа
Інвестиції в персонал	Витрати на навчання / працівник	грн
Рівень задоволеності	Дані опитування персоналу	балів (шкала 1–10)
Соціальний клімат	Індекс задоволеності	результат соціологічного опитування

Для оцінки соціальної ефективності широко застосовуються методи експертних оцінок, анкетування, інтерв'ювання, оцінка емоційного клімату в колективі.

Ефективне впровадження кадрової політики підприємства можливо лише за наявності чіткого механізму зворотного зв'язку між визначеними стратегічними орієнтирами та реальними досягненнями у коротко- та середньостроковій перспективі. Такий контроль забезпечується завдяки впровадженню системи ключових показників ефективності (КПІ), які дають змогу перевести кадрові цілі на практичну площину оцінювання. КПІ повинні мати чітке цільове значення, визначений період контролю та конкретну одиницю вимірювання.

Зміст і структура системи КРІ безпосередньо залежать від формату кадрової політики, однак у загальному вигляді можна виокремити ряд універсальних показників, які відображають результативність політики управління персоналом і можуть варіюватися залежно від стратегічного спрямування підприємства. Типові індикатори ефективності кадрової політики подано у табл. 1.3 [13].

Таблиця 1.3

Система ключових показників ефективності кадрової стратегії підприємства

Типові альтернативи стратегічної кадрової цілі	Ключовий показник ефективності
1	2
Загальний стратегічний рівень	
Підвищення іміджу підприємства як роботодавця	Місце в національних рейтингах роботодавців
Зростання створеної додаткової вартості	Показники динаміки доданої вартості, загальні та питомі значення (у розрахунку на особу)
Створення додаткових робочих місць	Кількість новостворених робочих місць
Забезпечення умов для реалізації соціально-відповідального менеджменту персоналу з дотриманням правових та етичних норм	Кількість реалізованих соціальних проєктів Кількість випадків травматизму на виробництві
Зростання конкурентоспроможності підприємства та його кадрового потенціалу	Вартість кадрового потенціалу
Функціональний стратегічний рівень	
Зростання результативності персоналу, продуктивності праці	Продуктивність персоналу за натуральними та вартісними показниками Трудомісткість продукції Рентабельність витрат на персонал
Підвищення рівня задоволеності умовами праці та оплатою, зростання рівня лояльності та вмотивованості	Індекс лояльності (за результатами опитування) Вартість робочого місця Рівень охорони праці
Оптимізація витрат на оплату праці	Співвідношення темпів зростання продуктивності та темпів зростання фонду оплати праці
	Динаміка зміни чисельності порівняно з динамікою зміни обсягів виробництва
	Динаміка фонду оплати праці
	Виконання бюджетів щодо оплати праці
Забезпечення стабільності кадрового складу, скорочення плинності персоналу	Плинність персоналу загальна та за категоріями працівників Стабільність персоналу загальна та за категоріями працівників
Розвиток персоналу	Підвищення частки працівників, що проходять навчання (підвищують кваліфікацію)

Продовження табл. 1.3

1	2
	Кількість (частка) переміщень зі зростанням статусу посади (вгору по кар'єрних сходах)
Формування корпоративної культури	Дотримання основних положень корпоративної культури (кількість підтверджених порушень)
Тактичний та оперативний рівні	
Підбір, наймання та адаптація персоналу	Дефіцит (профіцит) персоналу Плинність новачків Тривалість процесу працевлаштування Конверсія (відсів) кандидатів на різних етапах підбору
Забезпечення підприємства працівниками належного професійно-кваліфікаційного рівня	Співвідношення кваліфікаційного рівня робіт і кваліфікації персоналу Дефіцит кваліфікованих кадрів
Забезпечення ефективної ротації працівників та кар'єрного розвитку	Частка вакансії, закритих внутрішніми переміщеннями
Кадрове діловодство	Кількість підтверджених порушень принципів кадрового діловодства

Як свідчать дані табл. 1.3, до системи оцінки кадрової політики доцільно включати показники, які мають кількісне вираження і дозволяють здійснювати порівняння у динаміці. Це сприяє не лише поточному контролю, а й стратегічному аналізу ефективності обраного курсу у сфері роботи з персоналом. З нашої точки зору, для більш повного відображення ефективності кадрової політики на функціональному рівні доцільно додатково враховувати такі показники:

1. Наявність на підприємстві системного підходу до адаптації нових працівників та оцінка його результативності (тривалість адаптаційного періоду, рівень плинності персоналу серед новачків тощо).

2. Питома вага працівників адміністративного та операційного персоналу з високими індивідуальними показниками результативності (KPI) – як у загальному розрізі, так і по окремих підрозділах.

3. Факт впровадження та функціонування об'єктивної системи тестування на доброчесність (інтегриті-тестів) як частини кадрового моніторингу.

4. Співвідношення виявлених ризиків при проведенні інтегриті-тестів до загальної кількості тестувань, що характеризує рівень довіри та відкритості у

трудових відносинах.

Такі показники дозволяють комплексно оцінити не лише кількісні, а й якісні аспекти реалізації кадрової політики, орієнтованої на підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Крім специфічних функціональних індикаторів, до загальних показників результативності кадрової політики також варто віднести такі інтегральні критерії, як: обсяг отриманого прибутку та його зміни в динаміці; частка підприємства на ринку та її коливання у часі; обсяги реалізованої продукції або послуг та їхній приріст; рівень матеріаломісткості продукції та динаміка цього показника; кількість рекламаций з боку споживачів; а також рівень конкурентоспроможності товарів чи послуг підприємства та його зміни впродовж певного періоду.

У науковій та практичній літературі виокремлюють низку методів оцінки:

1. Метод коефіцієнтів – передбачає розрахунок абсолютних і відносних показників, які характеризують різні аспекти кадрової політики.

2. Бенчмаркінг – порівняння кадрових показників підприємства з найкращими зразками в галузі.

3. SWOT-аналіз кадрової політики – виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері управління персоналом.

4. Balanced Scorecard (BSC) – система збалансованих показників, що охоплює фінансову, клієнтську, внутрішню та навчально-розвивальну перспективи.

5. Метод експертних оцінок – залучення фахівців до визначення якісної складової кадрової політики.

Для отримання об'єктивної оцінки рекомендується застосовувати інтегральний підхід, що поєднує економічні та соціальні показники. Наприклад, можна розрахувати інтегральний індекс ефективності кадрової політики (ІККП):

$$ІККП = \sum_{i=1}^n w_i \cdot P_i \quad (1.1)$$

де:

- P_i – нормалізоване значення i -го показника;
- w_i – вага показника відповідно до його значущості;
- n – кількість показників.

Цей індекс дозволяє порівнювати динаміку ефективності кадрової політики у часі або між структурними підрозділами.

Серед основних проблем в оцінці ефективності кадрової політики:

- суб'єктивність в оцінках соціальної ефективності;
- відсутність уніфікованої методики для підприємств різних галузей;
- складність у визначенні вагових коефіцієнтів для інтегральних показників;
- низький рівень обліку витрат на розвиток персоналу.

Ці труднощі вимагають адаптації методик до специфіки підприємства, галузі, стадії його життєвого циклу.

Результати оцінки ефективності кадрової політики дають змогу:

- виявити резерви підвищення продуктивності праці;
- оптимізувати структуру витрат на персонал;
- покращити соціально-психологічний клімат у колективі;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо формування кадрового потенціалу [14].

Таким чином, кадрова політика підприємства постає як системно організований комплекс заходів довгострокового характеру, що ґрунтується на стратегічних цілях розвитку організації та її кадровому потенціалі. Основною метою кадрової політики є формування професійно підготовленого, згуртованого та лояльного трудового колективу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних завдань підприємства та його стійку конкурентну позицію на ринку.

На процес формування кадрової політики істотно впливають як зовнішні (ринкові, правові, соціальні), так і внутрішні чинники (структура управління, організаційна культура, кадровий потенціал, система мотивації тощо). Крім того, кадрова політика повинна бути логічно пов'язана з загальною корпоративною стратегією та цілями розвитку підприємства.

Оувнка кадрової політики виступає важливим інструментом управління, який дозволяє реалізовувати стратегічні зміни, спрямовані на підвищення ефективності використання персоналу, досягнення стабільної ринкової позиції підприємства та зростання його прибутковості.

Оцінка ефективності кадрової політики є необхідною передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Методичне забезпечення цього процесу має базуватися на комплексному використанні кількісних та якісних показників, які охоплюють економічні, організаційні та соціальні аспекти. Удосконалення підходів до оцінювання сприятиме формуванню ефективної системи управління персоналом.

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

Ефективна кадрова політика підприємства повинна базуватись не лише на внутрішній корпоративній стратегії, а й на чинному законодавстві та нормативно-правовій базі, яка регламентує трудові, соціальні та управлінські відносини в Україні. Нормативно-правове забезпечення виступає юридичним фундаментом для формування, реалізації та оцінювання кадрової політики на підприємстві. Паралельно, інформаційне забезпечення виступає як сукупність даних, які дають змогу приймати обґрунтовані кадрові рішення [7].

Дотримання вимог законодавства у сфері кадрового діловодства є обов'язковим для всіх роботодавців, незалежно від їх організаційно-правової форми та розміру. Неправильне оформлення кадрових документів, порушення строків або недотримання інших вимог можуть призвести до:

- Трудових спорів з працівниками.
- Штрафних санкцій з боку державних органів.

- Репутаційних втрат для компанії.
- Ускладнення кадрового обліку та управління персоналом [7].

Правове регулювання кадрової політики на підприємстві охоплює трудові, соціальні, освітні, антикорупційні та інші норми. Основу становлять такі ключові нормативні акти:

1. Конституція України (1996) – визначає основні права і свободи громадян, включаючи право на працю, соціальний захист, рівність можливостей у виборі професії та зайнятості (ст. 43, 46) [39].

2. Кодекс законів про працю України (КЗпП, 1971) – головний законодавчий акт, що регламентує трудові відносини, зокрема:

- порядок укладання та розірвання трудового договору;
- робочий час і час відпочинку;
- дисципліну праці;
- охорону праці;
- пільги та компенсації [37].

3. Закон України «Про зайнятість населення» (2012) – встановлює принципи державної політики у сфері зайнятості, зокрема сприяння професійній мобільності та зайнятості осіб, які потребують соціального захисту [54].

4. Закон України «Про колективні договори і угоди» (1993) – регулює розробку і застосування локальних нормативних актів (колективних договорів) як інструментів реалізації кадрової політики [55].

5. Закон України «Про оплату праці» (1995) – регулює правові засади організації оплати праці, її структуру, умови і розміри [56].

6. Закон України «Про охорону праці» (1992) – встановлює вимоги до безпечних умов праці, соціального страхування та відшкодування шкоди у разі нещасних випадків [57].

7. Закон України «Про професійний розвиток працівників» (2023) – новий документ, що регламентує безперервне професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників [58].

8. Податковий кодекс України, Закон «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» – мають значення для обліку витрат на персонал і кадрові заходи.

9. Інші нормативні акти:

- Накази Міністерства економіки, соціальної політики, праці;
- Постанови КМУ щодо умов праці, мінімальної зарплати, оплати відпусток, декретних тощо;
- Локальні нормативні акти підприємства (посадові інструкції, внутрішні положення про преміювання, етику, адаптацію, кадровий резерв тощо).

Наведена база формує правові межі, в яких кадрові служби мають діяти при розробці кадрової політики підприємства.

Таблиця 1.4

Основні нормативні документи, що регламентують кадрову політику підприємства в Україні

№	Назва нормативного документа	Рік	Сфера регулювання
1	Конституція України	1996	Загальні права на працю, соціальний захист
2	КЗпП України	1971	Трудові відносини
3	Закон «Про зайнятість населення»	2012	Зайнятість, мобільність, працевлаштування
4	Закон «Про оплату праці»	1995	Заробітна плата
5	Закон «Про охорону праці»	1992	Безпека праці
6	Закон «Про професійний розвиток працівників»	2023	Навчання, кваліфікація
7	Закон «Про колективні договори»	1993	Соціальне партнерство

На рівні підприємства кадрова політика реалізується через систему локальних актів: колективний договір; положення про оплату праці; положення про атестацію персоналу; графіки відпусток; регламенти адаптації, наставництва, кадрового резерву; етичні кодекси поведінки персоналу. Ці документи мають бути узгоджені з чинним законодавством і профспілковими органами.

Організація кадрового діловодства є невід’ємною складовою ефективного управління персоналом на підприємстві. Ведення кадрової документації

регулюється нормами трудового законодавства України, зокрема Кодексом законів про працю України, Законом України «Про захист персональних даних» та низкою підзаконних актів. Для забезпечення прозорості трудових відносин, обліку праці, дотримання прав працівників та виконання обов'язків роботодавця необхідно оформлювати та зберігати визначений перелік кадрових документів. Нижче подано таблицю з основними кадровими документами, які зобов'язане вести кожне підприємство, що має найманих працівників.

Ведення кадрової документації на підприємстві – це не лише вимога закону, але й важливий елемент управління людськими ресурсами. Наявність належним чином оформлених документів забезпечує юридичний захист як для працівників, так і для роботодавця, сприяє прозорості трудових відносин, дозволяє уникнути трудових спорів і фінансових санкцій під час перевірок контролюючими органами.

Таблиця 1.5

Основні кадрові документи, які ведуться на підприємстві

№	Назва документа	Коротка характеристика
1	Штатний розпис	Визначає структуру підприємства, перелік посад, кількість працівників, оклади
2	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Регулюють режим роботи, права та обов'язки працівників і роботодавця
3	Табель обліку робочого часу	Фіксує фактично відпрацьований час працівників
4	Накази з кадрових питань	Документують кадрові рішення (прийняття, звільнення, переведення, відпустки тощо)
5	Книга (журнал) реєстрації наказів	Відоображає хронологію наказів з кадрових питань
6	Особові картки працівників (форма № П-2)	Містять персональні дані, дані про освіту, досвід, відпустки
7	Графік відпусток	Визначає строки надання відпусток працівникам протягом року
8	Трудові угоди (контракти)	Регулюють індивідуальні трудові відносини між працівником і роботодавцем
9	Колективний договір	Регулює умови праці, соціальні гарантії, права та обов'язки сторін (для юросіб)
10	Посадові інструкції	Визначають перелік завдань, функцій, прав та відповідальності працівників
11	Журнал ознайомлення з нормативними актами	Підтверджує факт ознайомлення працівників з інструкціями та правилами
12	Положення про охорону праці	Описує систему безпеки праці, заходи щодо збереження життя та здоров'я

№	Назва документа	Коротка характеристика
13	Згода на обробку персональних даних	Дозвіл на використання персональних даних відповідно до законодавства
14	Зобов'язання про нерозголошення інформації	Встановлює обов'язок зберігати конфіденційність даних підприємства

Отже, кожне підприємство повинне забезпечити систематичне ведення та оновлення кадрових документів відповідно до чинного законодавства України.

На теренах нашої держави розроблено чимало нормативно-правових актів, які регулюють питання кадрового менеджменту. Ці акти можна традиційно класифікувати за сферою дії на централізовані та локальні.

Інформаційне забезпечення – це сукупність джерел, каналів, методів і технологій збору, обробки та аналізу інформації про персонал. Його складовими є:

- Первинна документація: трудові книжки, заяви, контракти, нарахування зарплати.
- Звіти до ДПС, ПФУ, Держстату.
- Система управління персоналом (HRM-системи) – електронні бази даних працівників, особові картки, цифрові архіви.
- Аналітична інформація: внутрішні звіти щодо плинності кадрів, участі в навчанні, індексу задоволеності.
- Зовнішні джерела: база даних Державного центру зайнятості, наукова інформація, професійні стандарти, статистика ринку праці.

Сучасна практика вимагає впровадження цифрових технологій у сферу кадрової політики. Наприклад, програмне забезпечення «М.Е.Дос», «1С:Зарплата і кадри», «PeopleForce», «BAS Управління персоналом» забезпечує:

- електронний документообіг;
- облік часу;
- розрахунок заробітної плати;
- моніторинг кадрових показників;

- зберігання персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних».

Інформаційні системи підвищують оперативність, точність та безпечність кадрової роботи.

Отже, нормативно-правове забезпечення кадрової політики є багатокомпонентною системою, що включає міжнародні, державні та локальні правові акти, які регламентують відносини у сфері праці. Інформаційне забезпечення, в свою чергу, створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень і контролю за виконанням кадрової стратегії. Систематизація і діджиталізація цих елементів дозволяє формувати кадрову політику, що відповідає вимогам часу та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ формування кадрової політики підприємства

1. Кадрова політика підприємства – це система принципів, цілей, напрямів і правил управління персоналом, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів з урахуванням стратегічних цілей організації. З економічної точки зору, кадрова політика виступає важливим чинником формування продуктивності праці, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості діяльності підприємства. Раціонально побудована кадрова політика дозволяє досягати балансу між потребами бізнесу та інтересами персоналу, створюючи передумови для сталого розвитку.

2. Формування ефективної кадрової політики передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення цілей управління персоналом, вибір стратегічного напрямку (адаптаційна, стабілізаційна, інноваційна тощо) та впровадження інструментів кадрової роботи. Важливу роль у цьому процесі відіграє відповідність кадрової політики загальній

корпоративній стратегії, ступінь централізації управління, стиль керівництва, а також корпоративна культура. Лише системний підхід до формування кадрової політики дозволяє забезпечити довгострокову ефективність та стабільність кадрового складу.

3. Оцінка ефективності кадрової політики повинна базуватися на чітко визначених критеріях, показниках та методах аналізу. До основних показників належать: плинність кадрів, рівень залученості персоналу, продуктивність праці, коефіцієнт відповідності працівників посаді, витрати на утримання персоналу та динаміка мотиваційних чинників. Методично оцінка може здійснюватися за допомогою комплексного підходу, який поєднує кількісний та якісний аналіз, анкетування працівників, експертну оцінку та бенчмаркінг. Обґрунтованість таких засад сприяє підвищенню управлінських рішень щодо персоналу.

4. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики включає основні положення Кодексу законів про працю України, Закони України «Про оплату праці», «Про зайнятість населення», «Про охорону праці», а також підзаконні акти, колективні договори, правила внутрішнього розпорядку. Інформаційне забезпечення ґрунтується на кадровій аналітиці, внутрішніх документах підприємства (штатний розпис, особові справи, графіки відпусток тощо) та зовнішній інформації про ринок праці, законодавчі зміни, конкуренцію за таланти. Системний підхід до нормативного та інформаційного забезпечення є ключем до ефективного управління персоналом у рамках кадрової політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СТОВ «МЛИНИЩЕ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Млинище»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Млинище» (код ЄДРПОУ 31346999) є підприємством аграрного спрямування, що функціонує на ринку України з 23 березня 2001 року. СТОВ «Млинище» зареєстроване за адресою: 12433, Україна, Житомирська область, Житомирський район, село Млинище. Керівником підприємства є директор Гоменюк Володимир Миколайович. Статутний капітал підприємства становить 974 221 гривню.

Правова форма діяльності підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що дозволяє йому функціонувати на підставі Статуту, здійснювати господарську діяльність у межах чинного законодавства України та мати відносну організаційну і фінансову самостійність.

Основним видом діяльності СТОВ «Млинище» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Це забезпечує підприємству стабільне положення на ринку аграрної продукції, оскільки продукція рослинництва традиційно є однією з найбільш затребуваних в Україні.

Крім основного напрямку, підприємство здійснює широку диверсифікацію господарської діяльності, що охоплює такі напрями:

- рослинництво: вирощування ягід, горіхів, плодових дерев і чагарників, післяурожайна діяльність, оброблення насіння;
- тваринництво: розведення великої рогатої худоби молочних порід та іншої великої рогатої худоби;
- логістика і транспорт: надання в оренду вантажних автомобілів, експлуатація транспорту, транспортне обслуговування вантажів;

- торгівля: оптова торгівля сільськогосподарською продукцією, машинами та устаткуванням, хімічними продуктами;
- послуги: пакування, складське господарство, оренда нерухомості та сільськогосподарської техніки.

Таке розмаїття напрямів дозволяє підприємству зменшувати ризики, пов'язані із сезонністю аграрного виробництва, та оптимізувати витрати через внутрішньогосподарську інтеграцію.

Засновники підприємства СТОВ «Млинище» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Засновники підприємства СТОВ «Млинище»

ПІБ засновника	Сума, грн.	Частка, %
Гуревич Олег Валентинович	584 533,00	60,0
Цица Олена Володимирівна	389 688,00	40,0
РАЗОМ	974 221,00	100,0

Джерело: за даними підприємства

Обидва засновники також виступають як кінцеві бенефіціарні власники, що свідчить про прозору структуру власності та збереження контролю за стратегічними рішеннями підприємства в межах внутрішнього корпоративного управління.

СТОВ «Млинище» має чітко структуровану систему управління, очолювану директором підприємства. Управлінський апарат включає також керівників окремих виробничих підрозділів – служби рослинництва, тваринництва, логістики, комерційного відділу, бухгалтерії тощо (рис. 2.1). Така структура сприяє оперативному прийняттю рішень, підвищує рівень контролю та дозволяє ефективно реалізовувати кадрову політику.

Підприємство має у своєму користуванні сільськогосподарські угіддя, виробничі приміщення, зерносклади, машинно-тракторний парк, а також інше спеціалізоване устаткування для обробки землі, збирання врожаю, транспортування і зберігання продукції.

СТОВ «Млинище» упродовж останніх років проводить активну модернізацію та розширення своєї інфраструктури з метою підвищення ефективності виробництва, зберігання та логістики сільськогосподарської

продукції.

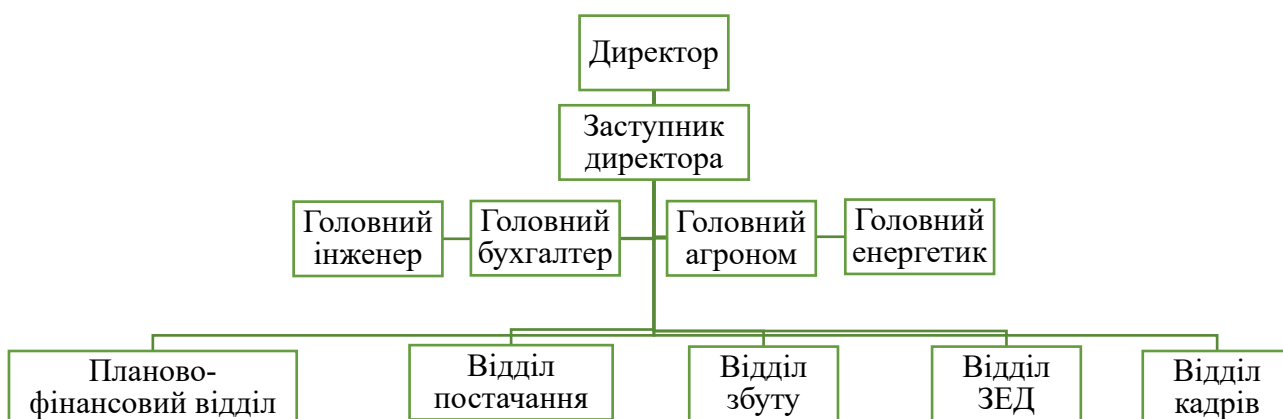


Рис. 2.1. Структура управлінської ланки СТОВ «Млинище»

Джерело: сформовано за даними підприємства

Організаційна структура СТОВ «Млинище» у 2024 році є функціональною, чітко ієрархізованою та адаптованою до специфіки сільськогосподарської діяльності підприємства. У структурі виділяються такі ключові рівні:

- Управлінський – включає керівництво підприємства, бухгалтерсько-фінансову службу, спеціалістів із земельних відносин та юридичного супроводу.
- Виробничий – охоплює бригадирів, агрономів, трактористів, комбайнерів та інших фахівців, безпосередньо залучених до вирощування сільськогосподарських культур.
- Технічний – забезпечує безперебійне функціонування машинно-тракторного парку, ремонтну та електротехнічну підтримку.
- Допоміжний – включає складське обслуговування, охорону, водіїв та інші сервісні функції.

Чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами забезпечує ефективне виконання виробничих завдань, контроль за ресурсами, облік земельного банку та дотримання правових норм у земельних відносинах із пайовиками. Участь спеціалізованого персоналу з питань землекористування є особливо важливою для належного управління земельними паями, які становлять основу діяльності господарства.

У цілому, організаційна структура СТОВ «Млинище» відповідає сучасним

вимогам до сільськогосподарських підприємств, сприяє забезпеченню координації між службами та створює передумови для підвищення продуктивності праці й раціонального використання наявних ресурсів.

У серпні 2016 року підприємство розпочало оновлення зерносушильного комплексу, в межах якого було придбано сучасну зерносушарку баштового типу Sukur (США), продуктивністю 27,5 тон/год по сушці кукурудзи з рівнем вологості 25–15% з охолодженням. Також було встановлено транспортне обладнання з продуктивністю до 100 тон/год.

Проте модернізаційні процеси не обмежились лише цим етапом. У 2020 році СТОВ «Млинище» реалізувало низку будівельних і реконструкційних проектів, підтверджених офіційними деклараціями про готовність об'єктів та змінами до повідомлень про початок підготовчих робіт, зареєстрованими в Єдиній державній електронній системі у сфері будівництва. Зокрема, на території села Лука Житомирського району (вул. Байка, 52-а) були реалізовані наступні проекти:

- Реконструкція зерносушильної установки потужністю 14,5 тон/год із прибудовою складу та вагової.
- Будівництво складу зерна та операторської, клас наслідків СС1.
- Зовнішнє газопостачання сушильної установки.

Виробничі потужності господарства включають декілька технологічних виробничих бригад (ТРБ №1 та №2), дві молочнотоварні ферми (МТФ, МТФ-1), ремонтну майстерню, млин, автопарк та майстерню технічного обслуговування (МТП).

Таким чином, СТОВ «Млинище» системно нарощує виробничу інфраструктуру, забезпечуючи підвищення ефективності та якості сільськогосподарської продукції, логістики та зберігання, з одночасним дотриманням вимог технічного нагляду та будівельних норм.

СТОВ «Млинище» займається вирощуванням зернових та технічних культур, таких як пшениця, овес, кукурудза, квасоля, соя, ріпак та інші.

У СТОВ «Млинище» значна частина сільськогосподарських земель

перебуває в користуванні на умовах оренди земельних часток (паїв), що належать мешканцям навколишніх сіл. Орендні договори укладаються на довгостроковій основі, що забезпечує стабільне користування земельними ресурсами підприємством. У 2022–2024 роках орендна плата в більшості випадків становила 8–12% від нормативної грошової оцінки паю, відповідно до загальнообласної практики. Це дозволяє СТОВ «Млинище» ефективно планувати виробництво та підтримувати належний рівень співпраці з пайовиками.

СТОВ «Млинище» функціонує в аграрному секторі, що є одним із найважливіших для економіки Житомирської області. Основним напрямом діяльності підприємства є вирощування зернових та олійних культур, а також надання послуг зі зберігання та первинної обробки врожаю (сушка, очищення, зберігання).

У безпосередній близькості до СТОВ «Млинище» розташовано кілька аграрних підприємств, які ведуть діяльність на схожому ринку. Основними конкурентами можна вважати:

1. ТОВ «Агро-Оптіма»:

- Розташування: Житомирський р-н, с. Станишівка.
- Профіль: рослинництво (пшениця, кукурудза, соя), надають послуги з обробки ґрунту та збирання врожаю.
- Переваги: використання сучасної техніки John Deere, участь у міжнародних грантових програмах, власний автопарк.
- Слабкі сторони: відсутність власної сушильної установки, що змушує користуватись послугами сторонніх підприємств.

2. ПП «Злагода-Агро»:

- Розташування: Житомирський р-н, с. Сінгури.
- Профіль: вирощування зернових та технічних культур, виробництво комбікормів.
- Переваги: власний комбікормовий міні-завод, частково закритий цикл виробництва.

- Слабкі сторони: обмежена складська інфраструктура, відсутність власної логістики.

3. ФГ «Агроекологія Плюс»:

- Розташування: Житомирський р-н, с. Вереси.
- Профіль: органічне землеробство, вирощування зернових та бобових культур.
- Переваги: сертифіковане органічне виробництво, наявність сталої клієнтської бази за кордоном.

- Слабкі сторони: обмежений обсяг посівних площ, залежність від погодних умов, висока собівартість.

4. АТ «Агроінвест Житомир»:

- Розташування: Житомирський р-н, с. Троянів.
- Профіль: зернове господарство, орієнтоване на експорт.
- Переваги: великі площі землі в обробітку (понад 3000 га), експортні контракти, власна зернова логістика.
- Слабкі сторони: надмірна централізація управління, залежність від валютного ринку.

Порівняльна таблиця конкурентів наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна таблиця конкурентів СТОВ «Млинище»

Підприємство	Напрямок діяльності	Потужності сушіння	Площа в обробітку	Особливості
СТОВ «Млинище»	Зернові, зберігання, сушка	14,5 т/год	~1000 га	Склад, вагова, операторська
ТОВ «Агро-Оптіма»	Зернові, техніка, послуги	немає	~1200 га	Потужний автопарк
ПП «Злагода-Агро»	Комбікорми, зернові	немає	~800 га	Комбікормовий міні-завод
ФГ «Агроекологія Плюс»	Органічне землеробство	немає	~500 га	Сертифіковане органічне виробництво
АТ «Агроінвест Житомир»	Зернові на експорт	є, >20 т/год	>3000 га	Великий агрохолдинг

Джерело: власні дослідження

СТОВ «Млинище» має стабільні конкурентні позиції на локальному аграрному ринку завдяки наявності власної інфраструктури (зерносушарка,

склад, вагова, операторська), розташуванню поблизу Житомира та гнучкій системі роботи з пайовиками. Основними конкурентами є господарства, що мають більші площі або вузьку спеціалізацію, однак вони здебільшого залежать від сторонніх постачальників послуг зі зберігання та сушки. Це створює додаткову конкурентну перевагу для СТОВ «Млинище», яке має змогу обробляти врожай на місці та зменшувати витрати на логістику.

Проведемо SWOT-аналіз СТОВ «Млинище» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз СТОВ «Млинище»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Сучасна матеріально-технічна база (зерносушарка, вагова, склади, котельня)	Низька публічна присутність, відсутність сучасного сайту
Ефективна організаційна структура (72 працівники)	Залежність від орендованих паїв
Власна техніка та логістика (техпарк, вантажівки)	Високе навантаження на ключових працівників через мобілізацію
Соціальна відповідальність: допомога громаді, ЗСУ	Недостатній рівень автоматизації обліку та управління
Бронювання працівників для забезпечення безперервної діяльності	
Досвід адаптації до умов війни (повітряні тривоги, генератори, загроза дронів)	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження точного землеробства, агродронів, GPS-технологій	Воєнні загрози: атаки дронами, порушення логістики
Залучення грантів і програм підтримки (в т.ч. військових)	Мобілізація кваліфікованого персоналу
Розширення співпраці з громадою, формування сильної репутації	Зростання вартості ресурсів (ПММ, добрива, запчастини)
Експорт після перемоги та відновлення економіки	Посилення конкуренції з боку агрохолдингів
Використання воєнного статусу для отримання пільг та захисту	Регуляторна нестабільність, зміни у земельному законодавстві

Джерело: власні дослідження

ТОВ «Млинище» залишається стійким аграрним виробником навіть в умовах війни завдяки технічному оновленню, ефективному управлінню, соціальній відповідальності та здатності оперативно адаптуватись до викликів (бронювання, підтримка ЗСУ, безперервне виробництво). Водночас підприємству

варто інвестувати у цифрові технології, PR-активність, автоматизацію та партнерства з державними й міжнародними програмами підтримки агросектору під час війни.

СТОВ «Млинище» активно бере участь у благодійній діяльності та підтримці місцевої громади. Зокрема: фінансова підтримка медичних та навчальних закладів: підприємство надає благодійну допомогу для закладів охорони здоров'я Станишівської громади; фінансова підтримка громади: СТОВ «Млинище» є вагомим джерелом наповнення бюджету Станишівської сільської ради, що сприяє розвитку інфраструктури та соціальних програм у регіоні.

Ці ініціативи свідчать про соціальну відповідальність СТОВ «Млинище» та його активну участь у житті місцевої громади.

СТОВ «Млинище» – сучасне сільськогосподарське підприємство, що функціонує в умовах воєнного стану та водночас демонструє стійкість, адаптивність і соціальну відповідальність. Господарство має розвинену матеріально-технічну базу, включаючи оновлену зерносушарку, складські приміщення, автопарк, ремонтну майстерню та модернізовану інфраструктуру для зберігання та обробки продукції. Організаційна структура підприємства є раціональною, налічує 72 працівники, серед яких ключові спеціалісти, бригадири та управлінський персонал.

Підприємство ефективно поєднує виробничу діяльність із активною участю у підтримці місцевої громади та Збройних Сил України. Зокрема, СТОВ «Млинище» систематично надає благодійну допомогу, долучається до ініціатив громади, підтримує енергетичну стійкість у селі Лука, де й розміщується. Підприємство також здійснює бронювання окремих працівників, що дозволяє зберігати кадрову стабільність в умовах мобілізації.

Разом з тим, діяльність господарства супроводжується певними ризиками. Зовнішні загрози, зумовлені військовими діями, обстрілами та дронами-камікадзе, створюють постійний тиск на безпекову й логістичну інфраструктуру підприємства. Крім того, існує загроза втрати кваліфікованих кадрів через

мобілізацію, зростання собівартості виробництва та конкуренція з боку великих агрохолдингів.

Попри ці виклики, СТОВ «Млинище» має потенціал для подальшого розвитку завдяки поєднанню інвестицій у модернізацію, використанню сучасних агротехнологій, зміцненню співпраці з громадою та активній адаптації до кризових умов. Це дозволяє підприємству не лише зберігати стабільність, але й нарощувати ефективність аграрного виробництва в умовах воєнного часу.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану СТОВ «Млинище»

Фінансово-економічний стан підприємства є ключовим показником його життєздатності, ефективності господарської діяльності та здатності до розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Особливої актуальності ця діагностика набуває в умовах воєнного стану, коли аграрні підприємства змушені функціонувати в умовах ризиків, нестабільності ринку, логістичних обмежень та кадрових викликів, пов'язаних із мобілізацією.

СТОВ «Млинище» демонструє ознаки стабільної діяльності, здійснюючи свою діяльність, модернізуючи інфраструктуру, залучаючи інвестиції та реалізуючи соціально відповідальні ініціативи. Однак, для об'єктивної оцінки реального економічного потенціалу підприємства необхідне глибоке вивчення його фінансової звітності, аналіз динаміки основних показників, рівня рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Проведемо комплексну діагностику фінансово-економічного стану СТОВ «Млинище» на основі бухгалтерських даних за останні роки, що дозволить виявити сильні й слабкі сторони підприємства, а також визначити напрямки для подальшого вдосконалення фінансової політики в умовах воєнної економіки.

Показники ефективності господарської діяльності СТОВ «Млинище» у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності господарської діяльності СТОВ «Млинище»
у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	54497,9	70772,4	55751,4	1254	2,3
2. Валовий прибуток, тис. грн.	16203,2	1355,0	10516,3	-5687	-35,1
3. Операційний прибуток, тис. грн.	9858,5	-9875,3	12589,7	2731	27,7
4. Чистий прибуток, тис. грн.	9719,3	-10127,2	12247,6	2528	26,0
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	79	79	72	-7	-8,86
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	26588,0	29601,8	25894,9	-693	-2,61
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	24782,4	29182,8	25597,6	815	3,29
- оборотних активів, тис. грн.	99302,0	84648,6	69753,8	-29548	-29,76
7. Фондовіддача	2,20	2,43	2,18	-0,02	-0,96
8. Фондомісткість	0,45	0,41	0,46	0,00	0,97
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	313,70	369,40	355,52	41,82	13,33
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,55	0,84	0,80	0,25	45,64
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	689,85	895,85	774,33	84,48	12,25
12. Рентабельність господарської діяльності, %	17,83	-14,31	21,97	4,13	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Упродовж аналізованого періоду СТОВ «Млинище» продемонструвало помірне зростання чистого доходу – з 54,5 млн грн у 2022 році до 55,8 млн грн у 2024 році (+2,3%), попри суттєві економічні труднощі, пов'язані з війною, логістичними обмеженнями та зменшенням чисельності персоналу (на 7 осіб, або –8,86%).

Показники прибутковості були нестабільними: у 2023 році підприємство зазнало значних збитків (операційний прибуток –9,9 млн грн, чистий прибуток – 10,1 млн грн), що пояснюється зростанням витрат, зменшенням урожайності окремих культур, а також зовнішніми ризиками (авіаудари, нестабільність ринку, мобілізація працівників). Проте вже у 2024 році було досягнуто суттєве

покращення: чистий прибуток становив 12,2 млн грн, що на 26% більше, ніж у 2022 році, а операційний прибуток зріс на 27,7%.

Попри скорочення обсягів оборотних активів на 29,76% (що може свідчити про зменшення запасів, дебіторської заборгованості тощо), підприємству вдалося зберегти стабільну фондovіддачу (2,18 у 2024 р.), а також підвищити коефіцієнт оборотності оборотних активів з 0,55 до 0,80 (+45,64%), що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів.

Позитивним є також зростання продуктивності праці на 12,25% (до 774,3 тис. грн/особу), що пояснюється автоматизацією процесів, оновленням техніки та оптимізацією трудових ресурсів. Зросла і фондоозброєність працівників (+13,33%), що підтверджує технічну модернізацію господарства.

Найбільш вражаючим є відновлення рентабельності господарської діяльності до 21,97% у 2024 році, проти 17,83% у 2022 році, після збиткового 2023 року. Це свідчить про значне зростання ефективності управління виробничими та фінансовими ресурсами, попри війну та складні зовнішні умови.

СТОВ «Млинище» продемонструвало здатність до адаптації та фінансової стабілізації в умовах воєнного стану. Після падіння в 2023 році підприємству вдалося не лише відновити ефективність, а й перевищити рівень 2022 року за низкою ключових показників, зокрема прибутковістю, рентабельністю, продуктивністю праці та оборотністю активів. Це свідчить про ефективну антикризову політику, грамотне управління ресурсами та стратегічну гнучкість аграрного виробника в складних умовах.

Характеристика майна СТОВ «Млинище» та джерел його формування за балансом у 2022-2024 роках наведена в табл. 2.5-2.6.

Упродовж 2022–2024 років структура активів СТОВ «Млинище» зазнала відчутних змін, що відображають як внутрішні процеси оптимізації, так і вплив зовнішнього середовища (війна, мобілізація кадрів, авіаційна загроза, зміна ринку збуту). Загальна вартість активів підприємства скоротилася з 136123,4 тис. грн у 2022 році до 98920,1 тис. грн у 2024 році (зменшення на 37203,3 тис. грн або –27,33%). Це значне зниження пояснюється скороченням як оборотних, так і

необоротних активів.

Таблиця 2.5

Характеристика активів балансу СТОВ «Млинище» у 2022-2024 роках

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Необоротні активи, в т.ч.:	30619,5	22,49	28584	30,94	23205,7	23,46	-7413,8	-24,21	0,97
Нематеріальні активи	283	0,21	207,4	0,22	131,7	0,13	-151,3	-53,46	-0,07
Основні засоби	30143,5	22,14	28222,1	30,55	22973	23,22	-7170,5	-23,79	1,08
Оборотні активи, в т.ч.:	105503,9	77,51	63793,2	69,06	75714,4	76,54	-29789,5	-28,24	-0,97
Запаси	63678,8	46,78	41328,1	44,74	57210,2	57,83	-6468,6	-10,16	11,05
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8011,3	5,89	2666,8	2,89	5228,6	5,29	-2782,7	-34,73	-0,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	9816	7,21	9613,2	10,41	7491,4	7,57	-2324,6	-23,68	0,36
Грошові кошти та їх еквіваленти	9212,2	6,77	767,3	0,83	687,6	0,70	-8524,6	-92,54	-6,07
Інші оборотні активи	2181,9	1,60	858,4	0,93	974,1	0,98	-1207,8	-55,36	-0,62
Разом	136123,4	100	92377,2	100	98920,1	100	-37203,3	-27,33	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Необоротні активи зменшилися на 24,21% (–7413,8 тис. грн), що може бути пов’язано з амортизацією, продажем або виведенням із експлуатації основних засобів, у тому числі через пошкодження чи переоцінку активів. Відсоткова частка необоротних активів залишилася відносно стабільною (22,49% у 2022 р. → 23,46% у 2024 р.).

Найбільше скоротилися основні засоби – на 7170,5 тис. грн (–23,79%). Нематеріальні активи зменшились більш ніж удвічі – на 53,46%, що свідчить про знецінення або списання прав користування.

Оборотні активи скоротилися з 105503,9 тис. грн до 75714,4 тис. грн (–28,24%). Попри це, їх частка в структурі активів залишається домінуючою – понад 76%.

Основне скорочення відбулося за рахунок грошових коштів, які зменшились на 92,54% – із 9212,2 тис. грн до лише 687,6 тис. грн. Це може свідчити про фінансові труднощі, або інвестування обігових коштів у інші активи чи витрати.

Запаси також зменшились, але помірно – на 10,16%, однак їх питома вага зросла з 46,78% до 57,83%, що свідчить про накопичення матеріалів, готової продукції чи залишків зерна в умовах ускладненої логістики.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги знизилась на третину (–34,73%), що може бути результатом більш жорсткої політики щодо клієнтів або втратою частини контрагентів.

Частка інших оборотних активів і поточних дебіторських зобов'язань також зменшилася, але залишилися у межах 7–10%.

СТОВ «Млинище» в 2022–2024 роках провело активну реструктуризацію активів, скорочуючи частину основного капіталу та резервів оборотних коштів. Це може свідчити як про реакцію на ризики війни, так і про потребу в підтримці операційної діяльності за рахунок внутрішніх ресурсів.

Зменшення грошових коштів, скорочення дебіторської заборгованості та зниження вартості основних засобів потребують особливої уваги в контексті забезпечення фінансової стійкості. Проте зростання питомої ваги запасів демонструє готовність підприємства до майбутніх виробничих циклів.

У воєнний період така перебудова активів може розглядатися як адаптивна стратегія, спрямована на підтримання ліквідності, зменшення фінансових ризиків та забезпечення операційної стабільності.

Характеристика пасивів за балансом СТОВ «Млинище» у 2022-2024 роках наведена в табл. 2.6.

Протягом аналізованого періоду пасиви підприємства СТОВ «Млинище» зазнали істотних змін як у структурі, так і в обсягах. Загальна сума пасивів зменшилась на 37203,3 тис. грн, або на 27,33%, що повністю відповідає динаміці зниження активів, адже баланс залишається зрівноваженим.

Таблиця 2.6

Характеристика пасивів за балансом СТОВ «Млинище» у 2022-2024 роках

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Власний капітал	58048,8	42,64	37421,6	40,51	46672,9	47,18	-11375,9	-19,60	4,54
Статутний капітал	974,2	0,72	974,2	1,05	974,2	0,98	0	0,00	0,27
Нерозподілений прибуток	57074,6	41,93	36447,4	39,45	45 698,70	46,20	-11375,9	-19,93	4,27
Довгострокові зобов'язання	2706	1,99	2923,3	3,16	532,3	0,54	-2173,7	-80,33	-1,45
Поточні зобов'язання	75368,6	55,37	52032,3	56,33	51714,9	52,28	-23653,7	-31,38	-3,09
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	884,1	0,65	282,5	0,31	185,1	0,19	-699	-79,06	-0,46
Поточні зобов'язання за розрахунками	18,3	0,01	205,3	0,22	47334	47,85	47315,7	В 259 р.б.	47,84
Інші поточні зобов'язання	64466,6	47,36	44741,9	48,43	45365,4	45,86	-19101,2	-29,63	-1,50
Разом	136123,4	100	92377,2	100	98920,1	100	-37203,3	-27,33	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Власний капітал у 2022–2024 роках зменшився на 11375,9 тис. грн (–19,60%), але його питома вага в структурі зросла з 42,64% до 47,18% (+4,54 в.п.). Це свідчить про відносне зменшення зовнішніх зобов'язань підприємства, а також про збереження фінансової автономії, незважаючи на скорочення прибутку.

Основним компонентом власного капіталу є нерозподілений прибуток, який зменшився на ті ж 11375,9 тис. грн, що і загальна сума власного капіталу (–19,93%), однак зберіг високу питому вагу – понад 46% на кінець 2024 року.

Статутний капітал залишився незмінним (974,2 тис. грн) і має незначну частку в структурі (менше 1%).

Зменшення власного капіталу відбулося переважно за рахунок втрат або використання прибутку в кризових умовах.

У 2024 році відбулось різке скорочення довгострокових зобов'язань – з 2706 тис. грн у 2022 році до лише 532,3 тис. грн (–80,33%). Їх частка у структурі пасивів зменшилася з 1,99% до 0,54%. Це може свідчити про дострокове погашення кредитів або позик; відсутність довіри з боку інвесторів чи кредиторів у період невизначеності; або ж переведення зобов'язань у поточні.

Поточні зобов'язання зменшилися з 75368,6 тис. грн до 51714,9 тис. грн (–31,38%), а їх частка у пасивах дещо знизилась – з 55,37% до 52,28%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась на 79,06% – з 884,1 тис. грн до 185,1 тис. грн. Це позитивна динаміка, яка свідчить про зниження поточних боргів перед постачальниками.

Інші поточні зобов'язання також зменшилися майже на 30% (–19101,2 тис. грн), однак залишаються найбільш вагомими у структурі зобов'язань.

Найпомітніше зростання спостерігається за статтею «Поточні зобов'язання за розрахунками» – з 18,3 тис. грн у 2022 році до 47334 тис. грн у 2024 році. Це приріст у 259 разів, що свідчить про значне збільшення заборгованості за податковими чи соціальними зобов'язаннями, або відображення внутрішньогосподарських розрахунків.

Такий різкий стрибок поточних розрахунків викликає занепокоєння і потребує уточнення причин: можливо, підприємство відклало сплату зобов'язань або акумулює ресурси для розрахунків з бюджетом у кризовий період.

У структурі пасивів СТОВ «Млинище» в 2022–2024 роках зростає частка власного капіталу, що є позитивною тенденцією з точки зору фінансової стійкості. Водночас спостерігається значне зменшення зовнішніх (особливо довгострокових) джерел фінансування, що свідчить про обмежений доступ до капіталу або свідоме уникнення нових боргових зобов'язань у період нестабільності.

Підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок внутрішніх ресурсів та поточних розрахунків, що підвищує його залежність від

короткострокових джерел. Особливої уваги потребує стрімке зростання поточних зобов'язань за розрахунками, що може вказувати на ризик виникнення касових розривів чи обмеженої ліквідності.

У воєнний період така структура пасивів може бути вимушеним компромісом між підтримкою операційної діяльності та скороченням зовнішніх фінансових ризиків.

Механізм формування фінансових результатів діяльності СТОВ «Млинище» у 2022-2024 роках наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності СТОВ «Млинище» у
2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	54497,9	70772,4	55751,4	1253,5	2,30
Собівартість реалізованої продукції	38294,7	69417,4	45235,1	6940,4	18,12
Валовий прибуток (збиток)	16203,2	1355	10516,3	-5686,9	-35,10
Інші операційні доходи	7298,9	1124,7	14582,7	7283,8	99,79
Інші операційні витрати	13643,6	12355	12509,3	-1134,3	-8,31
Фінансові результати від операційної діяльності	9858,5	-9875,3	12589,7	2731,2	27,70
Фінансові результати до оподаткування	9719,3	-10127,2	12247,6	2528,3	26,01
Чистий прибуток	9719,3	-10127,2	12247,6	2528,3	26,01

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Протягом 2022–2024 років фінансові результати діяльності СТОВ «Млинище» характеризуються високою волатильністю та значним впливом операційних та позареалізаційних факторів. Основні зміни пов'язані зі змінами в обсягах реалізації, структурі витрат, та коливаннями інших доходів.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 55 751,4 тис. грн, що лише на 2,30% більше, ніж у 2022 році (+1253,5 тис. грн). Це свідчить про відсутність суттєвого зростання обсягів продажу або про стабільний попит у кризових умовах.

У 2023 році дохід досяг піку – 70 772,4 тис. грн, однак, ймовірно, за рахунок одноразових чи сезонних контрактів, адже вже у 2024 році спостерігається зниження реалізації на 21,27% порівняно з 2023 роком.

Собівартість у 2024 році становила 45 235,1 тис. грн, що на 18,12% більше, ніж у 2022 році. Це перевищує темп приросту доходу, що негативно вплинуло на валовий прибуток. Зростання собівартості швидшими темпами, ніж доходів, свідчить про погіршення ефективності основної діяльності, можливо, через інфляцію, зростання витрат на енергоресурси, сировину чи логістику.

Валовий прибуток зменшився на 5686,9 тис. грн (–35,10%), що вказує на зниження прибутковості основної діяльності. Особливо критичною була ситуація у 2023 році, коли валовий прибуток фактично зник (1355 тис. грн), незважаючи на рекордну виручку. Це означає, що 2023 рік був критично витратним.

Інші операційні доходи у 2024 році становили 14582,7 тис. грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2022-му (+99,79%). Це свідчить про позитивну роль позареалізаційних надходжень: компенсації, орендна плата, гранти тощо. – Інші операційні витрати дещо зменшились (–8,31%), що додатково поліпшило результат. Різке зростання інших доходів врятувало підприємство від збитків – вони стали ключовим чинником виходу у прибуток у 2024 році.

У 2022 році операційний прибуток становив 9858,5 тис. грн, у 2023-му підприємство отримало операційний збиток у розмірі –9875,3 тис. грн, а вже у 2024-му прибуток сягнув 12589,7 тис. грн, що на 27,7% більше, ніж у 2022 році. Така кардинальна зміна з «мінуса» на «плюс» за рік свідчить про гнучкість та адаптивність підприємства – зокрема, через оптимізацію витрат та залучення додаткових доходів.

Чистий прибуток та прибуток до оподаткування мають однакові значення, що може вказувати на відсутність податкового навантаження (ймовірно, за рахунок податкових пільг або збитків минулих періодів).

У 2024 році чистий прибуток становив 12247,6 тис. грн, що на 2528,3 тис. грн більше за показник 2022 року (+26,01%). Це свідчить про поступове покращення загального фінансового становища підприємства після кризового

2023 року.

У 2023 році підприємство зазнало значного операційного збитку, попри високу виручку, що зумовлено високою собівартістю продукції. У 2024 році фінансова ситуація суттєво покращилась. Зростання прибутку на 26% у 2024 році порівняно з 2022 роком – позитивна тенденція, яка свідчить про відновлення прибутковості бізнесу.

Оцінка рентабельності підприємства є ключовим елементом аналізу його фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та здатності генерувати прибуток. Показники рентабельності СТОВ «Млинище» за аналізований період демонструють значні коливання, що обумовлено змінами у доходах, витратах, обсягах активів і капіталу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності СТОВ «Млинище» в 2022-2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Рентабельність продукції, %	42,31	1,95	23,25	-19,06
Рентабельність господарської діяльності, %	17,83	-14,31	21,97	4,13
Рентабельність активів, %	7,14	-10,96	12,38	5,24
Рентабельність власного капіталу, %	16,74	-27,06	26,24	9,50
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,42	1,02	1,23	-0,19
Коефіцієнт окупності активів	0,40	0,77	0,56	0,16
Коефіцієнт окупності власного капіталу	0,94	1,89	1,19	0,26

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

У 2022 році рентабельність продукції становила 42,31%, що свідчить про високу прибутковість реалізованої продукції. Проте у 2023 році вона різко впала до 1,95%, що зумовлено різким зростанням собівартості продукції при збереженні обсягів реалізації. У 2024 році рентабельність відновилася до 23,25%, однак все ще залишилася на 19,06 в.п. нижче рівня 2022 року. Така волатильність свідчить про нестабільність виробничої ефективності та потребу в контролі витрат.

Рентабельність господарської діяльності демонструє подібну динаміку: з 17,83% у 2022 році він знижується до від’ємного значення –14,31% у 2023 році,

що свідчить про збиткову операційну діяльність. Проте вже у 2024 році відновлено 21,97%, що навіть перевищує рівень 2022 року на 4,13 в.п. Це говорить про успішну адаптацію управління до змін зовнішнього середовища та відновлення операційної ефективності.

Рентабельність активів. У 2022 році підприємство забезпечувало 7,14% прибутку на 1 грн активів, у 2023 році цей показник стає від'ємним (–10,96%), що вказує на неефективне використання майна. У 2024 році ситуація стабілізується, і показник зростає до 12,38% (+5,24 в.п. порівняно з 2022 роком).

Рентабельність власного капіталу в 2022 році становила 16,74%, у 2023 році вона різко знижується до –27,06%, а вже у 2024 році зростає до 26,24%, що на 9,50 в.п. вище, ніж у 2022-му. Такий стрибок вказує на ефективне використання капіталу у 2024 році після падіння, викликаного кризовими явищами 2023 року.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат знижується з 1,42 у 2022 році до 1,02 у 2023 році, що фактично означає майже нульову прибутковість виробництва. У 2024 році він зростає до 1,23, хоча і залишається на 0,19 нижче, ніж у 2022 році. Це вказує на те, що виробничі витрати все ще не повністю окуповуються із достатнім прибутком, і підприємству слід продовжувати оптимізацію витрат.

Коефіцієнт окупності активів. У 2022 році активи генерували 0,40 грн доходу на кожну гривню вкладень. У 2023 році, попри збиткову діяльність, коефіцієнт зростає до 0,77 – імовірно, за рахунок збільшення обсягів реалізації. У 2024 році він знижується до 0,56, що однак на 0,16 в.п. більше, ніж у 2022 році. Це може свідчити про підвищення продуктивності активів у структурному аспекті.

Коефіцієнт окупності власного капіталу зростає з 0,94 у 2022 році до 1,19 у 2024 році, попри аномально високий рівень у 2023 році (1,89), який, ймовірно, був викликаний зменшенням капіталу внаслідок збитків. Зростання коефіцієнта окупності власного капіталу є позитивною динамікою, проте потрібно враховувати контекст зниження вартості самого капіталу.

Отже, у 2023 році підприємство пережило кризовий період, коли практично всі рентабельнісні показники мали від’ємні або мінімальні значення. У 2024 році відбувається часткове відновлення, зокрема: рентабельність господарської діяльності та активів перевищила рівень 2022 року, показники рентабельності капіталу значно покращились. Попри це, рентабельність продукції все ще не досягла рівня 2022 року, а коефіцієнт окупності витрат – знизився.

Підприємству необхідно посилити заходи з контролю витрат, модернізувати виробництво та шукати нові джерела доходів, щоб досягти стабільного зростання ефективності.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства дозволяє оцінити його здатність своєчасно розраховуватись за поточними зобов’язаннями, а також ступінь фінансової стабільності в короткостроковому та довгостроковому періоді. Нижче у табл. 2.9 наведено детальний огляд динаміки основних показників СТОВ «Млинище».

Таблиця 2.9

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності СТОВ «Млинище»
у 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. +,-
Коефіцієнт покриття	1,40	1,23	1,46	0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,52	0,41	0,33	-0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,01	0,01	-0,11
Чистий оборотний капітал	30135,3	11760,9	23999,5	-6135,80
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	77,51	69,06	76,54	-0,97
Коефіцієнт автономії	0,43	0,41	0,47	0,05
Маневреність робочого капіталу	2,11	3,51	2,38	0,27
Коефіцієнт фінансової залежності	2,34	2,47	2,12	-0,23
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,52	0,31	0,51	0,00
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов’язань	0,74	0,68	0,89	0,15
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,39	0,21	0,46	0,07

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

У 2022 році коефіцієнт покриття становив 1,40, що вказує на здатність

підприємства покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами. У 2023 році цей показник знизився до 1,23, однак у 2024 році покращився до 1,46, перевищивши рівень 2022 року на 0,06 в.п. Підприємство зберігає прийнятний рівень загальної ліквідності, хоча нестабільність свідчить про необхідність постійного моніторингу структури активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє зменшення протягом трьох років: з 0,52 у 2022 році до 0,33 у 2024 році (відхилення –0,19). Це означає, що швидко реалізовані активи (без урахування запасів) покривають лише третину короткострокових зобов'язань. Ситуація вказує на погіршення платоспроможності, що є ризиком при зниженні довіри постачальників чи партнерів.

Абсолютна ліквідність на дуже низькому рівні протягом усього періоду – 0,12 у 2022 році, і лише 0,01 у 2023–2024 роках, тобто грошові кошти практично відсутні або наявні в незначному обсязі. Це критичний сигнал, який свідчить про нестачу ліквідних коштів для термінових платежів.

Обсяг чистого оборотного капіталу (ЧОК) зменшився з 30135,3 тис. грн у 2022 році до 23999,5 тис. грн у 2024 році (відхилення –6135,8 тис. грн). Попри покращення у 2024 році порівняно з 2023 роком (11760,9 тис. грн), підприємство не змогло повністю відновити обсяг резерву ліквідності. Це свідчить про скорочення надлишку обігових коштів, який можна було б спрямувати на розвиток.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів демонструє відносну стабільність – у межах 69,06–77,51%, з невеликим зниженням у 2024 році порівняно з 2022 роком (–0,97 в.п.). Такий високий рівень свідчить про мобільність активів, однак водночас може свідчити про низьку інвестиційну активність (мало необоротних активів).

Коефіцієнт автономії показник зростає з 0,43 у 2022 році до 0,47 у 2024 році, що свідчить про збільшення частки власного капіталу у загальній структурі фінансування. Позитивна динаміка вказує на зростання фінансової незалежності підприємства.

Маневреність робочого капіталу змінюється нерівномірно: з 2,11 у 2022 році до 3,51 у 2023 році, а потім знижується до 2,38 у 2024 році. Загалом відхилення – +0,27, що є позитивним результатом. Це означає, що більша частина власного капіталу вкладена в оборотні активи, що забезпечує гнучкість фінансування поточних потреб.

Коефіцієнт фінансової залежності знизився з 2,34 у 2022 році до 2,12 у 2024 році (–0,23), що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості, хоча значення вище 2 свідчить про значну присутність позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зберігається на стабільному рівні – 0,52 у 2022 році та 0,51 у 2024 році, що означає незначну зміну (–0,01). Це свідчить про сталість структури власного капіталу, де близько половини може бути мобілізовано в короткостроковому періоді.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань має зростання з 0,74 у 2022 році до 0,89 у 2024 році (+0,15) і свідчить про зміцнення фінансової бази для покриття поточних зобов'язань. Це є позитивною тенденцією, що знижує ризик ліквідності.

Коефіцієнт фінансової стабільності виріс з 0,39 у 2022 році до 0,46 у 2024 році (+0,07), що свідчить про зростання частки стабільних джерел фінансування в структурі пасивів. Це позитивно впливає на довгострокову надійність функціонування підприємства.

Отже, загальна ліквідність покращується, однак оперативна (швидка й абсолютна) ліквідність істотно знижується, що створює ризик короткострокових платіжних проблем. Підприємство демонструє тенденцію до фінансової стабілізації, зокрема за рахунок зростання коефіцієнтів автономії, маневреності та фінансової стабільності. Зниження чистого оборотного капіталу та майже відсутній рівень абсолютної ліквідності свідчать про необхідність посилення контролю за грошовими потоками та підвищення грошових резервів.

Як висновок зазначимо, що упродовж 2022–2024 років фінансовий стан СТОВ «Млинище» характеризувався нестабільною, але загалом позитивною

динамікою. Основні показники ліквідності та платоспроможності свідчать про певне покращення фінансової стійкості підприємства, однак водночас виявлено ризики, пов'язані з оперативною платоспроможністю.

Підприємство зберігає здатність покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів (коефіцієнт покриття перевищує нормативне значення), але швидка та абсолютна ліквідність значно нижчі від нормативів, що вказує на дефіцит грошових коштів і залежність від дебіторської заборгованості чи запасів.

З іншого боку, зростання коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності, маневреності капіталу та зменшення фінансової залежності свідчать про поступове зміцнення структури капіталу підприємства. Це створює основу для підвищення фінансової самостійності та довгострокової надійності.

Водночас зниження обсягів чистого оборотного капіталу та нестача грошових ресурсів вимагають посилення контролю за ліквідністю, зокрема оптимізації дебіторської заборгованості, управління запасами та формування грошових резервів.

У підсумку, СТОВ «Млинище» перебуває в задовільному фінансовому стані, має потенціал для розвитку, але потребує послідовних заходів для підвищення короткострокової платоспроможності та управління оборотним капіталом.

2.3. Оцінка організаційно-економічної ефективності кадрової політики підприємства

Ефективна кадрова політика є ключовою складовою стратегічного управління будь-якого підприємства, адже саме персонал забезпечує реалізацію виробничих, управлінських і комерційних завдань. У сучасних умовах конкуренції на аграрному ринку кадрові ресурси виступають не лише

інструментом досягнення цілей, а й джерелом конкурентних переваг. Саме тому оцінка організаційно-економічної ефективності кадрової політики набуває особливої актуальності для СТОВ «Млинище».

Кадрова політика є сукупністю принципів, напрямів і форм діяльності підприємства щодо забезпечення його людськими ресурсами, розвитку персоналу, формування корпоративної культури та реалізації потенціалу працівників. Організаційно-економічна ефективність кадрової політики безпосередньо впливає на продуктивність, фінансові результати та стійкість підприємства в конкурентному середовищі.

На підприємстві СТОВ «Млинище» реалізацією кадрової політики займається кадрова служба, яка є окремим структурним підрозділом у складі адміністративного апарату. У відділі кадрів працює 2 особи, кожна з яких має чітко окреслені обов'язки:

- Начальник відділу кадрів (провідний спеціаліст) відповідає за стратегічне планування кадрової роботи, організацію кадрового діловодства, контроль за дотриманням трудового законодавства, участь у формуванні штатного розпису, ведення внутрішніх розпорядчих документів, контроль за дисципліною праці, розгляд питань мотивації та атестації персоналу.

- Інспектор з кадрів виконує технічну та документальну роботу: веде особові справи працівників, облік трудових книжок (до 2021 року), оформлення наказів з кадрових питань (прийом, переведення, звільнення), надання довідок, облік відпусток, лікарняних тощо, а також підтримує взаємодію з Пенсійним фондом та іншими установами у кадрових питаннях.

Основні функції кадрової служби включають:

1. Організаційна – забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації, формування резерву кадрів на ключові посади, участь у розробці організаційної структури.

2. Інформаційна – збирання, обробка, аналіз та зберігання інформації про працівників, контроль за змінами у законодавстві та внутрішніх положеннях.

3. Правова – контроль за дотриманням вимог законодавства про працю, внутрішніх правил та положень, участь у вирішенні трудових спорів.

4. Мотиваційна – участь у розробці та реалізації систем стимулювання працівників, включаючи матеріальне та нематеріальне заохочення.

5. Аналіз та звітність – ведення кадрової статистики, підготовка звітів для керівництва та державних органів, участь у внутрішньому аудиті персоналу.

6. Адаптаційна та освітня – забезпечення адаптації новоприйнятих працівників, організація внутрішнього навчання або підвищення кваліфікації.

Незважаючи на малу чисельність кадрової служби, вона виконує широкий спектр функцій, що свідчить про високе навантаження на персонал відділу. Водночас це обмежує можливості для реалізації стратегічної кадрової політики, розвитку HR-аналітики, формування корпоративної культури та інноваційного підходу до управління персоналом.

На сьогодні в кадровій політиці СТОВ «Млинище» домінує адміністративно-обліковий підхід, де основна увага приділяється формальним процедурам – обліку кадрів, веденню документації та дотриманню нормативних вимог. Проте в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці та посилення вимог до кваліфікації персоналу необхідно поступово переходити до стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами. Такий підхід передбачає орієнтацію не лише на поточні потреби підприємства, а й на формування довгострокової кадрової стратегії, що забезпечить розвиток персоналу, мотивацію до інновацій, збереження висококваліфікованих кадрів і сталу результативність праці.

Одним із ключових аспектів оцінки ефективності кадрової політики є аналіз чисельного та якісного складу персоналу. В таблиці 2.10 проаналізуємо чисельність персоналу СТОВ «Млинище» за 2022–2024 роки з поділом на категорії.

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє тенденцію до скорочення чисельності персоналу. Якщо у 2022 та 2023 роках на підприємстві працювало по 79 осіб, то вже у 2024 році штатна чисельність скоротилася до 72 працівників, тобто на 7 осіб або 8,86%. Керівництво та адміністрація зберігає

стабільну чисельність на рівні 8 осіб протягом усіх трьох років. Це свідчить про сталість управлінського складу та відсутність реорганізацій у вищій ланці.

Таблиця 2.10

Динаміка чисельності персоналу СТОВ «Млинище» у 2022–2024 роках

Категорія персоналу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Керівництво та адміністрація	8	8	8	0
Виробничий персонал	44	43	39	-5
Технічний персонал	13	13	13	0
Допоміжний персонал	14	15	12	-2
Усього	79	79	72	-7

Джерело: власні розрахунки

Виробничий персонал, який виконує основну частину трудомістких операцій, зазнав найпомітнішого скорочення: з 44 осіб у 2022 році до 39 осіб у 2024 році. Це зменшення на 5 працівників (11,36%) може свідчити або про зменшення обсягів виробництва, або про підвищення продуктивності праці, можливо, за рахунок механізації чи автоматизації окремих процесів.

Технічний персонал, що забезпечує експлуатацію та обслуговування техніки, залишився на незмінному рівні – 13 осіб. Це може свідчити про достатній технічний потенціал для підтримки існуючих обсягів діяльності.

Допоміжний персонал скоротився з 14 осіб у 2022 році до 12 осіб у 2024 році, що становить зменшення на 2 особи (14,29%). Можливо, частина допоміжних функцій була делегована стороннім підрядникам або оптимізована внаслідок внутрішніх змін в організації праці.

Скорочення чисельності персоналу на фоні покращення фінансових результатів у 2024 році (порівняно з 2023 роком) свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів. Показники рентабельності, прибутковості та фінансової стабільності підприємства у 2024 році суттєво покращилися, що може бути частково зумовлено якіснішою організацією праці та виваженими рішеннями кадрової політики.

Проте зменшення виробничого та допоміжного персоналу потребує ретельного моніторингу навантаження на працівників, аби не допустити перевтоми, зниження мотивації чи якості виконання завдань.

У цілому кадрова політика СТОВ «Млинище» у 2022–2024 роках була спрямована на оптимізацію чисельності персоналу з одночасним збереженням управлінської та технічної стабільності. Це позитивно позначилося на фінансово-економічних результатах. У подальшому важливо зберігати баланс між скороченням витрат на персонал і підтримкою належного рівня продуктивності праці та мотивації працівників.

Одним із важливих аспектів аналізу кадрового потенціалу є вивчення статевої структури персоналу, що дозволяє оцінити гендерний баланс у колективі та спрогнозувати напрями удосконалення кадрової політики з урахуванням соціально-демографічних характеристик.

Таблиця 2.11

Аналіз статевої структури персоналу СТОВ «Млинище» у 2022–2024 роках

Рік	Загальна чисельність	Жінки (чол.)	Жінки (%)	Чоловіки (чол.)	Чоловіки (%)
2022	79	21	26,58%	58	73,42%
2023	79	28	35,44%	51	64,56%
2024	72	30	41,67%	42	58,33%

Джерело: власні розрахунки

Як видно з наведених даних, на підприємстві упродовж трьох років спостерігається поступове зростання частки жінок у загальній чисельності працівників: У 2022 році жінки становили лише 26,58% колективу, але вже у 2024 році цей показник зріс до 41,67%, що є позитивним свідченням збільшення залучення жінок до виробничого процесу та адміністративної роботи. Водночас частка чоловіків знизилася з 73,42% до 58,33%, хоча в абсолютному вимірі їхня кількість скоротилася лише на 16 осіб за 3 роки. Ця зміна обумовлена передусім загальнонаціональними соціальними і безпековими чинниками, зокрема: мобілізацією чоловіків до лав Збройних Сил України у зв'язку з повномасштабною війною.

У цих умовах роль жінок в діяльності підприємства суттєво зросла. Вони дедалі частіше залучаються не лише до адміністративної, а й до виробничої сфери, компенсуючи частковий дефіцит трудових ресурсів.

Такі структурні зрушення вимагають перегляду кадрової політики,

зокрема:

- адаптації умов праці для жінок на виробництві;
- розвитку програм підтримки для працівників, які заміщують критично важливі посади;
- забезпечення безперервного професійного навчання та гнучких підходів до мотивації персоналу.

Зміна статевої структури персоналу СТОВ «Млинище» є наслідком зовнішніх соціально-політичних викликів, зокрема війни, та свідчить про гнучкість і адаптивність кадрової політики підприємства. Подальший розвиток кадрового потенціалу має передбачати заходи з підтримки гендерного балансу, професійного розвитку персоналу та збереження кадрової стабільності в умовах воєнного часу.

Одним із ключових аспектів формування ефективної кадрової політики є оцінка вікової структури персоналу, яка дозволяє виявити потенційні загрози для стабільності трудового потенціалу підприємства та спрогнозувати потребу в оновленні кадрів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Вікова структура персоналу СТОВ «Млинище» у 2022–2024 роках

Рік	Загальна чисельність персоналу		Вікові групи персоналу					
			До 21 року		21–60 років		Старше 60 років	
	Чол.	%	Чисельність, чол.	Частка від загальної чисельності персоналу, %	Чисельність, чол.	Частка від загальної чисельності персоналу, %	Чисельність, чол.	Частка від загальної чисельності персоналу, %
2022	79	100	10	12,66	35	44,30	34	43,04
2023	79	100	12	15,19	29	36,71	38	48,10
2024	72	100	14	19,44	13	18,06	45	62,50

Джерело: власні розрахунки

Аналіз динаміки показників свідчить про суттєві вікові зрушення у складі персоналу:

- Частка працівників пенсійного віку (60+ років) зросла з 43,04% у 2022

році до 62,50% у 2024 році. Це означає, що більш ніж половина персоналу підприємства – особи пенсійного віку, що потенційно може загрожувати як продуктивності, так і інноваційній спроможності підприємства.

- Чисельність осіб у працездатному віці (21–60 років) різко зменшилась – з 35 осіб у 2022 році до лише 13 осіб у 2024 році. Їх частка скоротилась більш ніж удвічі – з 44,30% до 18,06%.

- Молодь до 21 року, навпаки, поступово збільшує свою присутність у кадровому складі – з 10 до 14 осіб, або з 12,66% до 19,44%. Це може свідчити про спроби підприємства оновити кадрову базу через залучення молодих спеціалістів, зокрема – учнів і випускників профтехучилищ.

Причини та наслідки такої динаміки:

- Основним чинником зменшення чисельності працівників віком 21–60 років є повномасштабна війна в Україні, що зумовила:

- мобілізацію працівників середнього віку;
- міграцію частини працездатного населення;
- відмову частини працівників повертатися до сільськогосподарської праці через ризики або зміну життєвих орієнтирів.

- Натомість підприємство орієнтується на залучення пенсіонерів із досвідом і молоді, що тільки розпочинає трудову діяльність.

Вікова структура персоналу СТОВ «Млинище» у 2024 році характеризується вираженим старінням трудового колективу при частковому оновленні за рахунок молоді. Така ситуація вимагає стратегічних рішень у сфері кадрової політики, а саме:

- активного залучення працівників середнього віку;
- удосконалення системи наставництва;
- створення умов для професійного розвитку молодих спеціалістів;
- формування резерву на заміщення критичних посад.

Це дозволить уникнути кадрового дефіциту в майбутньому та забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах викликів сьогодення.

Скорочення середньооблікової чисельності персоналу у 2024 році до 72

осіб (на 7 осіб менше, ніж у 2022 р.) зумовлено значним відтоком кадрів, зокрема – через зовнішні обставини (війна, мобілізація, переїзд, вихід на пенсію).

Таблиця 2.13

Рух кадрів СТОВ «Млинище» у 2022–2024 рр.

№ з/п	Показник	2022	2023	2024	Відношення 2024 р. до 2022 р., %
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	79	79	72	91,14
2	Прийнято працівників, осіб	6	10	12	В 2 р.б.
3	Вибуло працівників, осіб, всього, у тому числі:	5	10	19	В 3,8 р.б.
	– за власним бажанням	3	6	10	В 3,3 р.б.
	– за порушенням трудової дисципліни	0	1	2	100,00
	– з інших причин (пенсія, мобілізація, переїзд, стан здоров'я тощо)	2	3	7	В 3,5 р.б.
4	Коефіцієнт обороту з прийому персоналу ($K_{пр} = \frac{\text{Прийнято}}{\text{Середньообл.}}$)	0,08	0,13	0,17	–
5	Коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{зв} = \frac{\text{Вибуло}}{\text{Середньообл.}}$)	0,06	0,13	0,26	–
6	Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл} = \frac{\text{Звільнені за власним}}{\text{Середньообл.}}$)	0,04	0,08	0,14	–

Джерело: власні розрахунки

Кількість прийнятих працівників зросла вдвічі: з 6 осіб у 2022 році до 12 у 2024 році. Це свідчить про активізацію кадрового набору, особливо молодих спеціалістів, для оновлення складу.

Кількість вибулих працівників суттєво зросла: з 5 осіб у 2022 р. до 19 у 2024 р. Найбільшу частку складають звільнення за власним бажанням та з інших причин, серед яких переважають: вихід на пенсію, мобілізація, стан здоров'я.

Коефіцієнт обороту з прийому персоналу зріс з 0,08 у 2022 р. до 0,17 у 2024 р., що свідчить про активне оновлення складу працівників.

Коефіцієнт обороту зі звільнення збільшився в понад чотири рази: з 0,06 до 0,26. Це свідчить про підвищену нестабільність у колективі.

Коефіцієнт плинності кадрів зріс утричі (з 0,04 до 0,14), що є тривожним сигналом для кадрової політики. Найчастіше працівники звільнялись за власним бажанням – з причин перевтоми, низької мотивації або зміни життєвих обставин.

Кадрова ситуація у СТОВ «Млинище» впродовж 2022–2024 років суттєво ускладнилася. Водночас з посиленою плинністю кадрів, пов'язаною з об'єктивними (військовими й демографічними) причинами, спостерігається

активізація процесу оновлення колективу. Підприємство намагається компенсувати втрати через набір молодих спеціалістів, проте цьому мають сприяти програми адаптації, наставництва, підвищення мотивації та утримання кадрів.

У сучасних умовах господарювання ефективність кадрової політики є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства. Формування дієвої системи управління персоналом вимагає не лише якісного кадрового складу, а й економічного обґрунтування результативності вкладених у персонал ресурсів. У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення аналітичної оцінки взаємозв'язку між чисельністю персоналу, оплатою праці та кінцевими результатами діяльності підприємства.

Розвиток професійних компетенцій працівників є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах змін у законодавстві, технологіях і вимогах до безпеки. Навчання персоналу відіграє ключову роль у підвищенні ефективності трудової діяльності та адаптації до нових умов функціонування аграрної сфери.

На СТОВ «Млинище» освітня та кваліфікаційна діяльність в основному зосереджена на адміністративному персоналі. Упродовж 2022–2024 років навчання проходили, переважно, працівники бухгалтерії, кадрової служби, а також менеджери, які забезпечують збутову й організаційно-господарську діяльність підприємства. Особливу увагу приділяли підвищенню кваліфікації з питань обліку, оподаткування, ведення військового обліку та цифровізації управлінських процесів.

Таблиця 2.14

Навчання адміністративного персоналу СТОВ «Млинище» у 2022–2024 роках

Категорія персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Бухгалтерія	2 особи	3 особи	4 особи
Відділ кадрів (HR)	1 особа	1 особа	2 особи
Менеджери зі збуту / логістики	—	1 особа	1 особа
Юрист / юрисконсульт	—	—	1 особа
Усього	3 особи	5 осіб	8 осіб

Джерело: складено за даними підприємства.

У 2022 році навчання охоплювало лише 3 особи, що пояснюється як впливом воєнного стану, так і фокусом підприємства на оперативних виробничих завданнях. Починаючи з 2023 року, спостерігається тенденція до розширення кола працівників, охоплених програмами підвищення кваліфікації. Так, кількість осіб, що пройшли навчання у 2024 році, збільшилася у 2,7 раза порівняно з 2022 роком.

Особливістю кадрової політики підприємства є орієнтація на навчання виключно адміністративного персоналу. Це обумовлено необхідністю постійного оновлення знань у зв'язку зі змінами у законодавстві (зокрема, в податковому обліку та військовому обліку), а також впровадженням цифрових інструментів управління документацією. Разом із тим виробничий персонал (трактористи, робітники польових бригад, технічний персонал) у 2022–2024 роках не був охоплений жодною системною формою професійного навчання, що є суттєвим обмеженням для підвищення загальної ефективності підприємства.

Таким чином, на СТОВ «Млинище» спостерігається позитивна динаміка щодо підвищення рівня кваліфікації адміністративних працівників. Водночас відсутність стратегічного підходу до розвитку персоналу у виробничих підрозділах знижує загальну адаптивність підприємства до змін у технологічному середовищі та ускладнює кадрове планування.

Для комплексної характеристики ефективності кадрової політики СТОВ «Млинище» було побудовано систему показників, яка поєднує фінансові результати діяльності з кадровими ресурсами. Такий підхід дає змогу оцінити продуктивність праці, рівень прибутковості одного працівника, економічну доцільність витрат на оплату праці та загальну рентабельність персоналу. Оцінимо взаємозв'язок між кадровими показниками та фінансово-економічними результатами підприємства (табл. 2.15).

Результати аналітичної оцінки свідчать про істотні зрушення у кадровій політиці СТОВ «Млинище» протягом 2022–2024 років.

По-перше, протягом аналізованого періоду спостерігалось помірне скорочення чисельності персоналу: з 79 осіб у 2022–2023 роках до 72 осіб у 2024

році. Зменшення кадрового складу не призвело до падіння обсягів чистого доходу, а навпаки – відбулося зростання продуктивності праці: на одного працівника у 2024 році припадало 774,32 тис. грн доходу, що на 12,3% більше, ніж у 2022 році.

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності кадрової політики СТОВ «Млинище» у 2022–2024 pp.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	79	79	72	-7
2. Фонд оплати праці, тис. грн	11869,91	13935,60	17712,00	5842,09
3. Середня зарплата одного працівника, грн/рік	15038,49	17639,49	24600,00	9561,51
4. Чистий прибуток, тис. грн	9719,3	-10127,2	12247,6	2528,3
5. Прибуток на одного працівника, тис. грн	123,15	-128,20	170,11	46,96
6. Продуктивність праці (дохід на одного працівника), тис. грн	689,84	896,49	774,32	84,48
7. Рентабельність персоналу (%): прибуток/ФОП ×100	81,91	-72,67	69,15	-12,76

Джерело: власні розрахунки

По-друге, рівень оплати праці суттєво зріс, що засвідчує як інфляційний тиск, так і потенційні зусилля підприємства щодо утримання кваліфікованих працівників. У 2024 році середня заробітна плата одного працівника становила 24,6 тис. грн, що в 1,63 раза більше, ніж у 2022 році. Разом із цим, фонд оплати праці зростав швидше, ніж чисельність персоналу, що свідчить про зміну підходів до стимулювання праці.

По-третє, показник чистого прибутку на одного працівника у 2024 році сягнув 170,11 тис. грн, що є найвищим за аналізований період, незважаючи на суттєві збитки у 2023 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання людських ресурсів. Рентабельність персоналу у 2024 році становила 69,15%, що підтверджує доцільність зростання витрат на оплату праці.

Таким чином, кадрова політика СТОВ «Млинище» у 2022–2024 роках демонструє тенденції до оптимізації чисельності персоналу з одночасним підвищенням ефективності праці та прибутковості. За умови подальшого удосконалення системи мотивації, інвестування у розвиток персоналу та

підтримання стабільного соціально-трудового клімату підприємство має потенціал для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Важливою складовою оцінки є ефективність використання персоналу. Продуктивність праці у розрахунку на одного працівника зросла у 2024 році порівняно з 2022 роком, що пояснюється як частковим оновленням техніко-технологічної бази, так і зменшенням витрат на неефективні функції. Зростання продуктивності відбулося при незначному зростанні фонду оплати праці, що вказує на підвищення ефективності кадрової політики в частині управління витратами на персонал.

Оцінка фонду оплати праці показала, що він протягом аналізованого періоду змінювався несуттєво. Середня заробітна плата працівників СТОВ «Млинище» залишається нижчою від середньогалузевого рівня, що може негативно впливати на мотивацію персоналу та спричиняти плинність кадрів. Підприємству доцільно впровадити диференційовану систему преміювання, пов'язану з досягненням конкретних результатів, що забезпечить стимулювання підвищення трудової віддачі.

З погляду організаційної ефективності кадрової політики, слід відзначити, що структура управління персоналом є централізованою, з чітким розмежуванням обов'язків між підрозділами. Проте у структурі відсутній підрозділ з розвитку персоналу або служба HR, що обмежує можливості стратегічного управління людським капіталом. Удосконалення кадрової політики повинно включати формування системи підвищення кваліфікації, внутрішнього резерву керівників і програм адаптації нових працівників.

З організаційно-економічного погляду, ефективність кадрової політики також можна оцінити за допомогою співвідношення між витратами на персонал і обсягами реалізованої продукції. У 2024 році при зростанні обсягів виробництва спостерігається зниження частки витрат на персонал у загальній структурі витрат, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Разом з тим, подальше скорочення витрат без належного стимулювання може мати зворотний ефект і викликати зниження якості праці.

Отже, кадрова політика СТОВ «Млинище» у 2022–2024 роках демонструє певні позитивні тенденції, зокрема підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат на персонал та збереження стабільної чисельності кадрів. Водночас виявлено і проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень заробітної плати, відсутність інституційної підтримки розвитку персоналу та невисока частка молодих спеціалістів у структурі кадрів.

Упродовж 2022–2024 років чисельність працівників СТОВ «Млинище» залишалася відносно стабільною, що свідчить про відсутність суттєвих змін в організаційній структурі підприємства. Разом із тим, аналіз вікової структури кадрів вказує на переважання працівників старшого віку, що може призводити до зниження інноваційної активності та зростання витрат на охорону праці. Це вимагає посилення роботи щодо оновлення трудового потенціалу шляхом залучення молодих фахівців та підвищення привабливості підприємства як роботодавця.

Для підвищення організаційно-економічної ефективності кадрової політики доцільно реалізувати наступні заходи:

- впровадити систему матеріального й нематеріального стимулювання працівників;
- створити відділ або відповідального спеціаліста з розвитку персоналу;
- забезпечити систематичне навчання, підвищення кваліфікації та професійну адаптацію кадрів;
- активізувати роботу щодо залучення молоді, зокрема через співпрацю з освітніми закладами.

У підсумку, кадрова політика СТОВ «Млинище» потребує вдосконалення з урахуванням сучасних вимог до управління людськими ресурсами, що дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємства та зростання його конкурентоспроможності.

У сучасних умовах ведення сільськогосподарської діяльності кадрова політика підприємства набуває особливого значення, оскільки саме людські ресурси формують основу для підвищення ефективності виробничого процесу,

забезпечення стабільності та адаптації до змінного зовнішнього середовища. Для комплексної оцінки кадрової політики СТОВ «Млинище» доцільно застосувати інструмент стратегічного аналізу – SWOT-аналіз, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози, що походять із зовнішнього середовища.

Сильні сторони кадрової політики СТОВ «Млинище» пов'язані, насамперед, із стабільністю кількісного складу персоналу в попередні роки, підвищенням витрат на оплату праці та спробами омолодження колективу. Збільшення фонду оплати праці в умовах економічної нестабільності свідчить про прагнення керівництва утримати працівників та зберегти продуктивність. При цьому спостерігається тенденція до залучення молоді, що може вказувати на початок реалізації стратегічної мети щодо оновлення кадрового складу.

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз кадрової політики СТОВ «Млинище»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Стабільна чисельність персоналу у 2022–2023 роках; – Зростання фонду оплати праці на 49,2 % протягом 2022–2024 рр.; – Простота організаційної структури управління; – Залучення молодих працівників до 21 року.	– Високий рівень плинності кадрів у 2024 р.; – Збільшення частки працівників післяпенсійного віку (до 62,5 % у 2024 р.); – Відсутність внутрішнього резерву управлінських кадрів; – Недостатній рівень формалізованих заходів мотивації, навчання й розвитку персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Доступ до програм державної підтримки сільського господарства, зокрема щодо молодіжного працевлаштування; – Потенціал цифровізації кадрового обліку; – Можливість партнерства з аграрними ЗВО для залучення молодих спеціалістів.	– Демографічне старіння персоналу та дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості; – Зростаюча конкуренція за трудові ресурси в регіоні; – Ризики зовнішньої міграції працездатного населення через війну.

Джерело: власні розрахунки

Водночас слабкі сторони кадрової політики підприємства значною мірою зумовлені демографічною ситуацією та обмеженими можливостями сільської місцевості у формуванні повноцінного кадрового резерву. Домінування осіб післяпенсійного віку (62,5 % у 2024 р.) створює додаткові виклики для безперервності виробничого процесу, особливо з урахуванням ризиків втрати кваліфікованих працівників.

Можливості, що відкриваються перед підприємством, охоплюють переорієнтацію кадрової політики на довгострокову перспективу. Сюди належать співпраця з навчальними закладами, модернізація системи обліку кадрів, впровадження програм нематеріального стимулювання. Водночас загрози переважно пов'язані із зовнішніми факторами: зниженням мобільності населення, відтоком кадрів, несприятливою віковою структурою регіону та складнощами пошуку заміни фахівцям старшого покоління.

Таким чином, SWOT-аналіз кадрової політики СТОВ «Млинище» засвідчив необхідність її модернізації у напрямі зниження залежності від вікових категорій із низьким потенціалом продуктивності, забезпечення наступності кадрів, активного впровадження інструментів розвитку персоналу та розширення каналів залучення молодих працівників.

2.4. Напрями покращення організації кадрової політики СТОВ «Млинище»

Ефективна кадрова політика є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку аграрного підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, демографічних змін та трансформацій на ринку праці. Упродовж 2022–2024 років кадрова система СТОВ «Млинище» зазнала суттєвих викликів, пов'язаних із зменшенням загальної чисельності працівників, дисбалансом статеві-вікової структури персоналу, посиленням плинності кадрів і зростанням навантаження на ключові категорії персоналу.

Результати проведеного аналізу засвідчують, що на підприємстві поступово відбувається оновлення кадрового складу шляхом прийому молодих спеціалістів, що, однак, супроводжується недостатнім рівнем адаптації та професійної підготовки виробничих працівників. Крім того, значна частка

персоналу у віці старше 60 років формує ризики зниження продуктивності праці та підвищення витрат на соціальні гарантії.

З огляду на виявлені недоліки в системі управління персоналом, виникає необхідність у формуванні чітко визначених напрямів удосконалення кадрової політики підприємства. Ці напрями мають бути спрямовані не лише на стабілізацію чисельного складу працівників, але й на забезпечення якісного оновлення персоналу, підвищення його мотивації, залучення до процесів безперервного професійного навчання, а також на формування умов для тривалого збереження кадрового потенціалу.

Розглянемо низку практичних заходів щодо покращення кадрової політики СТОВ «Млинище», які враховують специфіку діяльності сільськогосподарського підприємства, сучасні управлінські підходи та рекомендації кадрового аналізу, проведеного в попередніх підрозділах.

Враховуючи результати аналізу кадрового складу підприємства за 2022–2024 роки, можна визначити низку першочергових заходів для удосконалення кадрової політики. Вони мають бути спрямовані на подолання кадрових ризиків, підвищення ефективності трудового потенціалу, адаптацію до сучасних викликів (у т.ч. демографічних та безпекових), а також на стимулювання професійного зростання працівників.

Таблиця 2.17

Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики СТОВ «Млинище»

№	Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат
1	Оптимізація вікового складу	Розширення практики стажування молоді, робота з аграрними ліцеями	Зменшення середнього віку персоналу, формування наступності
2	Навчання персоналу	Курси підвищення кваліфікації для бухгалтерів, кадровиків, механізаторів	Зростання компетентності, адаптація до змін
3	Мотивація	Перегляд системи премій, впровадження додаткових стимулів	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності
4	Автоматизація кадрової роботи	Впровадження HRM-системи, електронного обліку кадрів	Підвищення ефективності кадрового обліку
5	Кадровий резерв	Створення програм наставництва для новачків, підготовка керівників із середньої ланки	Безперервність управління, зниження ризиків

Джерело: власні дослідження

До основних стратегічних і тактичних напрямів належать:

1. Оптимізація вікової структури персоналу. З огляду на суттєве зростання частки працівників пенсійного віку (62,5 % у 2024 р.), доцільним є створення механізмів поступового оновлення персоналу, зокрема, через залучення випускників аграрних закладів освіти та розвиток програм наставництва.

2. Розвиток системи внутрішнього та зовнішнього навчання. Підвищення кваліфікації персоналу має стати постійною складовою кадрової стратегії. Особливу увагу слід приділити підвищенню цифрової грамотності, удосконаленню знань із трудового законодавства (зокрема, питань військового обліку) та сучасного агротехнічного менеджменту.

3. Підвищення мотивації та зменшення плинності кадрів. Необхідно впровадити більш гнучку систему преміювання, встановити прозорі критерії оцінювання результативності праці, а також розвивати нематеріальне стимулювання (кар'єрне зростання, соціальні пільги тощо).

4. Удосконалення кадрового діловодства та автоматизація HR-процесів. Відділ кадрів, у складі якого працює лише 2 особи, має бути забезпечений сучасними програмними рішеннями для ведення обліку персоналу, обробки звітності, планування навчання та контролю кадрових змін.

5. Формування резерву управлінських кадрів. Враховуючи зростання навантаження на адміністративний персонал, доцільним є впровадження системи внутрішнього кадрового резерву на ключові посади, що дозволить уникнути кадрових провалів у разі вибуття працівників.

Таким чином, ефективна реалізація запропонованих напрямів дозволить СТОВ «Млинище» посилити кадровий потенціал, зменшити вплив вікових та демографічних ризиків, створити основу для довгострокового розвитку підприємства на основі кваліфікованого, мотивованого та адаптивного персоналу. Сучасна кадрова політика має поєднувати стратегічне бачення із практичними інструментами підвищення ефективності людського капіталу в умовах сучасного аграрного виробництва.

В умовах воєнного часу та мобілізації значна частина чоловіків, які традиційно виконували фізично складні роботи у сільськогосподарському виробництві, залишають свої робочі місця. Це призвело до зниження трудового потенціалу СТОВ «Млинище» у 2024 році на 7 осіб у порівнянні з попередніми роками, зокрема серед чоловіків. Як наслідок, постала необхідність у пошуку організаційних та технічних рішень, що дозволили б залучити жінок до виконання деяких робіт без втрати продуктивності.

Одним із практичних заходів може стати впровадження мобільного пакувального пресу для заготівлі сіна та соломи, який дозволяє зменшити фізичне навантаження і, відповідно, залучати жінок до виконання цієї функції. Встановлення такого обладнання дає змогу оптимізувати структуру трудових ресурсів, покращити умови праці та підвищити ефективність заготівлі кормів.

Пакувальний прес дозволяє виконувати повний цикл заготівлі кормів – пресування, обв'язування і транспортування – під управлінням однієї особи, що дозволяє перейти до часткової автоматизації процесу. Жінки можуть бути успішно залучені до обслуговування агрегату після короткотривалого навчання, що додатково сприяє адаптації кадрової політики до реалій воєнного часу.

Таблиця 2.18

Економічна ефективність запровадження мобільного пакувального пресу у
СТОВ «Млинище»

Показник	Значення
Орієнтовна вартість мобільного пакувального агрегату, грн	220 000
Зменшення потреби у 2 працівниках-чоловіках (ручне пакування сіна), середня з/п 24 600 грн × 3 міс × 2 осіб	147 600
Залучення 1 працівниці на механізоване пакування (20 000 грн × 3 міс)	-60 000
Економія ФОП завдяки переходу на автоматизацію (147 600 – 60 000), грн	87 600
Підвищення ефективності:	
– менше втрат сіна (10 т × 3 000 грн)	30 000
– економія на ПММ, часі, оренді (Продуктивність ↑ на 30% – економія часу (оренда техніки, ПММ, зберігання)	50 000
Загальна економія за рік	87 600 + 80 000 = 167 600 грн
Строк окупності обладнання	220 000 / 167 600 ≈ 1,31 року

Джерело: власні розрахунки

Таким чином, урахування реального рівня заробітної плати дозволило ще точніше оцінити доцільність інвестиції в мобільний пакувальний прес:

- Зменшення фонду оплати праці можливе за рахунок скорочення витрат на фізично складні роботи, що раніше виконували чоловіки з вищими окладами;
- Залучення працівниць (із середнім окладом 20 000 грн) робить адаптацію до дефіциту чоловіків цілком реалістичною;
- Економічний ефект за перший рік складе близько 167 600 грн, що дозволить окупити інвестицію менше ніж за 1,5 року;
- Підвищується продуктивність, зменшуються втрати сировини і витрати на паливо.

Цей захід може бути пілотним прикладом для розширення механізації на інших етапах виробництва, з урахуванням кадрової ситуації у підприємстві.

Однією з найгостріших проблем кадрової політики СТОВ «Млинище» є старіння персоналу та недостатня частка молодих працівників. Як показує аналіз вікової структури персоналу, у 2024 році частка осіб віком до 21 року становила лише 19,44 %, тоді як працівників пенсійного віку – 62,5 %. У таких умовах стратегічно важливим напрямом покращення кадрової політики є оновлення кадрового складу шляхом залучення молоді.

Одним із найбільш перспективних підходів до розв’язання цієї проблеми є впровадження програми дуального навчання, що передбачає поєднання теоретичного навчання студентів аграрних закладів освіти з практичною підготовкою на підприємстві.

Мета програми:

- забезпечити притік молодих кваліфікованих працівників;
- скоротити витрати на пошук та адаптацію кадрів;
- підвищити ефективність професійного навчання через практику на робочому місці;
- забезпечити передачу досвіду від старших працівників.

Основні компоненти заходу:

- Партнерство з аграрними коледжами та університетами;

- прийом 3–5 студентів на стажування тривалістю 3–6 місяців;
- надання наставників з числа досвідчених працівників;
- стипендіальна підтримка (доплати підприємства до стипендій);
- формування кадрового резерву з числа найкращих стажерів.

Орієнтовні витрати на реалізацію програми наведені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Орієнтовні витрати на реалізацію програми

Стаття витрат	Кількість	Розмір витрат, грн	Сума, грн
Стипендії для 4 студентів (6 міс. × 4000 грн)	4 особи	24 000 × 4	96 000
Премії наставникам	–	–	24 000
Транспортні витрати, матеріали	–	–	30 000
Разом за рік			150 000

Джерело: власні розрахунки

Очікувані результати впровадження наведені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Очікувані результати впровадження заходів

Показник	Поточний рівень (2024 р.)	Прогноз через 3 роки
Частка працівників до 30 років	19,4 %	30–35 %
Коефіцієнт плинності кадрів	12–14 %	≤8 %
Витрати на найм одного працівника	12–15 тис. грн	5–6 тис. грн
Період адаптації нового працівника	3–6 міс.	1–2 міс.
Продуктивність праці молодих працівників	70–75 %	≥90 %

Джерело: власні розрахунки

За рахунок зменшення витрат на найм, скорочення плинності кадрів і підвищення продуктивності праці, очікувана економія може становити:

- економія на наймі: 4 працівники × 10 000 грн = 40 000 грн;
- економія на адаптації та втраті продуктивності: ≈ 80 000 грн/рік;
- загальна річна економія: ≈ 120 000 грн.

Запровадження програми дуального навчання дозволить СТОВ «Млинище» не лише вирішити проблему оновлення кадрового складу, а й підвищити ефективність кадрової політики в цілому. За відносно помірних інвестицій підприємство отримає молодих, мотивованих та частково

підготовлених працівників, що сприятиме довгостроковій стабільності й конкурентоспроможності господарства.

Висновки до розділу 2

У межах аналітичного розділу було здійснено ґрунтовну оцінку поточного стану кадрової політики СТОВ «Млинище».

1. СТОВ «Млинище» є сільськогосподарським товариством з обмеженою відповідальністю, основною діяльністю якого є вирощування зернових та технічних культур, а також зберігання, первинна обробка і реалізація сільськогосподарської продукції. Підприємство розташоване у сільській місцевості, має розвинену інфраструктуру для ведення аграрного виробництва, включаючи складські приміщення, елеватор, сільськогосподарську техніку та обладнання. Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році становила 72 особи, що свідчить про відносно стабільний рівень зайнятості, незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в країні.

2. Фінансово-економічний стан СТОВ «Млинище» упродовж 2022–2024 років зазнав істотних коливань. У 2023 році підприємство зазнало збитків через зниження валового та операційного прибутку, що було пов'язано з об'єктивними факторами – зростанням собівартості, інфляційним тиском та логістичними ускладненнями. Проте вже у 2024 році спостерігається суттєве покращення: чистий прибуток зріс до 12,2 млн грн, а рентабельність діяльності повернулася на позитивний рівень. Це свідчить про ефективні антикризові заходи керівництва та загальний потенціал підприємства до фінансової стабілізації.

3. Організація кадрової політики СТОВ «Млинище» характеризується певними диспропорціями: спостерігається старіння персоналу, зниження частки чоловіків через мобілізацію, а також недостатня кількість молодих фахівців. Попри це, адміністративний персонал активно залучається до навчання, особливо у питаннях ведення військового обліку та електронного документообігу. Плинність кадрів залишається відносно низькою, проте

збереження трудового потенціалу вимагає модернізації умов праці та впровадження інноваційних рішень, зокрема в частині автоматизації процесів та створення програм для підготовки молодих спеціалістів.

4. Результати аналізу свідчать про наявність низки серйозних проблем, зокрема: старіння персоналу, обмежені можливості для жінок виконувати фізично складні операції, низька частка молодих фахівців, а також обмежене використання сучасних підходів до навчання та адаптації працівників.

З метою покращення кадрової ситуації та підвищення продуктивності праці на підприємстві запропоновано два ключові заходи:

1. Впровадження мобільного пакувального пресу з транспортерною подачею. Даний захід дає змогу частково автоматизувати трудомісткі процеси на елеваторі, що відкриває можливість залучення до роботи жінок та працівників з обмеженими фізичними можливостями. Розрахунки показали, що інвестиції в розмірі близько 460 тис. грн окупляться за 2,3 роки, а підприємство отримає щорічну економію на зарплаті ≈ 204 тис. грн та зможе підвищити ефективність праці.

2. Запровадження програми дуального навчання для студентів аграрних ЗВО та коледжів. Такий підхід дозволяє формувати кадровий резерв з числа молоді, адаптованої до потреб підприємства, та скорочує витрати на найм і адаптацію. Орієнтовна вартість програми – близько 150 тис. грн на рік, при цьому очікувана економія становить до 120 тис. грн щороку за рахунок зниження плинності кадрів і скорочення витрат на підбір персоналу.

Таким чином, обидва заходи є економічно обґрунтованими та відповідають стратегічним цілям підприємства щодо модернізації кадрової політики, підвищення продуктивності праці та зменшення залежності від важкодоступної робочої сили. Їх реалізація сприятиме довгостроковому зміцненню кадрового потенціалу СТОВ «Млинище» та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку аграрної продукції.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі узагальнено вирішення актуального завдання, яке полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики підприємства. За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. Економічна сутність кадрової політики підприємства полягає у цілеспрямованому управлінні персоналом, що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу відповідно до стратегічних завдань організації. Кадрова політика охоплює основні принципи, цілі та напрями взаємодії з працівниками, формуючи засади їхнього залучення, розвитку, мотивації та збереження. З погляду економіки, грамотне управління персоналом сприяє зростанню продуктивності, зменшенню витрат, підвищенню рентабельності діяльності та стійкості підприємства на ринку. Водночас вона виступає інструментом досягнення балансу між корпоративними інтересами та потребами персоналу.

2. Побудова ефективної кадрової політики потребує глибокого аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, а також узгодження управлінських підходів із загальною стратегією підприємства. На практиці цей процес включає визначення потреб у персоналі, обрання кадрової стратегії (наприклад, інноваційної чи стабілізаційної), впровадження інструментів мотивації, розвитку та оцінювання працівників. Значення мають і стиль керівництва, і корпоративна культура, які впливають на ефективність реалізації кадрових рішень. Комплексний підхід до побудови кадрової політики дозволяє досягати високого рівня адаптивності та ефективності кадрового управління.

3. Оцінювання результативності кадрової політики базується на системі показників, що відображають якісний і кількісний стан роботи з персоналом. До ключових індикаторів належать коефіцієнт плинності кадрів, рівень трудової активності, показники ефективності праці, рівень відповідності працівників займаним посадам, а також фінансові витрати на кадрове забезпечення. Оцінка

може проводитися через поєднання статистичних методів, соціологічних опитувань, експертних висновків та порівняльного аналізу з кращими практиками. Такий методичний підхід дозволяє оперативно виявляти проблеми та формувати дієві управлінські рішення щодо персоналу.

4. Кадрова політика підприємства ґрунтується на діючій нормативно-правовій базі та ефективному інформаційному забезпеченні процесів управління персоналом. Правове регулювання охоплює Кодекс законів про працю України, профільні закони та підзаконні акти, які визначають порядок працевлаштування, оплату праці, гарантії та права працівників. У свою чергу, інформаційне забезпечення включає кадрову документацію, аналітичні звіти, дані про стан ринку праці, а також внутрішні положення й процедури. Цілісність нормативно-інформаційного середовища дозволяє підприємству ефективно реалізовувати кадрову політику відповідно до законодавчих вимог і потреб організації.

5. СТОВ «Млинище» є аграрним підприємством, організованим у формі товариства з обмеженою відповідальністю, яке спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, а також на зберіганні, первинній переробці та реалізації сільськогосподарської продукції. Підприємство розташоване в сільській місцевості та має належну матеріально-технічну базу: складські приміщення, елеваторні потужності, сучасну сільськогосподарську техніку й обладнання. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників становила 72 особи, що свідчить про збереження стабільного рівня зайнятості навіть в умовах загальнодержавної соціально-економічної нестабільності.

6. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства у 2022–2024 роках демонстрували змінну динаміку. Зокрема, у 2023 році фіксувались збитки, що були зумовлені зростанням собівартості продукції, високими темпами інфляції та труднощами в логістиці. Водночас, у 2024 році підприємству вдалося стабілізувати ситуацію: чистий прибуток зріс до 12,2 млн грн, а діяльність стала знову прибутковою. Це стало результатом ефективних управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до нових умов господарювання.

7. Кадрова політика підприємства потребує вдосконалення, оскільки має

ряд структурних проблем: спостерігається старіння кадрів, скорочується частка чоловіків у штаті через мобілізацію, а також є нестача молодих кваліфікованих працівників. Незважаючи на ці труднощі, підприємство здійснює активну роботу з підвищення кваліфікації адміністративного персоналу, зокрема в напрямках електронного документообігу та ведення військового обліку. Кадрова плінність залишається на низькому рівні, проте для збереження трудового потенціалу необхідні інвестиції в покращення умов праці та впровадження нових рішень у сфері автоматизації й кадрового розвитку. Проведений аналіз виявив кілька суттєвих проблем: високий середній вік працівників, низьку залученість жінок до фізично важкої праці, нестачу молодих спеціалістів, а також обмежене застосування сучасних методів навчання та адаптації кадрів.

8. Для покращення ситуації та підвищення продуктивності запропоновано реалізувати два основних заходи:

Встановлення мобільного преса з транспортерною подачею, що дозволить автоматизувати частину трудомістких процесів на елеваторі. Це відкриє можливості для працевлаштування жінок і людей з обмеженими фізичними можливостями. Інвестиції в розмірі приблизно 460 тис. грн окупляться за 2,3 роки. Очікувана щорічна економія на витратах на оплату праці становитиме близько 204 тис. грн, що сприятиме зростанню продуктивності праці.

Запровадження програми дуального навчання для студентів профільних вишів та коледжів. Така ініціатива дозволить створити кадровий резерв з числа молоді, яка вже частково адаптована до специфіки підприємства. Орієнтовні витрати на реалізацію програми складатимуть близько 150 тис. грн на рік, при цьому щорічна економія сягатиме до 120 тис. грн за рахунок зниження витрат на рекрутинг і адаптацію нових працівників.

У підсумку, запропоновані заходи мають чітке економічне обґрунтування і відповідають стратегії підприємства щодо оновлення кадрової політики, підвищення ефективності використання персоналу та зменшення залежності від важкодоступної робочої сили. Їх впровадження дозволить зміцнити кадровий потенціал СТОВ «Млинище» і посилити його позиції на аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27(1). С. 101–105.
2. Ажиппо О., Путятіна Г. Аналіз сучасного стану кадрової політики фітнес-клубів. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2018. № 6(68). С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.15391/snsv.2018-6.001>
3. Анані Атеф Авад Фарис. Вплив кадрової політики на інноваційний потенціал залізрудного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 28–1. С. 113–116.
4. Андрусь О. І., Бойчук Н. Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 27. С. 32-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_27_7
5. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. №11. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
7. Біла С.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 236 с.
8. Білоус С.П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць № 1-2 (278-279), 2021. С. 53-58.
9. Білявський В., Шуліковська К. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. №25. С. 33-40. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5>
10. Блищик О. О., Кравченко О. О. Стан і перспективи нормативно-правового регулювання кадрової політики в органах державної влади.

Суспільство та національні інтереси. 2025. № 1. С. 326-336.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_1_29

11. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №56.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>

12. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.

13. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. С. 137–141.

14. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60–73.
DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6>

15. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 488 с.

16. Гриньова В. М. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ВД «Інжек», 2021. 392 с.

17. Гриньова В. М., Малик Л. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2020. 216 с.

18. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2018. 512 с.

19. Губська Т. В. Ефективна кадрова політика як чинник стабільності підприємства. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 98–101.

20. Гучко М. М. Формування стратегічних напрямів управління персоналом щодо ефективної реалізації кадрової політики компаній на сучасному етапі. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Вип. 26. С. 34-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2021_26_8

21. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств.

Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.11>

22. Денисенко Н. І., Будякова О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики в системі стратегічного управління персоналом. Наукові праці НУК, 2020. № 292. С. 51–56.

23. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_19

24. Дороніна О. М. Кадрова політика в системі державного управління персоналом. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 208 с.

25. Журавльова О.М. Кадрова політика підприємства: теоретичні основи та практичні аспекти. Економіка та держава. 2022. №7. С. 88–92.

26. Завадська Т. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Центр учбової літератури, 2020. 416 с.

27. Задорожна Л. А. Основи кадрового менеджменту: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 232 с.

28. Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. Економіка та суспільство. 2022. №38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>

29. Занора В.О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1(67). С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-10>

30. Занора В.О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Вип. 2(42). С. 42–57. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2\(42\).177040](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2(42).177040)

31. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Випуск 30. С. 87–91.

32. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу

інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск 1(69). С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200>

33. Зінченко В. В. Сучасні моделі кадрової політики підприємства. Економічний вісник. 2018. № 3(45). С. 82–87.

34. Зось-Кіор М.В., Стрілков О.Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні національні проблеми економіки. 2016. С. 259–263.

35. Кібальник О. О. Управління персоналом. Львів: ЛНАУ, 2020. 188 с.

36. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.

37. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

38. Колот А. М. Управління персоналом: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2020. 472 с.

39. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

40. Корбут О., Федоряк Р. Системний підхід до кадрової політики на підприємстві. Бізнес Інформ, 2022. № 2. С. 60–64.

41. Костенко Н.В. Кадрова політика підприємства: методичні основи. Економіка та управління. 2020. № 2. С. 31–37.

42. Костенко Н.В. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. №3(35). С. 56–62.

43. Кравченко О.О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2018. Вип. 7. С. 32–36.

44. Кришталь Г. О., Брюховецька І. О., Є. В. Панін Діджиталізація кадрової політики як ключовий фактор успішності організації. Наукові праці

Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 5. С. 24-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_5_6

45. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. 2 вид., перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2020. 308 с.

46. Матвієва Н. В., Базецька Г. В., Славута О. М. Модель стратегічної кадрової політики підприємства. Економічний вісник університету, 2023. № 3. С. 88–94.

47. Менеджмент організацій: підручник. За ред. О. А. Петруні. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 496 с.

48. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

49. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021. (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

50. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 1. С. 525-537. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2024_1_38

51. Плотніков О.В. Основи кадрової політики: навчальний посібник. Львів: ЛНАУ, 2020. 188 с.

52. Пономарьов В. С. Стратегія управління людськими ресурсами. Дніпро: НГУ, 2019. 368 с.

53. Приходько Л. С., Білоус С. П. Управління комунікаційною політикою суб'єкта господарювання для потреби забезпечення його кадрової безпеки та цілей стратегічного розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 10. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_10_5

54. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. С. 243.

55. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-

ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. С. 378.

56. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. С. 121.

57. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. С. 668.

58. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2023 № 2932-ІХ. Офіційний вісник України. 2023. № 4. С. 119.

59. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>

60. Рябова О. С. Кадрова стратегія в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2022. №4. С. 45–49.

61. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Професіонал, 2015. 366 с.

62. Савченко В.І. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 345 с.

63. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Економічний вісник Запорізької інженерної академії. 2016. с.177-187.

64. Семенова І. М. Кадрова політика підприємства як інструмент стратегічного управління персоналом. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2020. № 26. С. 102–107.

65. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 2019. 180 с.

66. Третьак О. М. Кадрова політика підприємства в умовах змін: монографія. Львів: ЛНУ, 2021. 289 с.

67. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Кадрова політика підприємства: сутність, завдання, етапи реалізації. Економіка та держава, 2021. № 5. С. 44–49.

68. Удовенко Т.С., Невмержицька С.М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3.

С. 125-127.- URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_3_31

69. Федулова Л. І., Шевченко Л. Г., Кредісов А. І. та ін. Менеджмент організацій : підручник / за ред. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.

70. Чуб П. М. Теорія і практика управління персоналом : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2019. 356 с.

71. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712- 715.

72. Яковенко В. Г. Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 103-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_85_15

73. Ярошенко І. В. Формування кадрової політики підприємства у кризових умовах. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 16. С. 55–61.

74. Igielski M. Human capital development as a source of competitiveness. Problems of Management in the 21st Century, 2020. Vol. 15(1). P. 32–40.

75. Sun Kunpeng, Luo Ting, Xiao Xing. Human Resources Strategy in Innovation-Driven Organizations. Journal of Human Resource Management, 2021. Vol. 9(2). P. 13–19.

76. SUN Kunpeng, LUO Ting, XIAO Xing. Talent Policy, R&D Personnel Recruitment and Corporate Innovation. Frontiers of Business Research in China, 2023/ №17,(2), С. 162-189. .h.tt.p.s.:YU.dPi-or.g/.10-3.86.8/S.07.0-0.08.-02.3-00Q8:8.

77. Wang H.M., Liu B., Li Q.F. The Historical Evolution and Governance Logic of China's Cadre Personnel System: Taking the Personnel Exchange Between Local Governments and Central Enterprises as an Example. Journal of chinese human resources management. 2020. №11(2). С. 37-56. .h.tt.ps.:/Y.dPj.P.r.g/10-4.72.97Y.wSP.c.h.r.m.WS.P.20.40.- .8.0.0.5.0.4,20.201.1.0.2

78. Wu S.M. Intelligent Communication Management Terminal in the Construction of Human Resource Management Mode. Wireless Communications & Mobile Computing, 2021. <https://.dpj-P.ГЭ/IJQ-1.15.5/2021/7106104>

ДОДАТКИ