

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Яготинський інститут

Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

Чепіль Олександр Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра

на тему: «**Формування кадрової політики підприємства**»

Група ІН34-9-22- Б1УБ (4,0д)

Спеціальність: ДЗ«Менеджмент»

Освітня програма: Менеджмент

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

Студент _____ **Чепіль Олександр Олександрович**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ **к.е.н.Гринчак Наталія Анатоліївна**
(підпис) (прізвище та ініціали)
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри _____ **к.е.н. Грицай Віктор Григорович**
(підпис) (прізвище та ініціали)
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Яготин 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Чепіль Олександр Олександрович. «Формування кадрової політики підприємства» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах конкуренції раціональне управління людським капіталом виступає безальтернативною умовою стабільного розвитку бізнесу. На відмінно від застарілих директивних підходів, гнучка стратегія управління дозволяє утримувати кваліфікованих робітників, бо грамотна мотивація гарантує максимізацію загальної продуктивності компанії залежно від економічних викликів.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні методичних положень та розробці комплексу практичних заходів і рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування кадрової політики на підприємстві ТОВ "ЮНІТІ - 2022".

У роботі були використані такі методи дослідження як системний підхід, методи аналізу та синтезу, абстрагування та порівняння, статистичні та економіко-математичні методи, моделювання та прогнозування.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, мотивація праці, плинність кадрів, адаптація персоналу, економічна ефективність, ключові показники ефективності.

ANNOTATION

**Oleksandr Chepil. «Formation of the personnel policy of the enterprise»
– Manuscript.**

Diploma work in obtaining the educational qualification of "bachelor" – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The urgency of the research topic is that in a highly competitive environment, rational human capital management is an absolute condition for stable business development. Unlike outdated directive approaches, a flexible management strategy allows retaining qualified workers, because competent motivation guarantees the maximization of the company's overall productivity depending on economic challenges.

The purpose of the work is to theoretically substantiate methodological provisions and develop a set of practical measures and recommendations for improving the process of forming the personnel policy at the enterprise LLC "UNITY - 2022".

In this work, the following methods of research were used: systematic approach, methods of analysis and synthesis, abstraction and comparison, statistical and economic-mathematical methods, modeling and forecasting.

Key words: personnel policy, human resources management, labor motivation, staff turnover, personnel adaptation, economic efficiency, key performance indicators.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, мета та ключові завдання кадрової політики в сучасних ринкових умовах	10
1.2. Типи кадрової політики та критерії її ефективності.....	12
1.3. Огляд загальної методики та етапів формування кадрової стратегії організації	15
1.4. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом і вибір напрямів	19
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	22
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика бази дослідження та аналіз галузевого середовища.....	22
2.2 Аналіз динаміки, структури та показників плинності кадрів	27
2.3 Оцінка системи оплати праці та продуктивності працівників.....	30
2.4. Аналіз існуючої системи підбору, адаптації та оцінки персоналу на підприємстві	33
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Розробка комплексних пропозицій щодо оптимізації процесу управління персоналом	39
3.2. Впровадження інноваційних методів мотивації та прогнозування потреб у кадрах.....	43

3.3. Обчислення показників соціально-економічної ефективності трьох запропонованих заходів та цінка повноти вирішення поставлених завдань	47
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

1. Адаптація персоналу – процес пристосування нового робітника до змісту й умов праці, а також до соціального середовища організації.
2. Атестація – процедура визначення кваліфікації, рівня знань і навичок працівника.
3. АУП – адміністративно-управлінський персонал.
4. Дуальна освіта – форма здобуття знань, за якої поєднується навчання в закладах освіти з практичною роботою на реальному підприємстві.
5. ЗП – заробітна плата.
6. Кадрова політика – система принципів, методів і напрямів роботи з людським капіталом.
7. КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності.
8. Мотивація – процес стимулювання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.
9. Наставництво – метод навчання на робочому місці, за якого досвідчений фахівець передає свої знання та практичні навички новачкові.
10. Онбординг – процес ознайомлення нового співробітника з корпоративною культурою та посадовими обов'язками під час випробувального терміну.
11. ОП – охорона праці.
12. Плинність кадрів – рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю підприємства конкретним спеціалістом.
13. ПрАТ – приватне акціонерне товариство.
14. Продуктивність праці – індикатор ефективності використання трудових ресурсів, що вимірюється кількістю продукції, виробленої за одиницю часу.
15. Рентабельність – відносний економічний індикатор, що відображає ступінь прибутковості діяльності фірми.

16. Собівартість – виражені в грошовій формі поточні витрати компанії на виробництво та реалізацію продукції.

17. ТМ – торгова марка.

18. ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

19. B2B (Business to Business) – форма комерційних відносин між підприємствами, орієнтована на гуртові продажі.

20. CF (Cash Flow) – грошовий потік компанії.

21. HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe) – сегмент сфери послуг та індустрії гостинності.

22. HR (Human Resources) – людські ресурси, управління персоналом.

23. KPI (Key Performance Indicators) – базові показники ефективності виконання завдань.

24. NPV (Net Present Value) – чистий дисконтований дохід.

25. ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій, коефіцієнт окупності вкладень.

ВСТУП

Формування дієвої системи управління персоналом визначає рівень успішності будь-якої організації на ринку. Адаптація до змін економічного середовища вимагає перегляду підходів до роботи з людьми, бо застарілі методи втрачають ефективність.

Відсутність продуманої стратегії призводить до відпливу кваліфікованих працівників, зниження загальної продуктивності та погіршення фінансових результатів. Дослідження зазначеної проблеми набуває особливого значення, тому що раціональне використання людського капіталу забезпечує конкурентні переваги та стабільний розвиток бізнесу.

Проблематика управління трудовими ресурсами знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Варто відзначити дослідження П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, які визначили базові підходи до управління та мотивації. Вагомий внесок у розвиток теорії менеджменту зробили українські дослідники: О. Віханський, В. Гриньова, С. Ілляшенко, В. Пономаренко, Л. Федулова. У працях згаданих авторів розглядаються питання стратегічного управління та розвитку персоналу.

Разом із тим, окремі аспекти залишаються дискусійними та потребують подальшого уточнення. Особливо варто звернути увагу на практичне застосування управлінських інструментів у діяльності підприємств та адаптацію методик оцінювання результативності праці.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування кадрової політики на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети сформульовано наступні завдання:

- вивчити сутність, мету та завдання політики управління персоналом;
- проаналізувати види кадрових стратегій та критерії їхньої ефективності;

- дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами;
- здійснити аналіз кадрового потенціалу та ефективності використання працівників на базі дослідження;
- запропонувати заходи щодо оптимізації процесу підбору, адаптації та мотивації;
- обчислити показники соціально-економічної ефективності розроблених пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти формування кадрової політики підприємства.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс наукових методів: аналіз та синтез для вивчення теоретичних засад, порівняння для оцінки різних підходів до мотивації, спостереження та групування під час аналізу стану трудових ресурсів бази дослідження, економіко-математичне моделювання та прогнозування для обґрунтування запропонованих заходів та розрахунку ефективності.

Інформаційною базою дипломної роботи стали:

- закони України, постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів з питань праці та зайнятості;
- монографічна література, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених;
- періодичні видання у сфері економіки та управління;
- фінансова, статистична та внутрішня нормативна документація бази дослідження;
- електронні ресурси.

Структура роботи зумовлена сформульованою метою та визначена послідовністю вирішення основних завдань дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг тексту становить 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та ключові завдання кадрової політики в сучасних ринкових умовах

Кадрова політика являє собою сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Вона визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з працівниками на довготривалу перспективу.

Розвиток суспільства та безпосередньо організації значною мірою визначається обраною стратегією управління людьми, тому що людський ресурс виступає головним рушієм будь-яких економічних реформ та виробничих перетворень [1].

Термін “кадрова політика” має широке та вузьке значення. У широкому розумінні згадане поняття охоплює систему усвідомлених та закріплених правил, норм, які приводять людський ресурс у відповідність із довгостроковою стратегією фірми.

У вузькому розумінні згаданий термін означає набір конкретних правил і заборон, які реалізуються під час взаємодій між співробітниками та підприємством. Формування такого механізму залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів [2].

До зовнішніх факторів відносять національне трудове законодавство, взаємовідносини з профспілками, стан економічної кон'юнктури та перспективи розвитку ринку праці. Внутрішні фактори включають структуру цілей організації, технології виробництва, фінансові можливості та наявний рівень оплати, так як зазначені елементи безпосередньо формують робоче середовище.

Більш наочно сутність та напрямки формування системи управління людськими ресурсами відображено нижче на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Сутність та складові елементи кадрової політики підприємства
Джерело: Власна розробка на основі огляду літератури

Політика управління персоналом виступає комплексною системою, яка поєднує зовнішні та внутрішні фактори впливу, базову мету та конкретні завдання роботи з працівниками [3].

Наведена схема демонструє, що раціональне функціонування організаційного механізму прямо залежить від гармонійного балансу між умовами ринку праці та стратегічними потребами підприємства у кваліфікованих фахівцях.

Базовою метою управління людськими ресурсами виступає залучення працездатного населення до активної участі у високоефективній праці, укомплектування всіх ланок компетентними фахівцями, бо підприємству постійно потрібні ініціативні співробітники.

Досягнення такої мети вимагає вирішення ряду конкретних завдань, а саме [4]:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до загальної стратегії розвитку;
- створення умов для реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання працівників, моральне та матеріальне стимулювання їхньої діяльності;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства шляхом постійного розвитку спеціальних вмінь співробітників.

Грамотно побудована система управління кадрами направлена на отримання не лише економічного, але й соціального ефекту. Вона гарантує стабільний розвиток підприємства, оптимізує витрати на утримання штату та забезпечує високий рівень задоволеності працівників своїми умовами праці. Належна увага до потреб трудового колективу дозволяє організації долати кризові явища та зберігати стійкі позиції на конкурентному ринку.

1.2. Типи кадрової політики та критерії її ефективності

Управління персоналом на підприємстві може здійснюватися за різними сценаріями, які формують відповідні типи політики роботи з кадрами. Класифікація таких напрямів здійснюється за двома основними ознаками, що наочно продемонстровано нижче на рисунку 1.2.

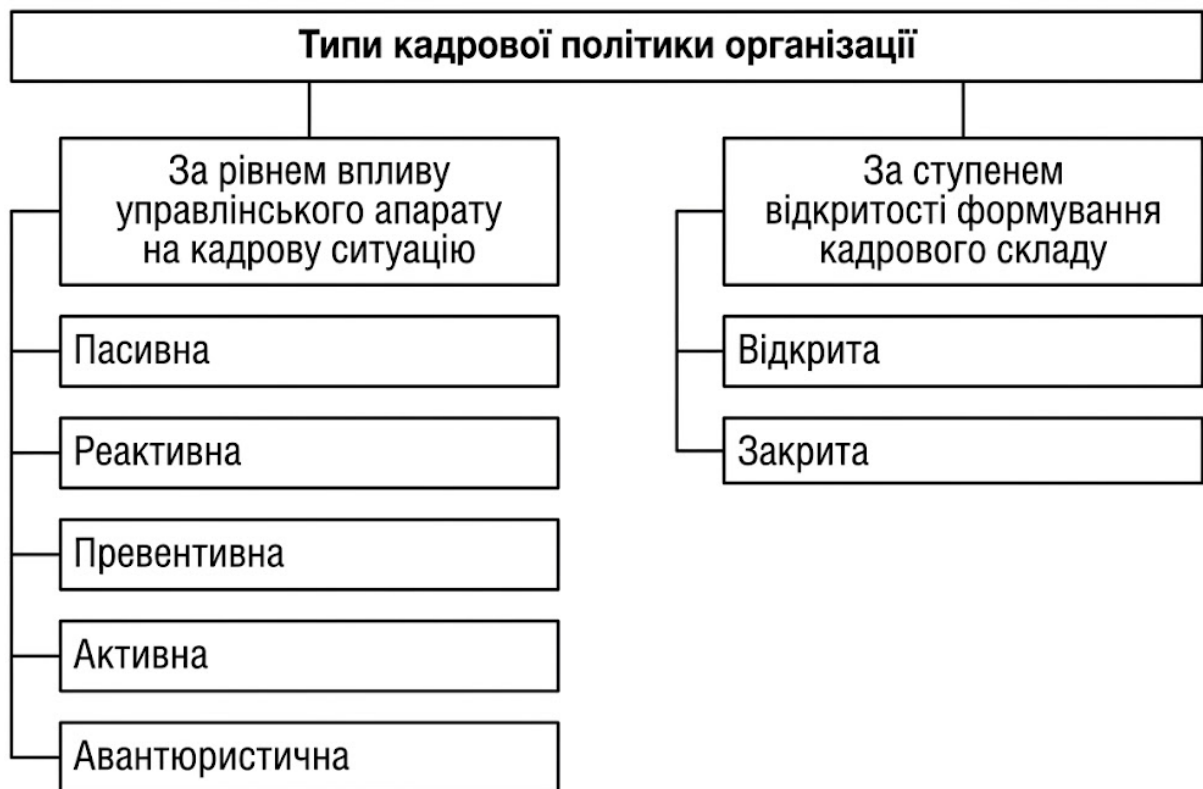


Рис. 1.2 Типи кадрової політики організації

Джерело: Власна розробка на основі огляду літератури

Як розглядається на рисунку 1.2, залежно від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію, виділяють кілька основних видів політики. Першим типом є пасивна кадрова політика, за якої керівництво підприємства не має визначеної програми дій по відношенню до персоналу. У такій ситуації робота з кадрами зводиться виключно до ліквідації вже наявних негативних наслідків, бо відсутнє будь-яке стратегічне планування [5].

На відмінно від пасивного підходу, реактивна політика передбачає, що керівництво здійснює систематичний контроль за негативними аспектами роботи з персоналом. Управлінці аналізують причини виникнення кризових ситуацій та застосовують заходи щодо їхньої локалізації.

Наступним видом виступає превентивна політика, за якої у програмах розвитку підприємства містяться короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах. Тут заздалегідь сформульовані задачі щодо розвитку персоналу, тому що керівництво намагається попередити можливі проблеми. Так само глибокого планування вимагає активна кадрова політика, за якої управлінський апарат має не тільки прогноз, але й реальні засоби впливу на ситуацію.

Кадрова служба у такому разі здатна розробляти антикризові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та корегувати виконання заходів відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Активний підхід додатково поділяється на два підвиди: раціональний та авантюристичний.

Раціональна політика означає, що керівництво має якісний діагноз, обґрунтований прогноз розвитку ситуації та володіє засобами для впливу на неї [5].

Авантюристична ж політика характеризується тим, що керівництво не має обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але все одно прагне активно впливати на неї інтуїтивними методами.

Другою базовою ознакою класифікації є формування кадрового складу залежно від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища, тобто принципова орієнтація підприємства на власний або на зовнішній персонал. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування попереднього досвіду роботи у даній або спорідненій галузі [6].

Підприємство залишається прозорим для потенційних працівників на будь-якому рівні. У такій організації можна почати працювати як із самої низової посади, так і відразу обійняти посаду на рівні вищого керівництва. Отак забезпечується постійний приплив нових ідей та працівників з ринку праці.

Закрита кадрова політика, навпаки, орієнтується на включення нового персоналу виключно на нижчі посадові рівні. Заміщення ж вакантних керівних посад відбувається виключно з числа діючих працівників підприємства. Такого типу стратегія характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної закритої корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності до команди. Вона також часто застосовується підприємствами, що функціонують в умовах дефіциту зовнішніх кадрових ресурсів вузької спеціалізації.

Ефективність обраного типу управління вимірюється здатністю підприємства досягати поставлених стратегічних цілей, утримувати баланс між оновленням та збереженням кадрового ядра, а також підтримувати належний рівень продуктивності праці. Правильно обраний напрям дозволяє компанії швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов та забезпечувати стабільний організаційний розвиток.

1.3. Огляд загальної методики та етапів формування кадрової стратегії організації

Формування кадрової стратегії підприємства безпосередньо спирається на вимоги Кодексу законів про працю України та Закону України «Про зайнятість населення». Комплектування організації спеціалістами стає можливим завдяки плануванню, тому що довгострокова політика вимагає системного підходу до людських ресурсів згідно з чинною нормативно-правовою базою держави. Стратегія розробляється залежно від тривалості планового періоду та встановлених керівництвом підприємства цілей [7].

Послідовність розробки управлінських рішень у сфері людських ресурсів наочно відображено нижче на рисунку 1.3.



Рис. 1.3 Етапи формування кадрової стратегії організації

Джерело: [3]

На схемі показано що, загальна методика розпочинається зі стратегічного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх прогнозів розвитку організації. Наступними кроками визначено формування політики та планування потреби.

Розробка вимог до посад передус процесам набору, випробування та відбору кандидатів. Надалі здійснюється приймання на роботу, переведення та професійне навчання. Завершується цикл оцінкою результатів,

дослідженням персоналу, управлінням конфліктами та удосконаленням роботи з працівниками. Ось так функціонує комплексна система, яка дозволяє підтримувати високий професійний рівень колективу [7].

Наступним розглянемо алгоритм кадрових потреб, який деталізовано нижче на рисунку 1.4.



Рис. 1.4 Схема аналізу потреби та джерел забезпечення персоналом

Джерело: [4]

Як демонструє рисунок, алгоритм стартує з визначення якісної та кількісної потреби в людях. Далі відбувається оцінювання факторів впливу. Внутрішні фактори включають цілі діяльності, фінансовий потенціал та

продуктивність праці, бо перелічені елементи безпосередньо формують робоче середовище підприємства.

До зовнішніх факторів належать соціально-культурні умови, демографічні показники державної статистики та політика конкурентів на ринку праці.

Після аналізу обираються джерела забезпечення: внутрішні суміщення посад, ротація або зовнішні державні центри зайнятості, рекрутингові агентства. На відмінно від внутрішнього пошуку, залучення зовнішніх кандидатів вимагає розробки комплексу маркетингових заходів щодо відбору. Фінальними етапами виступають контроль та оцінка ефективності маркетингу. Навпаки від хаотичного найму, послідовний підхід гарантує оптимізацію витрат організації [8].

Складовими частинами розробки кадрової стратегії виступають наступні напрями [8]:

- планування потреби в кадрах з дотриманням вимог Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»;
- навчання й підвищення кваліфікації, що передбачає безперервний професійний ріст, стажування, самоосвіту та ротацію по посадах;
- система регулювання, яка охоплює регулярну оцінку виконаної роботи та планування службового росту;
- оплата праці, де обов'язково враховується сукупність усіх видів винагород відповідно до мінімальних державних гарантій, встановлених Законом України «Про оплату праці».

Оперативне планування розв'язує поточні завдання в межах одного календарного року. Так само узгодженими мають бути дії менеджера по кадрах та лінійних керівників у повсякденній діяльності. Всі відповідальні особи повинні дотримуватися норм трудового законодавства України. Отак підприємство здатне на законних підставах підібрати висококваліфікованих спеціалістів, які вирішуватимуть поставлені завдання з максимальною віддачею.

1.4. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом і вибір напрямів

Лева частка наукових досліджень механізмів управління персоналом належить західним та азійським експертам. Жодна з наявних теорій не визнається універсальною, бо кожна держава має власну специфіку економічного розвитку. Порівняймо підходи різних країн до формування кадрової політики. Успішний багаторічний розвиток економіки Японії спонукав фахівців вивчати причини високої ефективності місцевого виробництва [9].

Японська концепція ставить у центр людину, котра визнається найвищою цінністю для фірми. Головний принцип японського менеджменту проголошує необхідність підбирати не людину для роботи, а роботу для людини.

Керівник в Японії управляє на основі формальної влади, проте використовує неформальні методи, де значну роль відіграє організаційна ідеологізація працівників. На відмінно від західних компаній, японські методи передбачають пошук глибинних причин виникнення проблем [9].

Залежно від національних традицій, американські та європейські корпорації розробили власні моделі управління. В США випускники коледжів проходять серйозну програму професійної адаптації, котра включає відбір, орієнтацію, навчальну підготовку та оцінку.

Більшість керівників американських корпорацій розглядають витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення. Підрахунки показують, що один долар, вкладений у розвиток працівника, приносить від трьох до восьми доларів прибутку. Так само зростає роль кадрових служб, штат яких формується залежно від національних норм. В Японії на одного фахівця з кадрів припадає 40 працівників, у США – 100, у Німеччині – 130. На підбір одного кандидата в США витрачається до 18 людино-годин, в Японії – до 48.

Для кращого розуміння відмінностей між національними моделями застосуємо порівняльний аналіз, результати якого наведено нижче на рисунку 1.5 [9].



Рис. 1.5 Порівняльна характеристика японської, американської та української моделей організації

Джерело: Власна розробка на основі розгляду електронних джерел

Як показує рисунок 1.5, японські організації практикують довічне наймання, повільне просування по службі, неспеціалізовану діяльність та колективне прийняття рішень. Американські компанії, навпаки від японських, орієнтуються на короткочасне наймання, швидке оцінювання, вузьку спеціалізацію та індивідуальну відповідальність.

Українські підприємства поєднують елементи обох систем, демонструючи перехідний етап. У вітчизняних реаліях переважає

неспеціалізована діяльність, змішані форми наймання та виключно формальна повага до людського фактора [10].

На жаль, часи адміністративно-командного управління залишили глибокий слід у свідомості вітчизняних працівників. В промисловості України більше половини співробітників відділів кадрів зайняті нормуванням та оплатою праці.

Американські колеги спрямовують основні зусилля на відбір та адаптацію. Зараз в нашій державі немає широкого впровадження передового іноземного досвіду. Лише одиничні підприємства використовують нові системи мотивації. [10].

Системний вплив на процес формування робочої сили вимагає глибокого вивчення. Персонал виступає головною запорукою успіху, проте для розкриття його потенціалу керівникам вітчизняних підприємств слід звертати увагу на децентралізацію управлінського процесу та делегування повноважень.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика підприємства виступає визначальним інструментом управління людськими ресурсами, який об'єднує принципи, методи та завдання для забезпечення організації необхідними фахівцями. Процес розробки зазначеної стратегії вимагає послідовного застосування алгоритмів планування, оцінки та мотивації залежно від обраного типу управління. Дослідження зарубіжного досвіду демонструє високу результативність людиноорієнтованих моделей, які вітчизняні компанії лише починають впроваджувати у власну практику. Тому подальше вивчення проблеми потребує ґрунтовного аналізу практичного стану роботи з колективом на базі конкретного підприємства. Здобуті теоретичні знання стануть підґрунтям для виявлення недоліків діючої системи та формування дієвих пропозицій щодо її вдосконалення у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика бази дослідження та аналіз галузевого середовища

Базою дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮНІТІ - 2022". Організацію зареєстровано 08.06.2022 року, статутний капітал становить 10 000 грн. Основним напрямком функціонування є розведення свійської птиці. Товариство має диверсифікований асортимент, бо аграрний ринок вимагає гнучкості. Для детального ознайомлення зі специфікою діяльності застосуємо структурування асортименту підприємства. Дані щодо виробництва зведено нижче у таблиці 2.1 [4].

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності та специфіка реалізації продукції ТОВ "ЮНІТІ - 2022"

Вид діяльності	Код КВЕД	Основна продукція / послуги	Цільова аудиторія
Розведення свійської птиці (основний)	01.47	Жива птиця, м'ясо птиці різних категорій	Оптові бази, м'ясокомбінати
Виробництво олії та тваринних жирів	10.41	Тваринні жири технічні та харчові	Підприємства харчової промисловості
Виробництво готових кормів для тварин	10.91	Комбікорми для фермерських господарств	Дрібні та середні фермери
Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами	46.32	Фасоване м'ясо, напівфабрикати, субпродукти	Роздрібні мережі, заклади харчування

Джерело: Власна розробка на основі документації підприємства

Організація функціонує в умовах високої конкуренції. Залежно від економічних коливань, зовнішні фактори безпосередньо впливають на рентабельність виробництва. Незважаючи на виклики, ТОВ "ЮНІТІ - 2022" утримує стабільну позицію на регіональному ринку. На відмінно від дрібних господарств, фірма активно розширює оптові канали збуту [4].

Галузь птахівництва постійно трансформується, ось так формується необхідність безперервного моніторингу конкурентів. Детальний аналіз ринкового середовища наведено нижче у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз галузевого середовища та конкурентних позицій ТОВ "ЮНІТІ - 2022"

Фактор галузевого середовища	Характеристика стану на ринку	Основні гравці / Конкуренти	Вплив на ТОВ "ЮНІТІ - 2022" та заходи протидії
Національні конкуренти	Великі агрохолдинги контролюють левову частку роздрібу та експорту.	1. Агрохолдинг МХП (ТМ «Наша Ряба»), 2. ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (ТМ «Епікур», «Чебатурочка»)	Вплив: Ціновий тиск та монополізація полиць у супермаркетах. Протидія: Уникнення прямої конкуренції в мас-маркеті. Фокус на нішеві B2B продажі (гурт, HoReCa), гнучке ціноутворення та виробництво супутніх товарів (жири, комбікорми).
Регіональні конкуренти	Жорстка боротьба за місцеві ринки збуту (Кіровоградська, Дніпропетровська, Черкаська обл.), гуртові бази та локальні торгові мережі.	1. Корпорація «Агро-Овен» (ТМ «Золотко»), 2. ТОВ «Агро-Рось», місцеві фермерські господарства та птахокомбінати.	Вплив: Пряма конкуренція за гуртових покупців та постачальників сировини. Протидія: Формування унікальних комерційних пропозицій для партнерів (відтермінування платежів, швидка доставка "день у день"), розширення асортименту (живі тварини, комбікорми).

Споживачі B2B сегмент	Попит стабільний, але клієнти дуже чутливі до ціни та стабільності поставок через економічну ситуацію.	Гуртові продуктові бази, м'ясопереробні цехи	Вплив: Ризик втрати клієнта при збоях у логістиці або стрибках цін.
			Протидія: Укладання довгострокових договорів, впровадження програм лояльності для постійних гуртових клієнтів.
Постачальники ресурсів	Ринок імпорتنних та вітчизняних ветеринарних препаратів, обладнання та інкубаційних яєць/молодняку досить насичений.	Виробники ветпрепаратів, постачальники зернових культур для комбікормів, енергопостачальні компанії.	Вплив: Зростання собівартості через тарифи та курсів різниці.
			Протидія: Власне виробництво кормів (вже реалізується ТОВ "ЮНІТІ - 2022" за КВЕД 10.91), впровадження енергоощадних технологій на птахофермах.

Джерело: Власна розробка на основі електронних джерел

Для розуміння внутрішньої побудови компанії звернемося до графічного відображення організаційної структури, яке наведено нижче на рисунку 2.1.

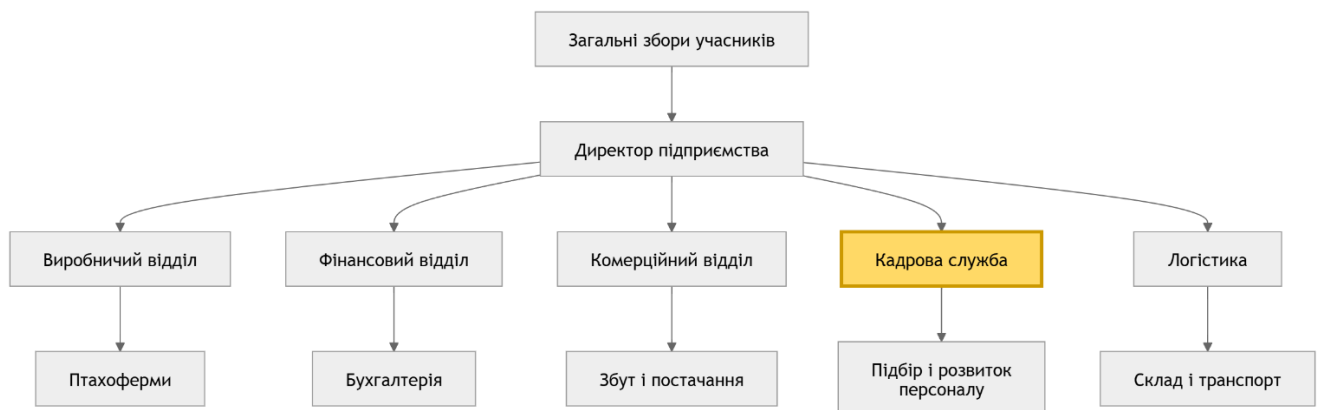


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ "ЮНІТІ - 2022"

Джерело: Власна розробка на основі документації підприємства

Як відображено на рисунку 2.1, вищим органом управління виступають Загальні збори учасників, яким безпосередньо підпорядковується Директор підприємства. Загальна структура охоплює виробничий, фінансовий, комерційний відділи, логістику та кадрову службу. Місце підрозділу управління людськими ресурсами виділено в ієрархії, так само як і місце основних виробничих філій. Більш детальну будову служби відображено нижче на рисунку 2.2 [21].

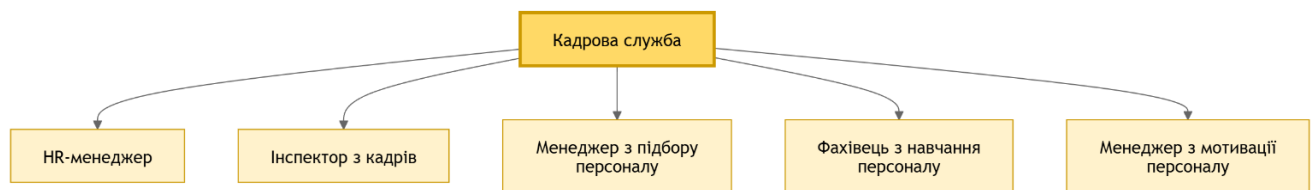


Рис. 2.2 Структура кадрової служби підприємства

Джерело: Власна розробка на основі документації підприємства

Згідно з рисунком 2.2, штат служби складається з HR-менеджера, інспектора з кадрів, менеджера з підбору персоналу, фахівця з навчання та менеджера з мотивації.

Для повного розуміння стану справ проаналізуємо результати господарської діяльності компанії у реальних показниках. Зведена інформація базується на наступних розрахункових операціях:

- аналіз динаміки доходу від реалізації продукції за 2023–2025 роки;
- розрахунок собівартості та чистого прибутку для визначення показників рентабельності;
- порівняння загальних активів та зобов'язань залежно від аналізованого періоду;
- обчислення абсолютних і відносних відхилень фінансових результатів для виявлення тенденцій розвитку.

Динаміка демонструє суттєве зростання обсягів продажу, навпаки від кризових тенденцій у суміжних галузях. Порівняймо основні цифри у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ "ЮНІТІ - 2022" за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2024 (+/-)	Темп росту 2025/2024, %
Дохід, грн	3 940 000	5 053 100	9 940 700	+4 887 600	+96,72
Собівартість, грн	3 500 000	4 500 000	9 000 000	+4 500 000	+100,00
Чистий прибуток, грн	179 400	200 400	388 600	+188 200	+93,91
Рентабельність, %	4,55	3,97	3,91	-0,06	-
Активи, грн	3 896 000	9 190 900	3 984 600	-5 206 300	-56,64
Зобов'язання, грн	3 877 300	8 990 500	3 395 600	-5 594 900	-62,23

Джерело: Власна розробка на основі документації підприємства

Аналізуючи інформацію з таблиці, констатуємо активне нарощування обсягів діяльності. Дохід товариства за період з 2023 по 2025 роки зріс більш ніж удвічі, що позитивно позначилося на показнику чистого прибутку, який у 2025 році досяг 388 600 грн.

2.2 Аналіз динаміки, структури та показників плинності кадрів

Людський капітал формує основу стабільного функціонування підприємства. Дослідження кадрового складу ТОВ "ЮНІТІ - 2022" дозволяє оцінити ефективність управління персоналом за минулі роки. Зміни чисельності та внутрішні зрушення в колективі наведено нижче у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура персоналу ТОВ "ЮНІТІ - 2022" за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік (осіб)	2024 рік (осіб)	2025 рік (осіб)	Відхилення 2025 до 2023 (+/-)
Загальна кількість працівників	85	112	148	+63
За категоріями посад:				
– Керівний склад	5	7	8	+3
– Спеціалісти та фахівці	18	25	30	+12
– Виробничий робітничий персонал	50	65	92	+42
– Допоміжний персонал	12	15	18	+6
За віковими групами:				
– Від 18 до 35 років	25	30	38	+13
– Від 36 до 50 років	45	58	75	+30
– Понад 50 років	15	24	35	+20
За статтю:				
– Чоловіки	48	65	86	+38
– Жінки	37	47	62	+25

Джерело: Власна розробка на основі документації підприємства

Дані з таблиці 2.4 демонструють поступове збільшення загальної кількості працівників. На відмінно від минулих періодів, у 2025 році

спостерігається інтенсивне зростання частки виробничого персоналу, бо розширення обсягів збуту вимагає залучення додаткових робітників. Розподіл колективу за рівнем освіти виступає індикатором професійної кваліфікації. Відповідні пропорції за кожен рік дослідження відображає рисунок 2.3 [21].

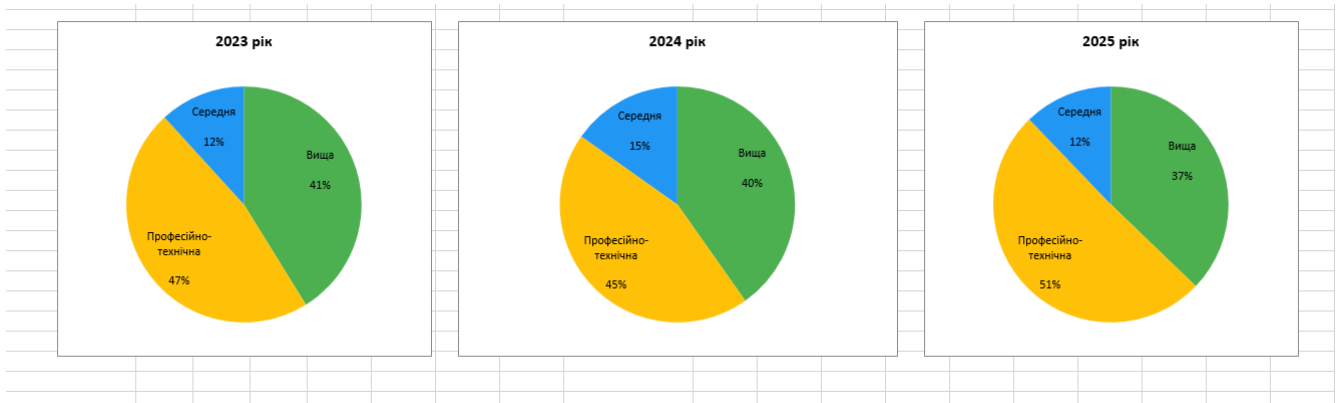


Рис. 2.3 Структура персоналу ТОВ "ЮНІТІ - 2022" за рівнем освіти у 2023–2025 роках

Спираючись на графічні дані, констатуємо стабільну частку фахівців із вищою та професійною освітою. Залежно від потреб виробництва, компанія адаптує стратегію найму, фокусуючись на вузькопрофільних робітничих спеціальностях. Далі необхідно дослідити рух кадрів. Інформацію щодо прийому та звільнення співробітників згруповано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників руху та плинності кадрів ТОВ "ЮНІТІ - 2022" за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2024 (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	82	105	135	+30
Прийнято на роботу, осіб	18	42	55	+13
Звільнено з роботи, осіб	9	15	19	+4
З них за власним	6	11	12	+1

бажанням				
За порушення дисципліни	1	2	2	0
За угодою сторін	2	2	5	+3
Коефіцієнт обороту з прийому, %	21,9	40,0	40,7	+0,7
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	10,9	14,2	14,0	-0,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,5	12,3	10,3	-2,0

Джерело: Власна розробка на основі документації підприємства

Згідно з показниками таблиці 2.5, коефіцієнт плинності кадрів зазнає помітних коливань. Збільшення кількості звільнених працівників у 2024 році відбулося переважно за власним бажанням. Зниження плинності у 2025 році свідчить про стабілізацію мікроклімату в колективі. Співвідношення причин звільнення відображає рисунок 2.4.

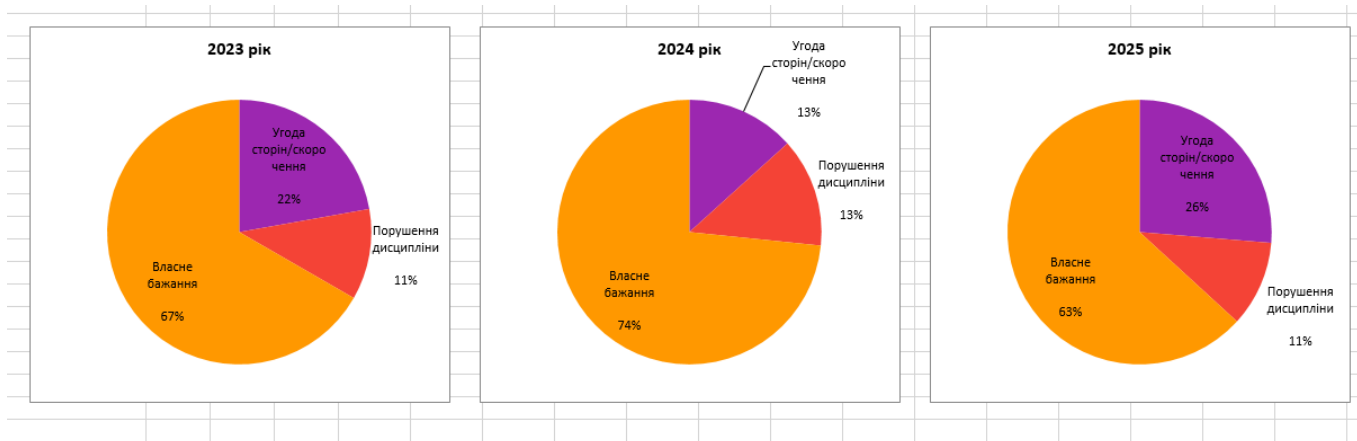


Рис. 2.4 Структура причин звільнення персоналу ТОВ "ЮНІТІ - 2022" у 2023–2025 роках

Відповідно до результатів аналізу, кадрова політика організації потребує подальшого вдосконалення. Зростання середнього віку робітників виступає ризиком у довгостроковій перспективі функціонування. Зменшення

коефіцієнта плинності у фінальному році дослідження підтверджує ефективність впроваджених мотиваційних заходів управління. Фіксування стабільних показників утримання персоналу забезпечує базу для подальшого нарощування виробничих потужностей [4].

2.3 Оцінка системи оплати праці та продуктивності працівників

Дослідження механізмів нарахування заробітної плати дозволяє виявити слабкі місця у мотиваційному профілі компанії. На підприємстві застосовується погодинно-преміальна та відрядно-преміальна форми розрахунків, залежно від специфіки посади. Адміністративний апарат отримує фіксований оклад та премію за виконання планових показників, тоді як дохід робітників птахоферм формується на основі виробітку [4].

Керівництво компанії змушене регулярно переглядати тарифні ставки, тому що рівень інфляції безпосередньо впливає на купівельну спроможність працівників. Детальний розріз середньомісячного фонду оплати праці за категоріями персоналу наведено нижче у таблиці 2.6.

Аналізуючи наведені розрахунки, фіксуємо зростання загального рівня доходів усіх категорій працюючих. Найбільший відсоток надбавок отримують співробітники виробничого підрозділу, а саме оператори птахофабрику та робітники забійного цеху. Такий розподіл є обґрунтованим, бо умови їхньої праці характеризуються підвищеним рівнем фізичного навантаження та впливом шкідливих факторів.

Для підтримки високих показників рентабельності, адміністрація запровадила комплексну програму стимулювання. Мотиваційний пакет базується на наступних елементах [4]:

- матеріальне заохочення за перевиконання щомісячного плану реалізації готової продукції;

- надання знижок на придбання товарів власного виробництва для особистих потреб;
- компенсація витрат на проїзд для співробітників, які проживають у віддалених населених пунктах;
- виплата матеріальної допомоги у випадках тривалої хвороби або сімейних обставин;
- організація щорічного медичного огляду за рахунок фондів підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз структури середньомісячної заробітної плати працівників

ТОВ "ЮНІТІ - 2022" за 2024–2025 роки

Категорія персоналу / Посада	Базовий оклад 2024, грн	Базовий оклад 2025, грн	Середня сума премій 2025, грн	Доплати за умови праці 2025, грн	Загальний середній дохід 2025, грн	Відхилення доходу 2025/2024, %
Адміністративно-управлінський персонал						
Директор	45 000	52 000	15 000	-	67 000	+15,5
Головний бухгалтер	32 000	38 000	8 000	-	46 000	+18,7
Начальник відділу збуту	28 000	34 000	12 000	-	46 000	+21,4
Спеціалісти та фахівці						
Технолог з виробництва кормів	22 000	27 000	5 000	2 000	34 000	+22,7

Продовження таблиці 2.6

Ветеринарний лікар	25 000	30 000	6 000	3 000	39 000	+20,0
HR-менеджер	20 000	24 000	4 000	-	28 000	+20,0
Виробничий робітничий персонал						
Оператор птахофабрики	15 000	18 500	4 500	2 500	25 500	+23,3
Робітник забійного цеху	16 000	19 000	5 000	3 500	27 500	+23,8
Водій-експедитор	18 000	22 000	6 000	1 500	29 500	+22,2
Допоміжний персонал						
Прибиральник виробничих приміщень	9 000	11 500	1 000	1 000	13 500	+27,7
Охоронець	10 000	12 500	1 500	1 000	15 000	+25,0

Джерело: Власна розробка на основі штатного розпису та фінансової звітності підприємства

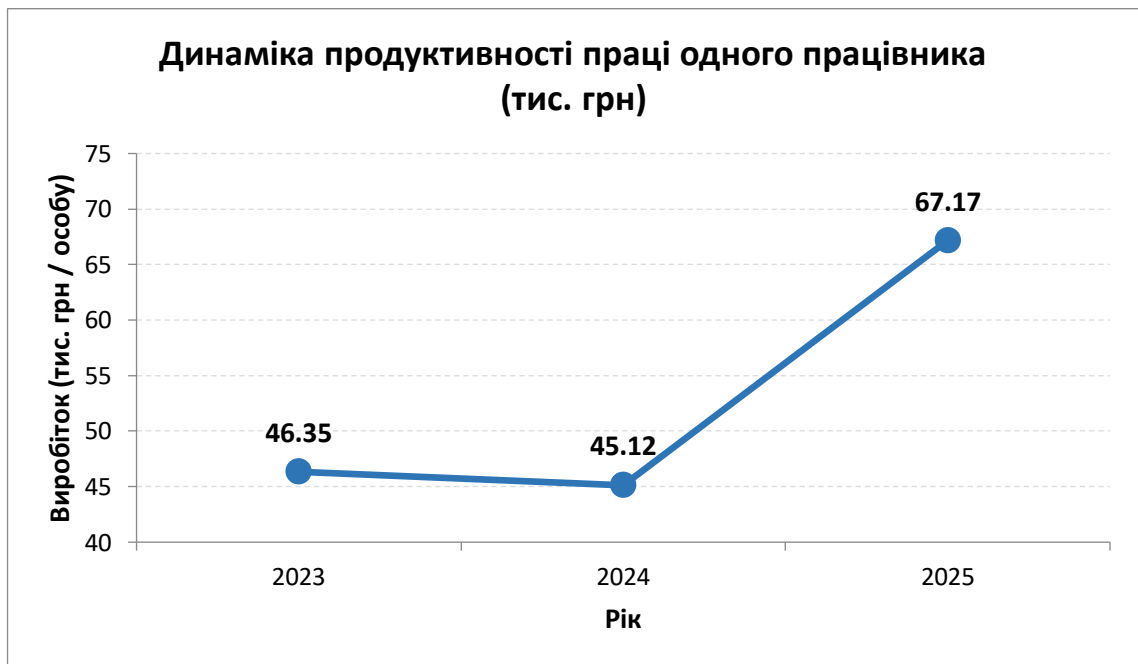


Рис. 2.5 Динаміка продуктивності праці робітників ТОВ "ЮНІТІ - 2022"

Джерело: Власна розробка на таблиці структури персоналу та даних про доходи компанії

Зростання заробітної плати повинно супроводжуватися відповідним підвищенням продуктивності. Динаміка середньорічного виробітку на одного робітника виступає індикатором раціонального використання трудових ресурсів. Для розрахунку реальних показників продуктивності використаємо дані щодо загального доходу товариства, а саме. Поділивши зазначені суми на відповідну кількість працівників 85, 112 та 148 осіб згідно з таблицею 2.4, отримаємо об'єктивну картину віддачі персоналу.

2.4. Аналіз існуючої системи підбору, адаптації та оцінки персоналу на підприємстві

Процес формування кадрового резерву та залучення нових співробітників базується на плановому підході. Потреба у персоналі визначається на основі заявок керівників структурних підрозділів, які подаються до відділу управління людськими ресурсами до двадцятого числа поточного місяця.

Пошук кандидатів здійснюється через спеціалізовані інтернет-платформи, співпрацю з місцевими центрами зайнятості та розміщення оголошень у локальних засобах масової інформації [21].

Після первинного відбору резюме претенденти проходять співбесіду з менеджером з персоналу, а згодом – з безпосереднім керівником виробничої ділянки. Для посад, пов'язаних з матеріальною відповідальністю або експлуатацією складного обладнання, передбачено додаткове тестування професійних навичок.

Після успішного проходження етапу відбору розпочинається процедура інтеграції нового робітника у виробниче середовище. Адаптація поділяється на кілька послідовних етапів.

За кожним новачком закріплюється кваліфікований наставник з числа штатних співробітників підприємства, який супроводжує його протягом

усього випробувального терміну. Тривалість випробувального періоду становить від одного до трьох місяців, залежно від складності посадових обов'язків.

Програма адаптації охоплює наступні заходи:

- проходження обов'язкового інструктажу з охорони праці та техніки безпеки на робочому місці;
- ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовою інструкцією;
- практичне навчання специфіці технологічних процесів під керівництвом наставника;
- підведення проміжних підсумків роботи.

Оцінка ефективності персоналу проводиться систематично для визначення рівня компетентності працівників та доцільності їх подальшого перебування на посаді.

Вона базується на аналізі об'єктивних показників виробітку, дотриманні технологічних норм та відсутності порушень трудової дисципліни. За результатами оцінювання формуються рекомендації щодо преміювання, підвищення кваліфікації або переведення на іншу ділянку роботи. Для систематизації інформації щодо методів оцінки зведемо відповідні дані нижче у таблиці 2.7 [4].

Таблиця 2.7

Методи оцінки персоналу ТОВ "ЮНІТІ - 2022" за категоріями посад

Категорія персоналу	Предмет оцінювання	Інструменти та методи оцінки	Періодичність проведення
Адміністративно-управлінський апарат	Виконання стратегічних цілей, рентабельність	Аналіз фінансових звітів, досягнення КРІ показників	Щоквартально
Спеціалісти та фахівці	Якість виконання посадових обов'язків,	Атестація, аналіз звітності, експертна оцінка керівника	Півріччя

	ініціативність		
Виробничий робітничий персонал	Обсяг виробітку, відсоток браку, дотримання норм безпеки	Нормативний метод, облік виробленої продукції,	Щомісячно
Допоміжний персонал	Якість обслуговування територій та об'єктів	Контроль за графіком виконання робіт, оцінка стану приміщень	Щомісячно

Джерело: Власна розробка на основі регламентів управління персоналом підприємства

Дані з таблиці показують, що підходи до оцінювання диференційовані. Адміністративний апарат оцінюється за економічними результатами діяльності фірми. Водночас для робітників птахофабрик базою виступають кількісні показники виробленої продукції. Наявна система дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо стимулювання та розвитку кадрового потенціалу організації.

Дослідження попередніх етапів функціонування дозволяє виділити низку проблем у системі управління персоналом. Інтенсивне нарощування виробничих потужностей та збільшення штату виявили неготовність існуючих алгоритмів до масштабування.

Зростання доходів підприємства супроводжується пропорційним збільшенням навантаження на адміністративний апарат, бо наявні ресурси відділу кадрів залишаються незмінними [4].

Відсутність автоматизації рутинних операцій змушує фахівців витрачати більшість робочого часу на паперове оформлення документів, замість розробки стратегічних проєктів. Відповідна ситуація призводить до зниження якості відбору кандидатів на етапі первинної співбесіди, підвищуючи ризик найму нерелевантних робітників.

Аналіз структури колективу за віковою ознакою засвідчив тенденцію до старіння робочої сили. Частка працівників старше п'ятдесяти років

стабільно збільшується, тоді як приплив молодих фахівців залишається недостатнім.

Зазначена диспропорція формує ризик втрати кваліфікованих кадрів у найближчі роки без належної передачі досвіду наступникам. Високий коефіцієнт плинності у минулих періодах підтверджує наявність прихованих конфліктів або незадоволеності умовами роботи [12].

Більшість звільнень відбувається за власним бажанням, що сигналізує про неефективність існуючих механізмів утримання персоналу. На відмінно від фінансових показників, показники лояльності співробітників потребують детальнішого моніторингу та своєчасного реагування з боку керівництва.

Система адаптації новачків також демонструє певні недоліки. Закріплення наставників за новими робітниками відбувається номінально, тому що досвідчені майстри перевантажені власними плановими завданнями.

Відсутність фінансової мотивації за навчання стажистів призводить до формального підходу у передачі знань. Відповідний розрив між очікуваннями та реальністю стає причиною звільнення людей ще на етапі випробувального терміну. Програма орієнтації обмежується базовими інструктажами з техніки безпеки, ігноруючи психологічне залучення в корпоративну культуру підприємства [13].

Аналіз системи матеріального стимулювання вказує на перекис у бік кількісних показників. Виробничий персонал отримує премії виключно за обсяг виробітку, що стимулює швидкість виконання завдань на шкоду якості готової продукції.

Розрахунок заробітної плати не враховує індивідуальні досягнення або раціоналізаторські пропозиції робітників. Залежно від економічних коливань, базові оклади індексуються із запізненням, знижуючи загальний рівень задоволеності колективу.

Методи атестації базуються переважно на суб'єктивній думці безпосереднього керівника, формуючи простір для упередженого ставлення.

Інструменти зворотного зв'язку між керівництвом та підлеглими функціонують в односторонньому форматі, блокуючи ініціативи знизу.

Зведення виявлених деструктивних факторів дозволяє констатувати потребу у глибокій реорганізації кадрової служби. Існуюча політика носить реактивний характер, вирішуючи проблеми постфактум, замість превентивного усунення потенційних загроз. Підприємство потребує розробки оновлених підходів до формування бренду роботодавця, повної цифровізації обліку та впровадження об'єктивних метрик ефективності праці для збереження конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності товариства з обмеженою відповідальністю засвідчив активне нарощування обсягів виробництва та відповідне розширення штату працівників протягом останніх років. Залежно від економічних умов компанія зуміла адаптуватися до жорсткого конкурентного середовища, збільшивши фінансові доходи та загальну продуктивність праці робітників. Водночас дослідження внутрішніх механізмів управління виявило суттєве відставання застосовуваних кадрових інструментів від темпів зростання агропромислового бізнесу.

Наявна система стимулювання та оцінювання колективу фокусується винятково на кількісних метриках виробітку, повністю ігноруючи якісні параметри виконання завдань та індивідуальні ініціативи фахівців. На відмінно від передових практик ринку, інструменти утримання лояльності співробітників залишаються слабо розвиненими, бо більшість управлінських рішень реалізується ситуативно після виникнення кризових ситуацій. Відповідно, гарантування довгострокової рентабельності організації вимагає системного усунення діагностованих недоліків.

На основі проведеного моніторингу виділено наступний перелік проблем у реалізації поточної кадрової політики підприємства:

- низький рівень автоматизації рутинних операцій з обліку персоналу, що генерує надмірне паперове навантаження на інспекторів та знижує загальну ефективність процесу рекрутингу;

- прогресуюча тенденція до старіння робочої сили на виробничих ділянках, яка супроводжується дефіцитом молодих спеціалістів для своєчасної передачі накопиченого професійного досвіду;

- високий відсоток звільнень за власним бажанням серед новоприйнятих робітників, тому що процес інтеграції носить виключно формальний характер без належної психологічної підтримки;

- повна відсутність матеріального заохочення для досвідчених майстрів за виконання функцій наставника, що змушує останніх ігнорувати процес навчання стажистів на користь виконання власних планів;

- недосконалість алгоритмів розрахунку заробітної плати, а саме фокусування виключно на обсягах виробленої продукції без урахування показників якості або ошадливого ставлення до обладнання;

- функціонування корпоративних комунікацій виключно у директивному форматі зверху вниз, що системно блокує отримання конструктивного зворотного зв'язку від рядових працівників.

Зведені результати дослідження доводять необхідність повної модернізації підходів до управління людським капіталом. Виявлені деструктивні фактори безпосередньо загрожують стабільності виробничих процесів, бо ігнорування потреб колективу неминуче призведе до втрати найбільш кваліфікованих робітників. Усунення наведених перепон вимагає розробки обґрунтованого проекту вдосконалення системи мотивації, цифровізації документообігу та створення прозорих механізмів оцінювання результатів праці. Успішна реалізація коригувальних заходів дозволить перетворити трудовий ресурс на головну конкурентну перевагу товариства на регіональному ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка комплексних пропозицій щодо оптимізації процесу управління персоналом

Модернізація кадрового діловодства вимагає відмови від застарілих алгоритмів роботи відділу кадрів. Переведення інформаційних масивів у цифровий формат виступає першочерговим завданням, тому що рутинні операції поглинають левову частку робочого часу інспекторів, блокуючи виконання аналітичних функцій [14].

Впровадження автоматизованої програми управління людськими ресурсами, можна взяти систему HURMA, дозволить консолідувати всі процеси життєвого циклу співробітника в єдиному електронному середовищі.

На відмінно від розрізнених локальних файлів та паперових журналів, хмарна платформа гарантує миттєвий доступ до статистики, генерування наказів за шаблонами та ведення прозорого обліку робочого часу. Процес інтеграції обраного програмного забезпечення передбачає поетапну реалізацію організаційних кроків:

- проведення технічного аудиту наявних серверних потужностей підприємства та експорт архівних даних співробітників у захищене хмарне сховище;
- налаштування архітектури системи під специфіку аграрного виробництва, формування ієрархії підрозділів та розподіл прав доступу між адміністрацією і лінійними керівниками птахофабрик;
- організація практичних тренінгів для фахівців служби управління персоналом щодо використання модулів автоматизованого рекрутингу, погодження відпусток та проведення оцінювання;

– паралельний тестовий запуск цифрової платформи разом із традиційним документообігом тривалістю в один місяць для виявлення та усунення можливих системних збоїв перед остаточним переходом [15].

Детальну структуру адаптаційних заходів наведено нижче у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Покроковий алгоритм онбордингу та стажування нових працівників
ТОВ "ЮНІТІ - 2022"

Період адаптації	Основні завдання етапу	Формат проведення та інструменти	Відповідальна особа
Перший робочий день	Знайомство з компанією, документальне оформлення, базовий інструктаж	Оформлення в системі HURMA, видача спецодягу, екскурсія виробництвом, інструктаж з охорони праці	Інспектор з кадрів, інженер з ОП
Перший тиждень	Занурення у професійні обов'язки, вивчення технологічних карт	Робота в парі з наставником без індивідуального плану	Закріплений наставник
Перший місяць	Вихід на мінімальні виробничі показники, психологічна інтеграція	Виконання 50% норми виробітку, первинна бесіда зворотного зв'язку	Наставник, HR-менеджер
Другий місяць	Нарощування темпів роботи, мінімізація браку	Самостійна робота під наглядом, виконання 80% норми, аналіз допущених помилок	Керівник підрозділу
Третій місяць (фінал)	Повний перехід до самостійної роботи, атестація	Виконання 100% норми виробітку, фінальне оцінювання теоретичних знань та практичних навичок	Атестаційна комісія

Джерело: Власна розробка на основі принципів управління персоналом

Успішна цифровізація вивільняє ресурс для трансформації підходів до залучення та утримання персоналу. Зниження високого показника плинності серед новачків потребує формування дієвого алгоритму онбордингу. Розробка покрокового плану стажування з фіксованими контрольними метриками мінімізує психологічний стрес робітника та прискорює його вихід на планову продуктивність.

Виконання наведеного плану адаптації неможливе без офіційного закріплення інституту наставництва. Попередній формальний підхід генерував високу плинність під час випробувального терміну, бо досвідчені майстри птахоферм сприймали навчання стажистів виключно як додаткове неоплачуване навантаження, що відволікало від виконання власних завдань.

Для стимулювання кваліфікованих робітників до передачі досвіду розроблено фінансову модель заохочення. Розмір винагороди варіюється залежно від результативності підопічного, формуючи пряму зацікавленість ментора в успіху новачка. Розподіл виплат відображає таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Сітка матеріальних компенсацій для наставників

Етап супроводу стажиста	Базова фіксована доплата, грн	Змінна мотиваційна частина (бонус), грн	Умова нарахування змінної частини
Протягом першого місяця роботи новачка	1 500	1 000	Відсутність порушень трудової дисципліни та техніки безпеки з боку стажиста
Протягом другого місяця роботи новачка	1 500	1 500	Досягнення стажистом показника у 80% від стандартної норми виробітку

Продовження таблиці 3.2

Протягом третього місяця роботи новачка	1 500	2 000	Успішне проходження фінальної атестації та допуск до самостійної роботи
Довгостроковий бонус утримання	-	3 000	Одноразова виплата за умови роботи підопічного на підприємстві більше 6 місяців
Максимальний сукупний дохід ментора	4 500	7 500	Виплачується поетапно у разі стовідсоткової успішності процесу адаптації

Джерело: Власна розробка

Поряд з утриманням наявного штату, організація стикається з гострою необхідністю оновлення кадрового резерву. Прогресуюче старіння робітників виробничих цехів становить загрозу довгостроковому функціонуванню птахофабрик.

Нівелювання виявленого ризику потребує розробки плану омолодження робочої сили через інструменти дуальної освіти, а саме шляхом поєднання теоретичної бази навчальних закладів з практикою на реальному обладнанні компанії. Так само, як і для менторства, зазначений напрямок вимагає системної організації та передбачає наступні заходи [16]:

– підписання меморандумів про стратегічне партнерство з регіональними аграрними ліцеями та професійно-технічними коледжами;

- спільне коригування навчальних програм під специфіку реальних технологічних процесів вирощування свійської птиці на потужностях підприємства;
- проведення регулярних виїзних екскурсій та організація гостьових лекцій від керівництва компанії для студентів випускних курсів;
- укладання строкових трудових угод зі здобувачами освіти на період проходження виробничої практики із забезпеченням базової оплати праці;
- створення пріоритетного резервного списку з найуспішніших практикантів для гарантованого працевлаштування одразу після отримання диплома.

3.2. Впровадження інноваційних методів мотивації та прогнозування потреб у кадрах

На відмінно від застарілої моделі, яка базувалася лише на обсягах виробітку, нова парадигма передбачає впровадження системи ключових показників ефективності. Питома вага кожного індикатора обрана на основі пріоритетів економічного розвитку бази дослідження. Показник виконання плану має найбільшу вагу 0,40, бо дохід підприємства за останній рік зріс на 96,72%, і підтримання темпів виробництва є головним завданням [17].

Показник збереженості поголів'я 0,30 отримав високий пріоритет, бо специфіка галузі птахівництва передбачає високі збитки у разі падежу птиці. Санітарні норми та економія кормів мають вагу по 0,15, а саме такий розподіл дозволяє контролювати собівартість продукції, яка у 2025 році сягнула 9 000 000 грн. Зведена матриця індикаторів наведена нижче у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця ключових показників ефективності (КРІ) для виробничого персоналу птахофабрики

№	Найменування показника КРІ	Питома вага (К _{ваги})	Цільове значення	Критерій виконання
1	Виконання плану вирощування	0,40	100%	Пропорційно відсотку виконання
2	Збереженість поголів'я	0,30	96%	Анулюється при показнику < 92%
3	Дотримання санітарних норм	0,15	0 порушень	За даними ветеринарного контролю
4	Рівень конверсії (економії) кормів	0,15	Норматив	За відсутності перевитрат сумішей
-	Інтегральний показник	1,00	-	Максимальна премія

Джерело: Власна розробка

Оновлена структура нарахування заробітної плати дозволяє уникнути зрівнялівки в оплаті праці. Для розрахунку щомісячного доходу робітника застосовуватиметься наступна модель:

$$ЗП = О + (П * К_{крі}) \quad (3.1)$$

Де: ЗП – сукупна заробітна плата працівника, грн;

О – базовий оклад (згідно з таблицею 2.6 – 18 500 грн для оператора);

П – планова премія (4 500 грн для оператора);

К_{крі} – інтегральний коефіцієнт виконання показників.

Розрахунок за формулою 3.1: Припустимо, що оператор птахофабрики виконав індивідуальні показники на 95% ($K_{kpi} = 0,95$). У такому разі його дохід складе:

$$ЗП = 18\,500 + (4\,500 * 0,95) = 18\,500 + 4\,275 = 22\,775 \text{ грн.}$$

Інтегральний коефіцієнт визначається шляхом підсумовування фактичних результатів за кожним напрямком:

$$K_{kpi} = \sum(\Phi_i * K_{ваги}) \quad (3.2)$$

Де: Φ_i – фактичний відсоток виконання i -го показника;

$K_{ваги}$ – значення питомої ваги з матриці.

Розрахунок за формулою 3.2:

Якщо робітник виконав план на 100% ($\Phi_1=1,0$), забезпечив збереженість 98% ($\Phi_2=0,98$), не мав санітарних порушень ($\Phi_3=1,0$) та припустився невеликої перевитрати кормів ($\Phi_4=0,8$), коефіцієнт становитиме:

$$K_{kpi} = (1,0 * 0,40) + (0,98 * 0,30) + (1,0 * 0,15) + (0,8 * 0,15) = 0,40 + 0,294 + 0,15 + 0,12 = 0,964.$$

Поряд із мотивацією, розширення ТОВ "ЮНІТІ - 2022" потребує математичного обґрунтування кількості нових робочих місць. Для превентивного нівелювання дефіциту кадрів застосовано метод екстраполяції трендів. Середньорічний абсолютний приріст персоналу обчислюється на основі ретроспективних даних за минулі три роки:

$$\Delta\text{Ч} = \frac{(\text{Ч}_{2024} - \text{Ч}_{2023}) + (\text{Ч}_{2025} - \text{Ч}_{2024})}{2} \quad (3.3)$$

Де: Ч – чисельність виробничого персоналу (згідно з таблицею 2.4: 50, 65 та 92 особи).

Розрахунок за формулою 3.3:

$$\Delta\text{Ч} = \frac{(65 - 50) + (92 - 65)}{2} = \frac{15 + 27}{2} = 21 \text{ особа на рік.}$$

Прогнозована загальна потреба в персоналі на наступний період враховує як темпи розширення, так і необхідність заміщення працівників, що звільняються:

$$\text{Ч}_{\text{прогн}} = \text{Ч}_{\text{баз}} + \Delta\text{Ч} + (\text{Ч}_{\text{баз}} * \text{К}_{\text{плин}}) \quad (3.4)$$

Де: Ч_{баз} – чисельність у 2025 році виробничого складу (92 особи);

К_{плин} – коефіцієнт плинності (згідно з таблицею 2.5 – 10,3% або 0,103).

Розрахунок за формулою 3.4:

$$\text{Ч}_{\text{прогн}} = 92 + 21 + (92 * 0,103) = 113 + 9,47 \approx 123 \text{ особи.}$$

Отримані результати дозволяють сформулювати зведену картину розвитку трудового потенціалу організації на найближчу перспективу.

Таблиця 3.4

Зведені показники прогнозу кадрової потреби та ефективності
ТОВ "ЮНІТІ - 2022" на 2026 рік

Показник	2025 рік (факт)	2026 рік (прогноз)	Відхилення (+/-)
Чисельність виробничих робітників, осіб	92	123	+31
Кількість необхідних вакансій для найму, осіб	55	31	-24
Прогнозований середній дохід оператора, грн	25 500	27 850	+2 350
Коефіцієнт плинності кадрів (цільовий), %	10,3	8,5	-1,8

Джерело: Власна розробка на основі проведених розрахунків

3.3. Обчислення показників соціально-економічної ефективності трьох запропонованих заходів та оцінка повноти вирішення поставлених завдань

Обґрунтування доцільності запропонованих заходів вимагає детальних математичних розрахунків. Оцінка ефективності базується на зіставленні прогнозованих витрат із майбутніми грошовими надходженнями. Для комплексного аналізу сформовано базу вихідних даних за трьома напрямками вдосконалення [18]:

Проект 1: Автоматизація відділу кадрів. Інтеграція системи HURMA вимагає прямих фінансових вкладень. Вартість хмарної ліцензії на одного працівника становить 120 грн на місяць. Для штату у 148 осіб річна абонентська плата дорівнює 213 120 грн. Вартість первинного технічного

налаштування бази становить 30 000 грн. Отже, початкові інвестиції першого року складають 243 120 грн. Економічний ефект формується завдяки вивільненню 40% робочого часу HR-менеджера середня зарплата якого 28 000 грн та інспектора з кадрів базова зарплата його 20 000 грн.

Заощаджений фонд робочого часу у грошовому еквіваленті становить:

$$(28\,000 + 20\,000) * 12 * 0,40 = 230\,400 \text{ грн.}$$

Додатково економиться 15 000 грн на паперових архівах та друку. Сумарний прогнозований економічний ефект (E) дорівнює 245 400 грн щорічно.

Проект 2: Монетизація наставництва.

Прогнозована потреба у наймі на 2026 рік становить 31 особу. Максимальна премія наставнику за одного успішного стажиста дорівнює 7 500 грн. Відповідно, сукупні інвестиції I у фонд преміювання складуть [19]:

$$31 * 7\,500 = 232\,500 \text{ грн.}$$

Ефект обчислюється через зниження фінансових втрат від плинності. У минулому періоді звільнено 19 осіб. Витрати на одного неадаптованого працівника пошук, виплата зарплати у період неефективного стажування, брак продукції оцінюються у розмірі однієї середньої зарплати оператора – 25 500 грн. Завдяки роботі менторів прогнозується зменшення кількості швидких звільнень наполовину збереження 9 осіб.

Пряма економія становить [19]:

$$9 * 25\,500 = 229\,500 \text{ грн.}$$

Прискорений вихід новачків на стовідсотковий виробіток дає додатковий приріст продукції на суму 120 000 грн. Сумарний економічний ефект E дорівнює 349 500 грн.

Проект 3: Впровадження KPI-мотивації. Витрати на розробку матриці показників та залучення зовнішніх аудиторів для оптимізації процесів оцінюються у 180 000 грн. Вказана сума виступає одноразовою інвестицією І.

Економічний ефект очікується від зниження загальної собівартості продукції яка раніше сягнула 9 000 000 грн завдяки зменшенню браку та жорсткій економії кормів операторами. Прогнозоване зниження собівартості на 5% генерує такий фінансовий ефект Е [20]:

$$9\,000\,000 * 0,05 = 450\,000 \text{ грн щорічно.}$$

Для визначення рентабельності інвестицій застосовується відповідний алгоритм розрахунку:

$$ROI = \left(\frac{E - I}{I} \right) * 100\% \quad (3.5)$$

Де: ROI – коефіцієнт рентабельності інвестицій, %;

Е – сумарний економічний ефект від впровадженого заходу, грн;

І – сума початкових інвестицій (витрат підприємства), грн.

Розрахунок за формулою (3.5):

– для Проекту 1:

$$ROI = \left(\frac{245400 - 243120}{243120} \right) * 100\% = 0,93\% \text{ (у перший рік впровадження);}$$

– для Проекту 2:

$$ROI = \left(\frac{349500 - 232500}{232500} \right) * 100\% = 50,32\%;$$

– для Проекту 3:

$$ROI = \left(\frac{450000 - 180000}{180000} \right) * 100\% = 150,00\%.$$

Швидкість повернення вкладених коштів визначається за допомогою показника терміну окупності:

$$T_{ок} = \frac{I}{E_{сер}} \quad (3.6)$$

Де: $T_{ок}$ – термін окупності проекту, років;

$E_{сер}$ – середньорічний прогнозований економічний ефект, грн.

Розрахунок за формулою (3.6):

– для Проекту 1:

$$T_{ок} = \frac{243\,120}{245\,400} = 0,99 \text{ року (приблизно 12 місяців);}$$

– для Проекту 2:

$$T_{ок} = \frac{232\,500}{349\,500} = 0,67 \text{ року (близько 8 місяців);}$$

– для Проекту 3:

$$T_{ок} = \frac{180\,000}{450\,000} = 0,40 \text{ року (майже 5 місяців).}$$

Для врахування зміни вартості грошей у часі обчислюється чистий дисконтований дохід (NPV) [22]:

$$NPV = \sum \left(\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) - I_0 \quad (3.7)$$

Де: NPV – чистий дисконтований дохід, грн;

CF_t – грошовий потік (економія або додатковий прибуток) у році t , грн;

r – ставка дисконтування (приймається на рівні 15%, або 0,15, залежно від інфляції);

I_0 – початкові інвестиції у нульовому періоді, грн;

t – порядковий номер розрахункового року.

Розрахунок за формулою (3.7) для кожного проєкту:

Для спрощення обчислень застосовуємо фіксовані коефіцієнти дисконтування для ставки 15%:

- для першого року $\left(\frac{1}{1,15}\right) \approx 0,869$;
- для другого року $\left(\frac{1}{1,15^2}\right) \approx 0,756$;
- для третього року $\left(\frac{1}{1,15^3}\right) \approx 0,657$.

– для Проєкту 1:

Грошові потоки (CF) становлять 245 400 грн щорічно

$$NPV_1 = (245\,400 * 0,869) + (245\,400 * 0,756) + (245\,400 * 0,657) - 243\,120 = \\ 213\,252 + 185\,522 + 161\,227 - 243\,120 = 560\,001 - 243\,120 = 316\,881 \text{ грн.}$$

– для Проєкту 2:

Грошові потоки прогнозуються зі щорічним зростанням: 349 500 грн (1-й рік), 360 000 грн (2-й рік), 380 000 грн (3-й рік).

$$NPV_2 = (349\,500 * 0,869) + (360\,000 * 0,756) + (380\,000 * 0,657) - 232\,500 = \\ 303\,715 + 272\,160 + 249\,660 - 232\,500 = 825\,535 - 232\,500 = 593\,035 \text{ грн.}$$

– для Проекту 3:

Грошові потоки прогноуються на рівні: 450 000 грн (1-й рік), 480 000 грн (2-й рік), 500 000 грн (3-й рік).

$$NPV_3 = (450\,000 * 0,869) + (480\,000 * 0,756) + (500\,000 * 0,657) - 180\,000 = 391\,050 + 362\,880 + 328\,500 - 180\,000 = 1\,082\,430 - 180\,000 = 902\,430 \text{ грн.}$$

Для систематизації отриманих результатів, а саме показників дисконтованих грошових потоків у розрізі кожного періоду, сформовано підсумкову таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Зведені розрахунки дисконтованих грошових потоків за трьома проектами

Найменування показника	Проект 1: Автоматизація	Проект 2: Наставництво	Проект 3: КРІ мотивація	Разом за всіма заходами
Початкові інвестиції (I_0), грн	243 120	232 500	180 000	655 620
Грошовий потік 1-го року (CF_1), грн	245 400	349 500	450 000	1 044 900
Дисконтований CF_1 (коэф. 0,869), грн	213 252	303 715	391 050	908 017
Грошовий потік 2-го року (CF_2), грн	245 400	360 000	480 000	1 085 400
Дисконтований CF_2 (коэф. 0,756), грн	185 522	272 160	362 880	820 562
Грошовий потік 3-го року (CF_3), грн	245 400	380 000	500 000	1 125 400
Дисконтований CF_3 (коэф.	161 227	249 660	328 500	739 387

0,657), грн				
Сума дисконтованих потоків за 3 роки, грн	560 001	825 535	1 082 430	2 467 966
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн	316 881	593 035	902 430	1 812 346

Джерело: Власна розробка

Згідно з проведеними обчисленнями, акумульований чистий дисконтований дохід від реалізації трьох проєктів за три роки складе 1 812 346 грн. Усі наведені заходи демонструють позитивні значення NPV, гарантуючи абсолютну доцільність інвестування, тому що проєкти здатні генерувати реальний прибуток. На відмінно від інших напрямків, найбільш прибутковим визнано впровадження мотивації, бо оптимізація виробничих процесів має найвищий потенціал скорочення витрат птахофабрики.

Завершальним етапом дослідження виступає оцінка ефективності розроблених заходів. Зіставлення виявлених раніше проблем із запропонованими проєктами підтверджує абсолютну повноту вирішення поставлених завдань.

Програма наставництва та співпраця з аграрними ліцеями гарантовано нівелюють загрозу старіння колективу, бо підприємство отримає постійний приплив молодих фахівців. Візуальне підтвердження подолання кадрового дефіциту відображає рисунок 3.1. Згідно з побудованим графіком, загальна маса персоналу має стійку тенденцію до нарощування, тоді як крива рівня плинності стабілізується на прийнятній позначці [23].

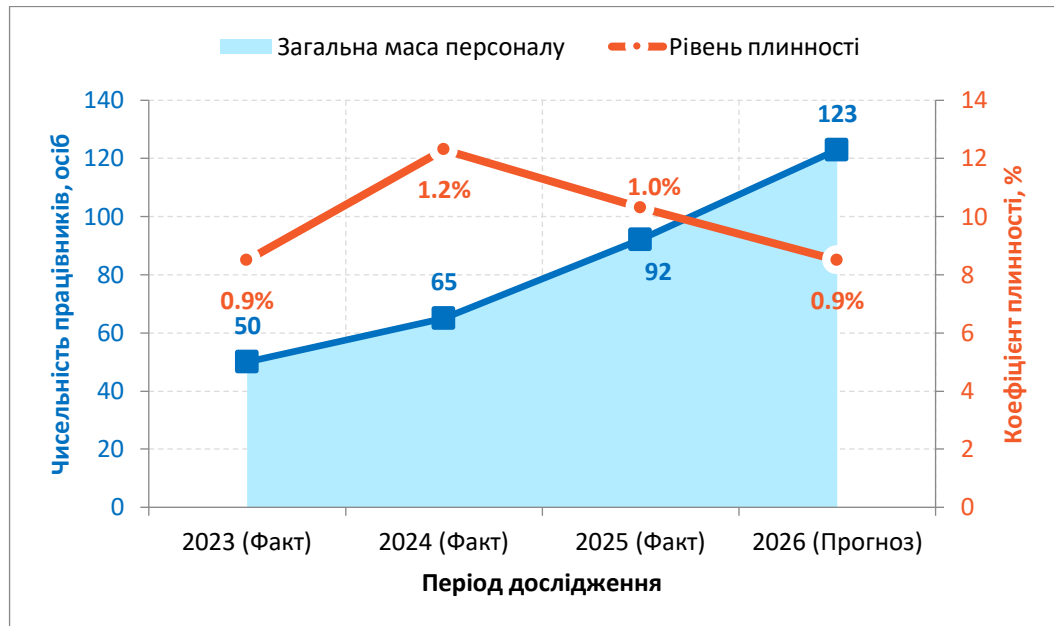


Рис. 3.1 Динаміка нарощування кадрового потенціалу та стабілізація рівня плинності

Джерело: Власна розробка

Фінансове моделювання доводить економічну доцільність оновленої політики. Наочне порівняння грошових потоків та акумульованого прибутку за трьома проєктами демонструє рисунок 3.2. Наведені стовпчикові діаграми підтверджують позитивну динаміку окупності кожного окремого заходу. На відмінно від базового сценарію функціонування, нова парадигма генерує додатковий дохід завдяки зниженню частки браку та оптимізації витрат кормів [23].

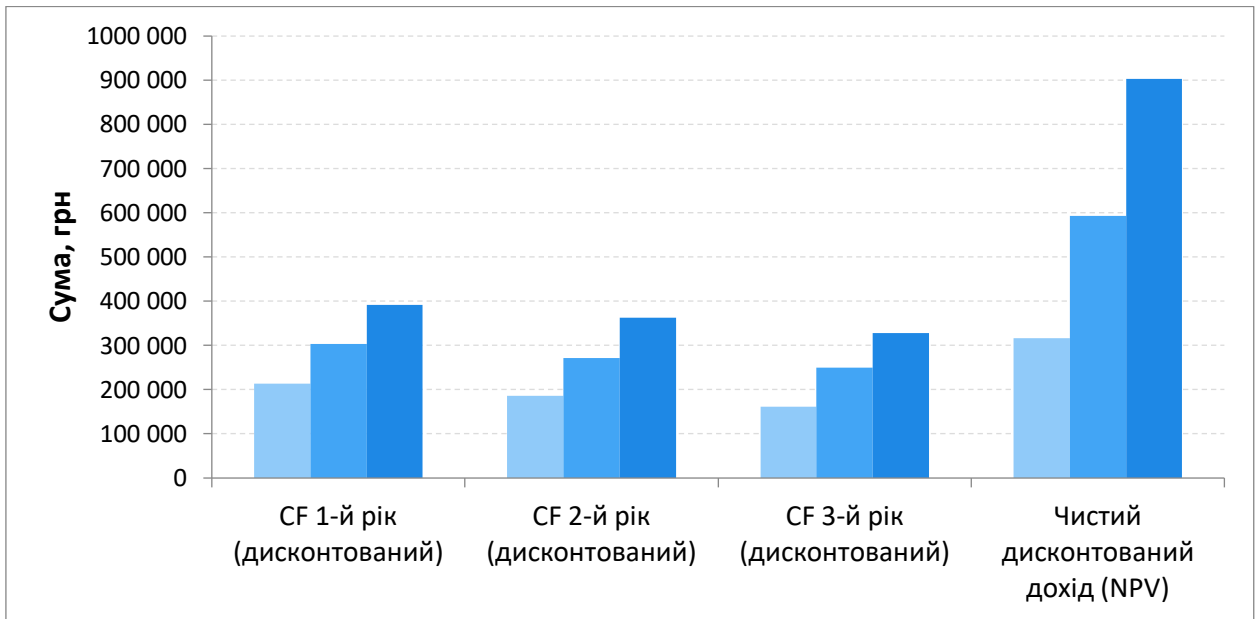


Рис. 3.2 Прогноз дисконтованих грошових потоків та NPV за проєктами

Джерело: Власна розробка

Розподіл фінансового навантаження та згенерованого результату деталізує рисунок 3.3. Кільцеві діаграми ілюструють закономірність: проєкт впровадження мотивації вимагає найменшої частки початкових інвестицій, проте формує половину сукупного чистого дисконтованого доходу товариства.

Вказана диспропорція робить перехід до нової системи стимулювання найбільш привабливим кроком для керівництва бази дослідження. Запропоновані заходи стовідсотково окупляться, тому що утримання стабільного колективу при більшій чисельності зводить до мінімуму простої виробничих ліній.

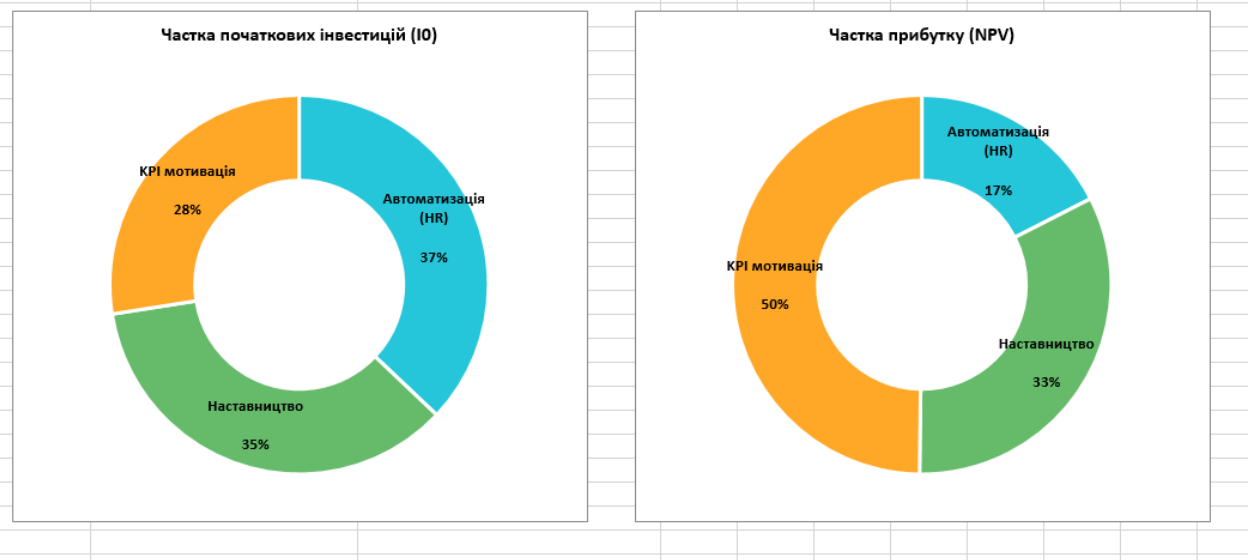


Рис. 3.3 Співвідношення розподілу бюджету витрат та очікуваного прибутку

Джерело: Власна розробка

Успішна реалізація розробленої стратегії потребує врахування потенційних загроз на етапі практичного впровадження. Будь-які організаційні зміни неминуче зустрічають опір з боку консервативної частини працівників. Залежно від реакції персоналу, керівництво має бути готовим до гнучкого коригування графіків інтеграції.

Мінімізація негативного впливу перехідного періоду вимагає застосування додаткових рекомендацій, а саме [23]:

- проведення відкритих інформаційних зустрічей з робітниками птахофабрик перед зміною формату нарахування премій для роз'яснення переваг оновленої системи розрахунків;

- поетапний запуск програмного забезпечення паралельно з веденням традиційних паперових журналів протягом одного місяця для уникнення втрати даних при технічних збоях;

- формування резервного фонду фінансування у розмірі десяти відсотків від загального бюджету проєктів на випадок непередбачуваних інфляційних коливань на ринку;
- запровадження щомісячного моніторингу показників задоволеності стажистів для оперативного коригування поведінки закріплених наставників;
- розробка анонімного механізму зворотного зв'язку, який дозволить кожному оператору подавати пропозиції щодо покращення умов праці безпосередньо до адміністрації організації.

Висновки до розділу 3

Розроблений комплекс заходів дозволяє подолати виявлені недоліки в системі управління трудовим потенціалом ТОВ "ЮНІТІ - 2022". Інтеграція автоматизованої платформи обліку, матеріальне стимулювання наставництва та перехід до мотивації за показниками ефективності перетворюють кадрову службу на дієвий інструмент нарощування прибутковості бізнесу. Проведені математичні розрахунки підтверджують абсолютну економічну доцільність розроблених ініціатив, тому що прогнозований чистий дисконтований дохід багаторазово перекидає початкові фінансові вкладення підприємства.

На відмінно від ситуативного управління минулих періодів, оновлена стратегія містить превентивне прогнозування майбутніх потреб у робітниках та дієві алгоритми усунення ймовірних ризиків впровадження. Запропоновані кроки гарантовано відповідають викликам аграрного сектору, бо довгострокова стабілізація колективу забезпечує безперебійне функціонування виробничих ліній.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретико-методичних засад підтверджує, що раціональне управління людським капіталом виступає основою стабільного функціонування будь-якої організації. Огляд наукових підходів та зарубіжного досвіду довів необхідність переходу від жорсткого адміністративного керівництва до стратегічного партнерства з працівниками. На відмінно від застарілих концепцій, гнучка політика здатна адаптуватися до постійних змін ринкового середовища та гарантувати максимальну віддачу від кожного робочого місця.

Аналіз господарської діяльності бази дослідження (ТОВ "ЮНІТІ - 2022") засвідчив активне нарощування виробничих потужностей у галузі птахівництва та розширення штату.

Проте детальний аудит внутрішнього середовища виявив низку проблем у роботі з колективом. Високий рівень плинності кадрів серед новачків, надмірне паперове навантаження на інспекторів та фокусування виключно на обсягах виробітку стримують подальший розвиток, тому що повністю ігноруються якісні параметри праці. Підприємство стикається з ризиком старіння робочої сили та дефіцитом молодих спеціалістів для передачі досвіду.

Для подолання виявлених перепон розроблено комплексний проєкт оптимізації управління. А саме, запропоновано впровадити автоматизовану цифрову платформу для відділу кадрів, офіційно закріпити інститут наставництва з відповідною матеріальною компенсацією для досвідчених майстрів та перейти на систему розрахунку заробітної плати за показниками ефективності (KPI). Окремим напрямком визначено залучення студентів аграрних ліцеїв через механізми дуальної освіти для превентивного омолодження штату.

Розрахунок соціально-економічної ефективності підтвердив абсолютну фінансову доцільність впровадження розроблених ініціатив. Всі три

інвестиційні заходи генерують високий чистий дисконтований дохід (NPV), бо прогнозоване зниження відсотка браку та зменшення фінансових втрат від безперервного пошуку персоналу багаторазово перебивають початкові витрати. Залежно від дотримання графіків інтеграції нових алгоритмів, організація здатна повернути вкладені кошти менш ніж за один рік. Так само побудована матриця ризиків забезпечує керівництво дієвими інструментами для нівелювання опору змінам з боку консервативної частини робітників. Успішна реалізація запропонованої стратегії перетворить трудовий ресурс на головну конкурентну перевагу товариства на регіональному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Професіонал, 2021. 512 с.
2. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2022. 313 с.
3. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2020. 504 с.
4. Досьє компанії ТОВ "ЮНІТІ - 2022". YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44806074/ (дата звернення: 04.05.2026).
5. Закон України «Про зайнятість населення» : станом на 1 січ. 2026 р. Верховна Рада України. Офіц. вид. К. : Парлам. вид-во, 2026. 45 с.
6. Іванова О. М. Формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 3. С. 345–350. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf (дата звернення: 15.04.2026).
8. Кадрова політика організації. Studfile. URL: <https://studfile.net/preview/7655020/page:6/> (дата звернення: 16.04.2026).
9. Коваленко М. А. Інноваційні методи оцінки ефективності кадрової політики. Електронний архів ХНАДУ. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cbdc1062-8945-4ce0-bb95-f1a480604f7a/content> (дата звернення: 18.04.2026).
10. Кодекс законів про працю України : станом на 10 лют. 2026 р. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 11.04.2026).
11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2022. 308 с.

12. Мельник О. І. Сучасні тенденції кадрового менеджменту. Репозитарій ВНУ ім. Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9bd5704-6bc9-4424-bc47-118638524771/content> (дата звернення: 01.05.2026).

13. Методи оцінки та атестації персоналу підприємства. Studfile. URL: <https://studfile.net/preview/5561964/page:6/> (дата звернення: 29.04.2026).

14. Навчально-методичні матеріали з управління персоналом. Електронна бібліотека ЛНТУ. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page6.html (дата звернення: 25.04.2026).

15. Петренко В. С. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. Інституційний репозитарій НУХТ. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/df461b8c-41f9-4c7d-a6e2-e67fdb1b0e77/content> (дата звернення: 20.04.2026).

16. Розробка кадрової політики. Stud.com.ua. URL: https://stud.com.ua/66329/menedzhment/rozrobka_kadrovoyi_politiki (дата звернення: 26.04.2026).

17. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2017. 351 с.

18. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Харківський національний економічний ун-т. Х., 2021. 20 с.

19. Стратегія управління персоналом. Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13950/> (дата звернення: 23.04.2026).

20. Сутність кадрової політики підприємства. Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13947/> (дата звернення: 12.04.2026).
21. ТОВ "ЮНІТІ - 2022" (Код ЄДРПОУ 44806074). Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/44806074> (дата звернення: 03.05.2026).
22. Хачатурян С. В. Мотивація персоналу як складова ефективної кадрової політики. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5. С. 45–50.
23. Швець В. Я. Оцінка соціально-економічної ефективності кадрової роботи на підприємстві. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 112–116.
24. Шевченко А. В. Мотиваційний механізм у системі управління персоналом. Репозитарій НУПП. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/25/3981/2ef200d94d1e2ca947ed919eb68788aab3d64bc2.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).