



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

На правах рукопису

Баран Едуард Геннадійович

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Вплив безробіття на формування кадрової політики

подається на здобуття

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Спеціальність “Економіка”

До захисту допущено:

Завідувач кафедри економіки та управління

_____ / Гуменюк А.Ф. /

Науковий керівник, к.е.н., доцент

_____ / Гуменюк А.Ф. /

Виконано здобувачем групи ІН8-9-24-М1Е(1.6 д)

_____ / Баран Е.Г. /

Рукопис закінчено

Хмельницький 2026

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретико-методичні засади дослідження безробіття на формування кадрової політики	8
1.1 Економічна сутність безробіття та його соціально-економічні наслідки	8
1.2 Кадрова політика підприємства: сутність, принципи та функції	17
1.3 Взаємозв'язок рівня безробіття та кадрової політики підприємств. Урахування ринку праці при формуванні кадрової політики	25
Розділ 2. Аналіз стану безробіття та його впливу на кадрову політику підприємств	36
2.1 Загальна характеристика діяльності ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» та аналіз основних техніко-економічних показників	36
2.2 Аналіз регіонального ринку праці та рівня безробіття в Хмельницькій області	46
2.3 Кадровий потенціал і кадрова політика ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»: оцінка ефективності та вплив рівня безробіття на процеси формування, адаптації й утримання персоналу	53
Розділ 3. Стратегічні напрями удосконалення кадрової політики підприємств в умовах зростання безробіття	62
3.1 Формування кадрової політики підприємства з урахуванням тенденцій безробіття в Україні	62
3.2 Адаптація зарубіжного досвіду формування кадрової політики в умовах змінного рівня безробіття	76
Висновки	85
Список використаних джерел	89
Додатки	95

ВСТУП

Безробіття є однією з ключових соціально-економічних подій, що суттєво впливає на розвиток ринку праці та стратегічні ухвалення рішень у системі управління персоналом. Його рівень і структура відображають не лише стан економіки, а й глибші трансформації у сфері працевлаштування, професійної мобільності та якості трудових ресурсів. В умовах нестійкості економічного середовища безробіття перетворюється на важливий чинник, який змушує організації переглядати підходи до формування кадрової політики, адаптуючи її до змін у пропозиції та попиті на робочу силу.

Кадрова політика підприємства формується під впливом як внутрішніх потреб осередку, так і зовнішніх чинників, серед яких безробіття обіймає особливе місце. Високий рівень безробіття розширює вибір кандидатів, посилює конкуренцію на ринку праці та створює передумови для жорсткіших вимог до персоналу. Водночас структурне чи приховане безробіття сигналізує про дисбаланс між наявними компетенціями працівників та реальними потребами роботодавців, що актуалізує питання перекваліфікації кадрів, розвитку людського капіталу та довготривалого планування персоналу.

Вивчення впливу безробіття на формування кадрової політики є важливим з точки зору підвищення дієвості управління персоналом, забезпечення сталості організацій та досягнення їхніх стратегічних цілей. Розуміння взаємозв'язку між процесами на ринку праці та кадровими ухваленнями дозволяє підприємствам не лише реагувати на сучасні виклики, а й формувати гнучку, адаптивну та соціально відповідальну кадрову політику.

Важливість теми зумовлена посиленням суспільно-економічної нестійкості, змінами ринку праці та підвищенням рівня незайнятості, що напряму впливають на методи формування кадрової політики установ. У часи структурних зрушень в економіці, цифровізації та міграційних течій компанії мусять припасовувати власні кадрові стратегії до свіжих потреб, беручи до уваги надлишок чи нестачу робочої сили, трансформацію професійної структури працевлаштування та зменшення

трудової безпеки громадян.

Окрім того, актуальність вивчення зумовлена потребою знаходження дієвих керівних рішень, націлених на розумне застосування людського потенціалу, зменшення суспільних ризиків та зростання змагальності фірм. Розуміння впливу незайнятості на кадрову політику дає змогу не лише вдосконалити процеси відбору, стимулювання й росту персоналу, а й окреслити довготривалу стратегію розпорядження кадрами у середовищі змінної економічної кон'юнктури.

Різним аспектам безробіття кадрової політики присвячені дослідження провідних вчених, таких як: О.І. Андрусь, М.Ю. Вовк, В. Білявський, К. Шуліковська, М. Вдовин, Л. Зомчак, М. Коханевич, М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, Т. В. Глушко, М. І. Зелена, А. Ю. Данілкова, Л.М. Волинець, Н.В. Зачосова, І.І. Халацька, Н.Д. Бичкова, М.С. Яковенко, А. М. Волківська, Г. В. Осовська, О. В. Аксьонова, Т. О. Вишнівська, І. В. Серт, В.М. Гельман, С.С. Фоменко, Н.Г. Гончаренко, Н.І. Горбаль, К.Ю. Мельничук, В. О. Гришкін, А. О. Сімахова, Ю. С. Перекопська, Н.В. Зачосова, В.М. Кімлик та інші.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища актуалізується потреба у трансформації кадрової політики підприємства як інструменту підвищення результативності управління, при цьому особливого значення набуває врахування впливу безробіття на формування стратегічних і тактичних рішень у сфері управління персоналом.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження впливу безробіття на формування й реалізацію кадрової політики підприємств, а також розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом в умовах трансформацій та нестабільності ринку праці.

Відповідно у магістерській роботі вирішуються наступні завдання:

- розглянути теоретико-методичні засади дослідження безробіття на формування кадрової політики;
- проаналізувати стан безробіття та його вплив на кадрову політику ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»;

- запропонувати напрями удосконалення кадрової політики ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» в умовах безробіття.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємствах в умовах функціонування ринку праці та впливу безробіття.

Предметом дослідження є вплив рівня, структури та форм безробіття на формування кадрової політики підприємств, а також механізми адаптації кадрових рішень до змін кон'юнктури ринку праці.

У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез — для узагальнення теоретико-методичних засад проблематики безробіття та кадрової політики; системний і структурно-функціональний підходи — для виявлення взаємозв'язків між процесами на ринку праці та системою управління персоналом; економіко-статистичні методи — для оцінювання рівня, динаміки та структури безробіття; порівняльний аналіз — для зіставлення моделей кадрової політики підприємств; а також графічні та табличні методи — для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу магістерської роботи становили офіційні статистичні дані органів державної влади та державної служби зайнятості, нормативно-правові акти, що регламентують сферу зайнятості населення та управління персоналом, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні звіти міжнародних організацій, матеріали фахових періодичних видань, а також внутрішня звітність і практичні дані діяльності підприємств, використані для здійснення аналітичних розрахунків та обґрунтування висновків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БЕЗРОБІТТЯ НА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Економічна сутність безробіття та його соціально-економічні наслідки

Безробіття є складним і багатовимірним соціально-економічним явищем, що відображає дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили на ринку праці та є об'єктивною складовою функціонування ринкової економіки. Його виникнення зумовлюється циклічними коливаннями економічного розвитку, структурними трансформаціями, науково-технічним прогресом, демографічними процесами та інституційними особливостями суспільства.

У сучасних умовах безробіття виходить за межі суто економічної категорії та набуває виразного соціального виміру, впливаючи на рівень і якість життя населення, соціальну стабільність і процеси відтворення людського капіталу. Економічна сутність безробіття проявляється в неефективному використанні трудового потенціалу країни, недоотриманні частини валового внутрішнього продукту та зниженні продуктивності праці [4, с. 255].

Водночас безробіття чинить вплив на фінансову систему держави через скорочення податкових надходжень і зростання обсягів соціальних видатків, що посилює навантаження на державний бюджет і соціальні фонди. Для підприємств воно створює як певні можливості у вигляді розширення пропозиції робочої сили, так і ризики, пов'язані з потенційним зниженням якості трудових ресурсів та рівня мотивації працівників.

Соціально-економічні наслідки безробіття виходять за межі економічних втрат і охоплюють соціальну напруженість, зростання бідності, погіршення демографічних показників і зниження рівня соціальної захищеності населення. Тривале безробіття негативно впливає на професійні навички, психологічний стан людини та її здатність до повторної інтеграції в трудову діяльність. У зв'язку з цим дослідження економічної сутності безробіття та його соціально-економічних

наслідків є важливим для формування ефективної державної політики зайнятості й обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку ринку праці [6, с. 60]

Безробіття як економічне явище привертало увагу економістів протягом багатьох десятиліть, а його трактування значною мірою залежить від обраної наукової школи та соціально-економічного контексту. У класичній економічній теорії безробіття розглядалося як наслідок перевищення пропозиції робочої сили над попитом на неї, тобто явище «ринкового дисбалансу», що самостійно регулюється механізмом заробітної плати [37, с. 110]. Кейнсіанський підхід, навпаки, підкреслював структурні й циклічні причини безробіття, наголошуючи на необхідності державного втручання для підтримки зайнятості та стимулювання сукупного попиту.

У сучасній науковій літературі виокремлюють кілька підходів до визначення сутності безробіття. Економічний підхід акцентує увагу на неефективному використанні трудових ресурсів, зниженні виробничого потенціалу та негативному впливі на темпи економічного зростання. Соціальний підхід зосереджується на його наслідках для населення, зокрема погіршенні рівня життя, посиленні психологічного навантаження, зростанні соціальної нерівності та бідності.

Інституційний підхід трактує безробіття як результат взаємодії законодавчих норм, державної політики у сфері зайнятості, особливостей функціонування ринку праці та професійно-кваліфікаційної структури населення, підкреслюючи роль держави й регуляторних механізмів у процесах його мінімізації [12].

Слід також підкреслити, що сучасні економічні студії поєднують ці методи, розглядаючи безробіття як багатогранний феномен, що охоплює як економічні, так і суспільні аспекти, а його розгляд вимагає урахування структурних змін в економіці, технологічних перетворень, демографічних чинників та світових тенденцій на ринку праці. Таке багатовимірне бачення дає змогу розробляти дієві стратегії державної регуляції зайнятості та кадрової політики установ.

Безробіття є неоднорідним явищем, яке проявляється у різних формах і видах, залежно від причин його виникнення, тривалості та умов, у яких перебуває ринок праці. Класифікація безробіття дозволяє не лише описати його структуру, а

й визначити ефективні методи регулювання зайнятості (табл.1.1) [14, с. 118].

Таблиця 1.1

Основні форми та види безробіття й причини їх виникнення

Види безробіття	Зміст	Причини виникнення
Фрикційне	Тимчасове, пов'язане з пошуком роботи або зміною місця роботи	Перехід на нове місце роботи, пошук більш вигідної пропозиції, мобільність працівників
Структурне	Дисбаланс між кваліфікацією працівників і потребами ринку	Технологічні зміни, модернізація виробництва, зміна попиту на професії
Циклічне	Зумовлене економічними коливаннями	Економічні спади, рецесії, скорочення виробництва
Сезонне	Пов'язане зі зміною сезону або періодичністю попиту	Сезонна активність у галузях
Приховане	Формально працевлаштовані, але не задіяні повністю	Надлишок персоналу, скорочений робочий час, низька продуктивність

Причини виникнення безробіття можна узагальнити у три групи:

- Економічні чинники: спад виробництва, технологічні зміни, нерівномірний розвиток областей, структурні зсуви у господарстві.

- Соціальні чинники: рівень освіти та кваліфікації населення, професійна мобільність, демографічні зміни.

- Інституційні чинники: законодавче регулювання ринку праці, система соціального захисту, політика зайнятості, податкові та адміністративні перепони.

Аналіз форм та видів безробіття дозволяє виявити ключові проблеми ринку праці та розробити диференційовані заходи стосовно їх подолання, включно з державним регулюванням, перекваліфікацією кадрів та коригуванням кадрової політики підприємств.

Безробіття належить до ключових проблем сучасної економіки, оскільки безпосередньо впливає на рівень економічного розвитку, ефективність функціонування ринку праці та соціальну стабільність суспільства. Його наявність свідчить про неповне використання трудового потенціалу, дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, а також про наявність структурних диспропорцій в економіці.

В умовах підвищеного рівня безробіття держава й суб'єкти господарювання стикаються з необхідністю розв'язання комплексу економічних і соціальних

проблем, зумовлених зниженням доходів населення, скороченням обсягів виробництва та посиленням соціальної напруженості [15, с. 35].

Соціально-економічні наслідки безробіття мають комплексний характер: вони проявляються у втраті виробничого потенціалу, зменшенні платоспроможного попиту, зростанні соціальних витрат держави, а також у погіршенні рівня життя та професійних компетенцій працівників. Для ринку праці високий рівень безробіття формує надлишок пропозиції робочої сили, змінює структуру зайнятості та посилює конкуренцію серед кандидатів.

Вивчення соціально-економічних наслідків безробіття дозволяє оцінити його вплив на розвиток економіки, визначити ризики для ринку праці та розробити ефективні механізми державного регулювання та кадрової політики підприємств [19, с.40]. Усвідомлення цих взаємозв'язків є важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності економічних систем.

Безробіття має комплексний вплив на економіку та ринок праці, проявляючи як прямі економічні втрати, так і непрямі соціальні наслідки. Його негативні ефекти відчутні на макроекономічному рівні, у фінансовій сфері та в житті конкретних працівників (табл.1.2) [27, с. 100].

Таблиця 1.2

Соціально-економічні наслідки безробіття для розвитку економіки та ринку праці

Категорія наслідків	Зміст	Вплив на економіку та ринок праці
Економічні	Неефективне використання трудових ресурсів, зниження ВВП	Зменшення виробництва товарів і послуг, падіння економічного зростання
Фінансові	Зниження доходів населення та платоспроможності	Скорочення споживчих витрат, зниження податкових надходжень
Соціальні	Погіршення рівня життя, зростання бідності	Зростання соціальної напруженості, ризик криміналізації, психологічні проблеми
Професійні	Втрата навичок та кваліфікації	Зниження продуктивності праці, дефіцит кваліфікованих кадрів
Ринкові	Надлишок пропозиції робочої сили	Зміна структури ринку праці, підвищення конкуренції серед кандидатів

Безробіття змінює структуру та динаміку ринку праці. Високий рівень

безробіття створює надлишок пропозиції робочої сили, що дозволяє роботодавцям підвищувати вимоги до кандидатів і знижувати рівень оплати праці. Водночас структурне та тривале безробіття сигналізує про дисбаланс між професійними компетенціями працівників і потребами роботодавців, що підкреслює необхідність державної політики перепідготовки кадрів та підвищення кваліфікації. Соціально-економічні наслідки безробіття формують як негативний тиск на економіку та суспільство, так і виклики для ринку праці, що потребують системного підходу до регулювання зайнятості, вдосконалення кадрової політики підприємств та державної політики підтримки трудових ресурсів [31, с. 34].

Безробіття є одним із ключових чинників, що визначають рівень економічного розвитку країни та ефективність використання її трудових ресурсів. Підвищений рівень безробіття свідчить про неповне залучення трудового потенціалу населення до економічної діяльності, що зумовлює втрати у виробництві товарів і послуг, скорочення обсягів валового внутрішнього продукту (ВВП) та уповільнення темпів економічного зростання [27, с. 100]. Економіка, в якій значна частина працездатного населення залишається не зайнятою, зазнає структурних дисбалансів: дефіцит робочої сили у деяких галузях поєднується з надлишком працівників у інших, що знижує загальну продуктивність праці.

Вплив безробіття на ефективність використання трудових ресурсів проявляється у декількох аспектах (табл.1.3) [33, с. 60]:

Безробіття не лише знижує економічний потенціал країни, але й підриває ефективність використання трудових ресурсів. Усвідомлення цих взаємозв'язків дає змогу формувати цільові стратегії державного регулювання зайнятості, удосконалювати кадрову політику підприємств та розробляти програми підвищення кваліфікації працівників, що сприяє зростанню продуктивності праці та стабілізації економічного розвитку.

Таблиця 1.3

Вплив безробіття на економічний розвиток та ефективність використання
трудоуих ресурсів

Напрямок впливу	Зміст	Наслідки для економіки та ринку праці
Втрати виробництва	Частина трудових ресурсів не залучена до створення додаткової вартості	Зниження обсягу виробництва, падіння ВВП, скорочення доходів підприємств
Зниження продуктивності праці	Втрата професійних навичок та досвіду через тривале безробіття	Трудова сила менш ефективна після повторного працевлаштування
Дисбаланс на ринку праці	Несумісність кваліфікації працівників і потреб роботодавців	Надлишок кадрів у деяких сферах та дефіцит у затребуваних професіях
Фінансові втрати для держави та підприємств	Зниження податкових надходжень, збільшення соціальних витрат	Зменшення інвестиційних можливостей, тиск на бюджет

Водночас безробіття чинить суттєвий вплив на соціальну сферу, рівень життя населення та трудову мотивацію працівників. Воно зменшує доходи громадян, створює психологічний і соціальний тиск, що відображається на поведінці людей, їх активності на ринку праці та соціальних взаєминах у суспільстві [37, с. 110].

1. Вплив на рівень життя. Безробіття призводить до зниження доходів домогосподарств, скорочення споживчих витрат і погіршення матеріального становища. Довготривале безробіття часто пов'язане з бідністю, обмеженням доступу до освіти, медичних послуг та інших соціально важливих благ. Це знижує якість життя та створює соціальні ризики для родин і суспільства загалом [19, с. 40].

2. Вплив на соціальну напруженість. Високий рівень безробіття стимулює соціальну нестабільність. Безробітні люди можуть відчувати дискримінацію на ринку праці, втрату соціального статусу та зростання стресу, що підвищує ризик конфліктів, протестних настроїв та криміналізації. Особливо це проявляється серед молоді та населення у регіонах із недостатньою економічною активністю.

3. Вплив на трудову мотивацію. Наявність високого безробіття впливає на мотивацію працівників по-різному. З одного боку, конкуренція за робочі місця може стимулювати працівників до підвищення кваліфікації та активної участі у трудовій діяльності. З іншого боку, надлишок робочої сили та тривала нестабільність зайнятості можуть призвести до демотивації, втрати ініціативи та зниження продуктивності праці [15, с. 35].

Отож, безробіття є чинником, що напряму впливає на суспільні та економічні

процеси в громаді. Розуміння його впливу на якість життя, соціальний тиск та бажання працювати дає змогу державі та фірмам створювати дієві програми соціального забезпечення, заходи щодо працевлаштування та кадрові плани, метою яких є врівноваження ринку праці та збільшення віддачі робочої сили.

Рівень безробіття безпосередньо впливає на процеси формування та реалізації кадрової політики підприємств, визначаючи доступність трудових ресурсів, вимоги до їх кваліфікації та підходи до мотивації персоналу. В умовах високого рівня безробіття організації стикаються з надлишком пропозиції робочої сили, що створює можливості для ретельного відбору кадрів, зниження витрат на залучення персоналу та підвищення вимог до кваліфікаційних характеристик кандидатів [39, с. 105]. Водночас надлишок працівників може негативно впливати на мотивацію та лояльність персоналу, оскільки працівники відчують високу конкуренцію та невпевненість у стабільності зайнятості.

Низький рівень безробіття, навпаки, створює дефіцит кваліфікованих кадрів, що змушує підприємства активніше інвестувати у навчання, розвиток та утримання персоналу, а також підвищувати зарплати та соціальні гарантії для збереження компетентних працівників [4, с. 255]. У таких умовах кадрова політика стає більш гнучкою та орієнтованою на довгострокове планування, розвиток корпоративної культури та формування стратегії мотивації персоналу.

Таким чином, рівень безробіття впливає на ключові компоненти кадрової політики підприємства (табл.1.4) [41, с. 21]:

Врахування рівня безробіття дозволяє підприємствам ефективніше формувати кадрову політику, адаптуючи її до змін кон'юнктури ринку та забезпечуючи оптимальне використання трудового потенціалу.

Таблиця 1.4

Вплив рівня безробіття на формування та реалізацію кадрової політики підприємств

Рівень безробіття	Вплив на кадрову політику підприємств	Наслідки для управління персоналом
Високий	Надлишок пропозиції робочої сили	Можливість ретельного відбору кандидатів, зниження витрат на залучення персоналу
		Можливе зниження мотивації працівників через

Низький	Дефіцит кадрів	високу конкуренцію та невпевненість у стабільності
		Підвищена конкуренція за кваліфікованих працівників, необхідність інвестицій у розвиток персоналу
		Потреба у довгостроковому плануванні та утриманні працівників

Державне регулювання зайнятості відіграє ключову роль у мінімізації негативних наслідків безробіття для економіки та соціальної сфери. Воно спрямоване на забезпечення балансу між попитом і пропозицією робочої сили, підтримку стабільності ринку праці та соціального захисту населення. В умовах підвищеного рівня безробіття держава виступає регулятором, створюючи умови для збереження і розвитку трудового потенціалу країни та стимулюючи економічну активність громадян [1].

Основні інструменти державного регулювання зайнятості можна розділити на пасивні та активні заходи [33, с. 60]:

1. Пасивні заходи передбачають соціальну підтримку безробітних і зменшення соціального тиску. До них належать:

- виплати допомоги по безробіттю;
- програми соціальної підтримки сімей з низьким доходом;
- забезпечення страхового захисту працівників при втраті роботи.

Ці заходи знижують фінансовий та психологічний тиск на безробітних, підтримують мінімальний рівень споживчого попиту та стабільність соціальної системи [46, с. 61].

2. Активні заходи спрямовані на стимулювання працевлаштування та підвищення кваліфікації працівників. До них належать [19, с. 40]:

- програми професійного навчання та перепідготовки кадрів;
- субсидії роботодавцям за створення нових робочих місць;
- підтримка розвитку малого та середнього бізнесу як джерела зайнятості;
- розвиток інфраструктури ринку праці, включаючи біржі праці та онлайн-платформи для пошуку роботи.

Активні заходи сприяють підвищенню мобільності та конкурентоспроможності працівників, заповненню дефіциту кваліфікованих

кадрів і зниженню рівня структурного безробіття. Державне регулювання зайнятості дозволяє зменшити економічні та соціальні втрати від безробіття, забезпечити баланс на ринку праці та підвищити ефективність використання трудових ресурсів. Ефективна політика зайнятості також створює передумови для формування адаптивної кадрової політики підприємств, сприяє збереженню професійного потенціалу населення та зміцнює соціальну стабільність у країні [41, с. 21].

Безробіття є важливим фактором, що визначає підходи підприємств до формування та реалізації кадрової політики. Воно безпосередньо впливає на доступність трудових ресурсів, конкуренцію за кваліфікованих працівників, систему мотивації та стратегічне планування персоналу. Розуміння рівня та структури безробіття дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо підбору, розвитку та утримання кадрів, адаптуючи кадрову політику до умов ринку праці [6, с. 60].

Основні аспекти значення безробіття для кадрової політики підприємств:

1. Вплив на добір і відбір персоналу – високий рівень безробіття збільшує пропозицію робочої сили, що дозволяє підприємствам більш ретельно відбирати кандидатів за кваліфікацією та компетенціями; при низькому рівні безробіття компанії змушені активно конкурувати за працівників, впроваджувати програми утримання та залучення талантів [44, с. 18].

2. Система мотивації та компенсації – надлишок робочої сили дозволяє економити на заробітній платі та бонусах, тоді як дефіцит кваліфікованих кадрів стимулює розвиток мотиваційних систем, корпоративних програм лояльності та соціальних гарантій [46, с. 61].

3. Планування розвитку та підвищення кваліфікації персоналу – структурне безробіття вказує на дисбаланс між навичками працівників та потребами ринку, що змушує підприємства інвестувати у навчання, перепідготовку та розвиток компетенцій персоналу [14, с. 118].

4. Стратегія збереження та пристосування працівників – рівень безробіття впливає на сталість працевлаштування та соціальний захист персоналу; компанії

виробляють дії для зростання прихильності колективу та зменшення плинності кадрів.

Отже, безробіття є одним із провідних зовнішніх чинників, що окреслюють кадрову політику установ. Розуміння його впливу дає змогу фірмам не лише вдосконалити процеси найму та зростання персоналу, а й вибудовувати гнучку, пристосувальну та соціально відповідальну доктрину управління кадрами, що підносить їхню конкурентоспроможність на ринку.

1.2 Кадрова політика підприємства: сутність, принципи та функції

Кадрова політика підприємства є ключовим компонентом системи управління персоналом і визначає стратегічні підходи до організації праці, розвитку та мотивації працівників. В умовах сучасного ринку праці, що характеризується структурними трансформаціями економіки, коливаннями рівня безробіття та посиленою конкуренцією за кваліфіковані кадри, кадрова політика набуває особливого значення для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Сутність кадрової політики полягає у системному підході до формування, розвитку та використання трудового потенціалу з урахуванням стратегічних цілей організації [1]. Вона охоплює комплекс принципів і функцій, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними кадрами, підвищення продуктивності праці, розвиток професійних компетенцій працівників та формування мотиваційної системи, що стимулює ефективну діяльність персоналу.

Принципи кадрової політики визначають її стратегічний напрямок, забезпечують узгодженість рішень у сфері управління персоналом із загальною стратегією підприємства та враховують вплив зовнішніх факторів, таких як стан ринку праці, рівень безробіття, законодавчі вимоги та соціальні очікування працівників. Функції кадрової політики охоплюють планування потреб у персоналі, підбір, розвиток та мотивацію працівників, їх адаптацію й утримання, а

також оцінку ефективності кадрових рішень у процесі діяльності підприємства.

Кадрова політика підприємства є комплексним управлінським явищем, що охоплює стратегічні та тактичні рішення щодо формування, розвитку та використання трудових ресурсів. У науковій літературі існують різні підходи до її визначення, що відображають як економічні, так і соціально-психологічні аспекти управління персоналом (табл.1.4) [5, с. 54].

Таблиця 1.4

Теоретичні підходи до визначення сутності кадрової політики підприємства

Теоретичний підхід	Основний акцент	Сутність кадрової політики	Практичне застосування
Класичний економічний	Оптимізація використання трудових ресурсів	Інструмент забезпечення підприємства кадрами при мінімізації витрат	Планування чисельності персоналу, контроль трудових процесів, підвищення продуктивності праці
Соціально-управлінський	Розвиток персоналу, мотивація, адаптація	Система організаційних і соціальних заходів для реалізації стратегії підприємства через людей	Мотиваційні програми, корпоративна культура, навчання та адаптація працівників
Системний	Інтеграція економічних, соціальних і стратегічних аспектів	Цілісна система управлінських рішень, що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та реалізацію стратегічних цілей	Координація кадрової політики з іншими функціональними напрямками управління, адаптація до змін зовнішнього середовища
Сучасний комплексний	Поєднання економічних і соціальних пріоритетів	Механізм реалізації стратегічних цілей через управління трудовим потенціалом	Формування корпоративної культури, системи цінностей, стимулів для підвищення продуктивності праці

Сучасні дослідники підкреслюють, що сутність кадрової політики полягає не лише у забезпеченні підприємства персоналом, але й у формуванні системи цінностей, корпоративної культури та стимулів для підвищення продуктивності праці. Вона виступає механізмом реалізації стратегічних цілей організації через управління трудовим потенціалом, поєднуючи економічні та соціальні пріоритети [11, с. 61].

Кадрова політика підприємства є багатовимірним явищем, що включає стратегічне планування, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Її

ефективність визначає конкурентоспроможність підприємства, стабільність роботи та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до коливань рівня безробіття та трансформацій ринку праці. Кадрова політика підприємства є центральним елементом системи управління персоналом і визначає стратегічні орієнтири формування, розвитку та використання трудового потенціалу [8, с. 55]. Вона формує рамки для прийняття рішень у сфері підбору, розвитку, мотивації та утримання працівників і забезпечує узгодженість управлінських дій з цілями та пріоритетами підприємства.

У системі управління персоналом кадрова політика виконує функцію стратегії управління трудовими ресурсами, інтегруючи такі складові, як планування кількості та структури персоналу, оцінка здібностей, створення системи заохочення та соціального забезпечення, організація професійного зростання та удосконалення кваліфікації. Вона окреслює принципи взаємодії між працівниками та організацією, фіксує норми поведінки, потреби у здібностях та показники результативності праці.

Взаємозв'язок кадрової політики із загальною стратегією підприємства полягає у тому, що вона:

1. Сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства – кадрова політика забезпечує наявність кваліфікованих і мотивованих працівників, необхідних для досягнення стратегічних показників ефективності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності [18, с. 148].

2. Адаптує управління персоналом до змін зовнішнього середовища – кадрова політика враховує рівень безробіття, тенденції ринку праці, соціальні та економічні фактори, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні виклики [20, с. 22].

3. Інтегрує управлінські рішення – кадрова політика взаємодіє з іншими функціональними напрямками управління (фінанси, виробництво, маркетинг), забезпечуючи комплексний підхід до досягнення організаційних цілей.

4. Забезпечує стійкість і розвиток організаційної культури – через кадрову політику формуються стандарти поведінки, система цінностей і мотиваційні

механізми, що підтримують корпоративну ідентичність і стабільність підприємства [22, с. 231].

Отож, кадрова політика є не лише складовою управління персоналом, а й вагомим стратегічним засобом, що гарантує дієве втілення загальної стратегії підприємства. Розуміння її значення дає споможності організаціям включати управління трудовими ресурсами у стратегічне планування, піднести результативність роботи та пристосуватися до мінливих умов ринку праці.

Формування кадрової політики підприємства ґрунтується на дотриманні певних принципів, що забезпечують ефективність управління персоналом, узгодженість із загальною стратегією організації та адаптацію до умов зовнішнього й внутрішнього середовища. Принципи кадрової політики виступають орієнтирами для прийняття управлінських рішень і визначають підходи до підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу [24, с. 50]. Реалізація ефективної кадрової політики неможлива без дотримання ключових принципів, що забезпечують узгодженість управлінських рішень із загальною стратегією організації та враховують вплив зовнішніх (ринок праці, законодавство, економічні та соціальні умови) і внутрішніх факторів (стратегія, структура, корпоративна культура, фінансові ресурси) [20, с. 22; 18, с. 148]. Рис. 1.1 узагальнює основні принципи кадрової політики та демонструє фактори, які впливають на їх практичне застосування.

Ефективність кадрової політики підприємства визначається не лише дотриманням базових принципів, але й здатністю адаптувати їх до зовнішніх та внутрішніх умов. Врахування зовнішніх факторів, таких як рівень безробіття, ринок праці та законодавчі вимоги, дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку трудових ресурсів. Водночас внутрішні чинники, включаючи стратегію, фінансові ресурси та організаційну культуру, формують можливості реалізації принципів у практичній діяльності [11, с. 61]. Такий підхід забезпечує комплексне управління персоналом і підвищує ефективність кадрової політики, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Вплив зовнішніх
факторів на реалізацію
принципів кадрової
політики

Основні принципи формування
кадрової політики

Вплив внутрішніх
факторів на реалізацію
принципів кадрової
політики

Рис.1.1. Основні принципи формування кадрової політики та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на їх реалізацію

Дотримання принципів кадрової політики у поєднанні з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє підприємству ефективно управляти персоналом, підвищувати продуктивність праці та адаптуватися до мінливих умов ринку праці, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей організації. Функції кадрової політики підприємства визначають конкретні напрями діяльності, через які реалізується стратегія управління персоналом та забезпечується ефективне використання трудових ресурсів. Вони охоплюють увесь життєвий цикл працівника в організації – від визначення потреб у кадрах до розвитку професійних компетенцій, стимулювання продуктивної діяльності та утримання кваліфікованих фахівців [23, с. 44].

В сучасних умовах динамічного ринку праці та коливань рівня безробіття правильне виконання функцій кадрової політики стає критично важливим для забезпечення стабільності підприємства, підвищення продуктивності праці та формування конкурентоспроможної організаційної структури. Планування, підбір, розвиток, мотивація та утримання персоналу є взаємопов'язаними складовими кадрової політики, що забезпечують комплексний підхід до управління трудовими ресурсами та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Кадрова

політика підприємства виконує низку ключових функцій, спрямованих на ефективне управління трудовим потенціалом і реалізацію стратегічних завдань організації [32, с. 178]. Вона визначає порядок планування потреби в кадрах, підбору персоналу, розвитку професійних компетенцій, мотивації працівників та забезпечення їхнього утримання.

Функції кадрової політики підприємства визначають ключові напрямки управління трудовими ресурсами та реалізації стратегічних цілей організації. Вони охоплюють весь життєвий цикл працівника – від планування потреб у кадрах до підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Таблиця 1.5 узагальнює основні функції кадрової політики, їхній зміст, конкретні заходи для реалізації та очікувані результати [34, с. 65]. Такий підхід дає змогу наочно простежити, яким чином кожна функція кадрової політики сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Завдання кадрової політики є взаємопов'язаними та комплексно забезпечують керування особовим складом. Планування окреслює потребу в працівниках, добір гарантує залучення здібних фахівців, зростання збільшує фахові знання, спонукання підтримує плідну роботу, а збереження надає стійкість робочого колективу. Дієве впровадження цих завдань сприяє нарощуванню віддачі праці, зменшенню плинності особового складу, формуванню ділової етики та гарантуванню конкурентоспроможності установи на ринку робіт.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та мінливого ринку праці кадрова політика підприємств зазнає значних трансформацій. Зміни пов'язані зі швидким технологічним прогресом, глобалізацією ринку, коливанням рівня безробіття, розвитком дистанційної та гнучкої форми зайнятості, а також підвищеними очікуваннями працівників щодо умов праці, соціальних гарантій та професійного розвитку [40, с. 87]. Ці фактори обумовлюють появу нових тенденцій і сучасних інструментів реалізації кадрової політики.

Таблиця 1.5

Функції кадрової політики

Функції кадрової політики	Суть функції	Конкретні заходи для реалізації	Очікуваний результат
Планування персоналу	Визначення потреб підприємства у кадрах, чисельності та кваліфікаційних характеристиках	Аналіз потреб у робочій силі, складання плану набору, формування кадрового резерву	Оптимальне забезпечення підприємства кадрами, уникнення дефіциту або надлишку персоналу
Підбір і відбір персоналу	Пошук, залучення та оцінка кандидатів, які відповідають вимогам посади та корпоративної культури	Рекрутинг, інтерв'ю, тестування, оцінка компетенцій, пробні періоди	Підбір кваліфікованих та мотивованих працівників, зниження плинності кадрів
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників, формування кадрового резерву	Навчання, тренінги, перепідготовка, наставництво, програми кар'єрного росту	Підвищення професійної компетентності, адаптація до змін технологій і вимог ринку праці
Мотивація персоналу	Створення стимулів для досягнення високих результатів у праці	Матеріальні бонуси, премії, соціальні гарантії, нематеріальна мотивація (визнання, корпоративні програми)	Підвищення продуктивності, залученості та лояльності працівників
Утримання персоналу	Забезпечення стабільності кадрів та зниження плинності	Конкурентна заробітна плата, соціальні пільги, комфортні умови праці, розвиток корпоративної культури	Збереження кваліфікованих працівників, формування ефективних команд

Сучасні тенденції кадрової політики:

- Гнучкість та адаптивність кадрових рішень – підприємства все частіше впроваджують гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, неповний робочий день, проектна зайнятість) та адаптують кадрову політику до швидких змін у попиту на трудові ресурси [45, с. 40].

- Діджиталізація управління персоналом – активне вживання HR-технологій, систем електронного добору, аналітики продуктивності працівників, цифрових платформ задля навчання та розвитку персоналу.

- Індивідуалізація підходів до працівників – персоналізовані програми розвитку, мотивації та кар'єрного росту з урахуванням професійних навичок, особистісних цілей та очікувань працівників[34, с. 65].

- Наголос на розбудову фахових умінь – незмінне пізнання, вдосконалення,

розвиток м'яких навичок та цифрових знань для відповідності потребам сучасного ринку праці.

- Зростання ваги корпоративної культури та employer branding – творення привабливого образу роботодавця для притягнення та збереження здібних фахівців.

Сучасні інструменти реалізації кадрової політики:

- HR-аналітика та прогнозування потреб у персоналі – дозволяє планувати чисельність, склад та розвиток персоналу на основі даних про ринок праці та внутрішні потреби підприємства [35, с. 193].

- Системи управління здібностями (Talent Management) – інтегровані платформи для рекрутингу, оцінки, навчання та розвитку провідних фахівців.

- Програми службового навчання та зростання – онлайн-курси, тренінги, менторство, планування кар'єри.

- Системи заохочення та прихильності – гнучкі бонусні схеми, соціальні переваги, відзначення успіхів, програми корпоративної соціальної місії.

- Засоби віддаленого керування персоналом – платформи для дистанційної праці, спілкування, моніторингу та оцінки ефективності працівників.

Сучасні тенденції та інструменти кадрової політики спрямовані на підвищення гнучкості, ефективності та адаптивності підприємства до умов мінливого ринку праці. Використання цифрових технологій, персоналізованих підходів до працівників та системного розвитку талантів дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність, утримувати ключові кадри та забезпечувати стабільність діяльності в умовах нестабільності ринку. Рівень безробіття та соціально-економічні фактори є важливими зовнішніми чинниками, які значною мірою визначають зміст і спрямованість кадрової політики підприємств [37, с. 110]. Вони впливають на доступність трудових ресурсів, конкуренцію за кваліфікованих працівників, формування системи мотивації та соціальних гарантій, а також на стратегічне планування персоналу.

Отож, рівень безробіття та соціально-економічні чинники безпосередньо впливають на формування кадрової політики фірми, окреслюють її пріоритети та

вектори. Усвідомлення цих факторів дає змогу підприємствам створювати гнучкі, пристосовні та стратегічно спрямовані кадрові рішення, націлені на дієве управління трудовими ресурсами, зростання продуктивності праці та гарантування стабільності установи.

1.3 Взаємозв'язок рівня безробіття та кадрової політики підприємств. Урахування ринку праці при формуванні кадрової політики

Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю, структурними змінами та нестабільністю зайнятості, що зумовлює підвищення значущості безробіття як одного з ключових соціально-економічних факторів розвитку економіки. Коливання рівня безробіття безпосередньо впливають на доступність трудових ресурсів, конкурентні умови на ринку праці та формування кадрового потенціалу підприємств. В умовах таких змін кадрова політика виступає важливим інструментом адаптації підприємств до зовнішніх викликів і забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності [31, с. 34].

Взаємозв'язок рівня безробіття та кадрової політики підприємств проявляється у впливі кон'юнктури ринку праці на процеси планування чисельності персоналу, підбору та відбору кадрів, формування системи мотивації, розвитку та утримання працівників. Високий рівень безробіття формує передумови для зростання пропозиції робочої сили на ринку праці, що зумовлює трансформацію підходів до кадрового відбору та побудови системи оплати праці. За таких умов організації мають можливість посилювати селективність під час добору персоналу та оптимізувати витрати на винагороду. Водночас низький рівень безробіття спричиняє дефіцит кваліфікованих фахівців, що актуалізує необхідність активізації програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації та впровадження ефективних механізмів утримання персоналу.

Урахування стану та тенденцій розвитку ринку праці при формуванні кадрової політики дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, узгоджувати кадрові стратегії із загальною стратегією розвитку,

підвищувати ефективність використання трудових ресурсів та зменшувати соціально-економічні ризики [24, с. 50]. Саме тому дослідження взаємозв'язку рівня безробіття та кадрової політики підприємств має важливе наукове та практичне значення і потребує комплексного аналізу в умовах мінливого ринку праці.

Сучасний ринок праці вирізняється значною мінливістю, що відображається у коливаннях рівня безробіття, зміні структури потреби в робочій силі, розвитку гнучких форм працевлаштування та зростанні значення цифрових здібностей. У цих умовах кадрова політика підприємства є головним засобом пристосування до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталості й конкурентоспроможності компанії.

Кадрова політика як складова загальної стратегії підприємства визначає принципи, методи та напрями управління персоналом відповідно до поточних і перспективних потреб ринку праці. Вона забезпечує узгодженість між стратегією розвитку підприємства та можливостями трудового потенціалу, дозволяє оперативно реагувати на дефіцит або надлишок кадрів, а також враховувати зміни у професійно-кваліфікаційній структурі робочої сили [22, с. 231].

Адаптаційна роль кадрової політики проявляється, насамперед, у гнучкому плануванні персоналу, що базується на прогнозуванні тенденцій ринку праці та рівня безробіття. За умов зростання безробіття підприємства мають змогу підвищити вимоги до кандидатів, оптимізувати витрати на оплату праці та формувати якісний кадровий резерв. Натомість за низького рівня безробіття актуалізується необхідність утримання ключових працівників, розвитку внутрішнього потенціалу та впровадження конкурентоспроможних мотиваційних програм [31, с. 34]. аживим інструментом адаптації підприємств до змін ринку праці є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє компенсувати дефіцит кваліфікованих кадрів і забезпечити відповідність компетенцій працівників сучасним вимогам [25]. Крім того, кадрова політика сприяє впровадженню гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та проєктної діяльності, що підвищує мобільність трудових ресурсів і зменшує ризики

кадрового дефіциту.

Кадрова політика підприємства виступає ефективним інструментом адаптації до змін ринку праці, забезпечуючи гнучкість управління персоналом, оптимальне використання трудового потенціалу та узгодження кадрових рішень із соціально-економічними умовами. Її стратегічна спрямованість дозволяє підприємствам зменшувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища та формувати стабільну основу для сталого розвитку [53, с. 191].

Рівень незайнятості є одним із ключових макроекономічних показників, що безпосередньо впливає на процес формування кадрового ухвалення рішень підприємств. Через зміну співвідношення попиту і пропозиції робочої сили безробіття визначає наявність трудових ресурсів, рівень конкуренції серед працівників та роботодавців, а також умови працевлаштування. Механізм впливу рівня безробіття на кадрові рішення проявляється через комплекс взаємопов'язаних економічних, суспільних та організаційних чинників.

Праця ринок у сучасних умовах зазнає суттєвих перетворень, спричинених глобалізаційними процесами, цифровізацією економіки, демографічними змінами та коливаннями соціально-економічної кон'юнктури. Ці тенденції безпосередньо впливають на підходи до управління персоналом, змінюючи вимоги до кадрової політики підприємств, механізми залучення, розвитку та утримання трудових ресурсів. Однією з ключових тенденцій є зміна структури зайнятості та попиту на робочу силу. Зростає потреба у висококваліфікованих працівниках, здатних працювати в умовах технологічних змін, тоді як попит на некваліфіковану працю поступово знижується [46, с. 61]. Це зумовлює необхідність перегляду системи професійного навчання, розвитку компетенцій персоналу та формування кадрового резерву.

Вагомою тенденцією є цифровізація та автоматизація трудових процесів, що трансформує зміст праці та підвищує вимоги до цифрових навичок працівників. У відповідь на це управління персоналом орієнтується на впровадження програм безперервного навчання, перекваліфікації та розвитку soft skills, що дозволяє адаптувати трудовий потенціал до нових умов. Також спостерігається поширення

гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи, проєктної та часткової зайнятості. Це впливає на організацію праці, системи мотивації, оцінки результатів діяльності та корпоративну культуру, вимагаючи від підприємств гнучких і адаптивних підходів до управління персоналом [50, с. 149].

Важливою тенденцією є демографічні зміни та трудова міграція, які призводять до скорочення працездатного населення та загострення конкуренції за кваліфіковані кадри. У цих умовах управління персоналом все більше зосереджується на утриманні ключових працівників, формуванні позитивного іміджу роботодавця та розвитку внутрішнього потенціалу персоналу [19, с. 40]. Окрім того, посилюється вплив соціальних факторів та очікувань працівників, зокрема щодо балансу між роботою і особистим життям, соціальної відповідальності роботодавця та можливостей професійного зростання. Це змінює підходи до мотивації, оцінки ефективності праці та формування корпоративної культури.

Сучасний ринок праці функціонує в умовах динамічних трансформацій, зумовлених технологічними зрушеннями, демографічними тенденціями та соціально-економічними процесами. Зазначені зміни детермінують еволюцію підходів до управління персоналом, перегляд засад формування кадрової політики та адаптацію інструментарію роботи з трудовими ресурсами.

З метою систематизації ключових тенденцій розвитку ринку праці та визначення їх впливу на систему управління персоналом у таблиці 1.6 узагальнено основні напрями змін, їх змістову характеристику та відповідні управлінські рішення у сфері кадрового менеджменту [33, с. 60].

Таблиця 1.6

Основні тенденції розвитку ринку праці та їх вплив на управління
персоналом

Тенденція розвитку ринку праці	Характеристика тенденції	Вплив на управління персоналом	Кадрові управлінські рішення
Зміна структури зайнятості	Зростання попиту на висококваліфіковану працю та зниження попиту на некваліфіковані кадри	Підвищення вимог до компетенцій персоналу	Розвиток системи навчання, формування кадрового резерву

Цифровізація та автоматизація	Впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси	Необхідність розвитку цифрових та універсальних навичок	Програми перекваліфікації, безперервне навчання персоналу
Поширення гнучких форм зайнятості	Дистанційна, проектна та часткова зайнятість	Зміна підходів до організації праці та контролю результатів	Запровадження гнучкого графіка, KPI-орієнтованої оцінки
Демографічні зміни та міграція	Скорочення працездатного населення, відтік кваліфікованих кадрів	Загострення конкуренції за трудові ресурси	Політика утримання персоналу, employer branding
Зростання соціальних очікувань працівників	Підвищення вимог до умов праці, соціальних гарантій і балансу «робота–життя»	Зміна мотиваційних механізмів	Розширення соціального пакета, розвиток корпоративної культури

Тенденції розвитку ринку праці формують якісно нові вимоги до системи управління персоналом та зумовлюють необхідність трансформації кадрової політики у напрямі підвищення її гнучкості, адаптивності й стратегічної орієнтації. Трансформація структури зайнятості, цифровізація економічних процесів, поширення гнучких форм організації праці, демографічні зрушення та зростання соціальних очікувань працівників актуалізують потребу в цілеспрямованому розвитку трудового потенціалу, впровадженні інноваційних підходів до мотивації та формуванні ефективних механізмів утримання персоналу. Урахування зазначених тенденцій сприяє підвищенню результативності управління людськими ресурсами, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища [27, с. 100].

Отже, ключові тенденції розвитку ринку праці здійснюють системний вплив на процеси управління персоналом, зумовлюючи перехід до стратегічно інтегрованої, гнучкої та проактивної кадрової політики. Їх імплементація в управлінські практики дозволяє підприємствам раціонально використовувати трудовий потенціал, підвищувати рівень конкурентоспроможності та забезпечувати довгострокову стійкість у мінливому соціально-економічному просторі. Формування та реалізація кадрової політики в сучасних умовах є неможливими без комплексного врахування стану та динаміки ринку праці [6, с. 60]. Як складна соціально-економічна система, ринок праці визначає обсяги та

якісні характеристики пропозиції робочої сили, рівень безробіття, професійно-кваліфікаційну структуру кадрів і умови зайнятості, що безпосередньо впливає на можливості підприємств щодо залучення, розвитку та утримання персоналу.

Урахування ринку праці при формуванні кадрової політики дозволяє підприємствам адаптувати управлінські рішення до зовнішнього середовища, узгодити потреби в персоналі зі станом пропозиції робочої сили та мінімізувати ризики кадрового дефіциту або надлишку. Особливого значення набуває аналіз рівня безробіття, динаміки заробітної плати, мобільності працівників та конкурентності на ринку праці, які формують умови кадрового планування та вибору інструментів управління персоналом [51, с. 44].

На етапі впровадження кадрової політики врахування ринку праці сприяє підвищенню дієвості добору та відбору особового складу, формуванню відповідних мотиваційних систем, розвитку трудового потенціалу та забезпеченню стійкості кадрового складу. Таким чином, спрямованість на ринкові умови праці є важливим фактором підвищення результативності кадрової політики підприємств та їх спроможності адаптуватися до мінливого соціально-економічного середовища.

Динаміка рівня незайнятості виступає одним із визначальних чинників зовнішнього середовища функціонування підприємств, що безпосередньо впливає на формування та реалізацію їх кадрової політики. Коливання попиту й пропозиції робочої сили зумовлюють потребу в оперативному та гнучкому реагуванні системи управління персоналом, застосуванні сучасних адаптаційних механізмів і коригуванні кадрових рішень відповідно до кон'юнктури ринку праці.

Серед ключових інструментів адаптації кадрової політики провідне місце посідає стратегічно орієнтоване кадрове планування, спрямоване на прогнозування змін чисельності, професійно-кваліфікаційної структури та компетентнісного складу персоналу з урахуванням тенденцій безробіття. У періоди зростання його рівня підприємства отримують розширені можливості вибору кандидатів, що дозволяє підвищувати вимоги до професійних компетентностей, оптимізувати витрати на рекрутинг та формувати якісний кадровий резерв. Натомість в умовах

низького рівня безробіття посилюється конкуренція за трудові ресурси, що актуалізує розвиток внутрішнього ринку праці, інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, впровадження програм розвитку талантів і формування ефективних механізмів утримання ключових працівників [46, с. 61].

Важливим засобом пристосування є гнучкі форми праці, зокрема віддалена робота, неповний робочий час, проєктна та сезонна зайнятість. Їхнє застосування дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни економічної ситуації та рівня безробіття, зберігаючи при цьому дієвість використання людських ресурсів. Значну роль відіграє також система мотивації персоналу, яка повинна коригуватися залежно від стану ринку праці та очікувань працівників. До інструментів адаптації кадрової політики належить і розвиток системи навчання та перекваліфікації персоналу. В умовах структурного безробіття особливої ваги набуває формування універсальних компетенцій, здатних забезпечити мобільність працівників та підвищити їх конкурентоспроможність [52, с. 343]. Це дозволяє підприємствам ефективніше використовувати наявний трудовий потенціал та знижувати залежність від зовнішнього ринку праці.

Зміни рівня безробіття безпосередньо впливають на доступність трудових ресурсів та можливості підприємств щодо управління персоналом. Для ефективної адаптації кадрової політики до цих змін підприємства застосовують комплекс інструментів, які дозволяють оперативно реагувати на коливання пропозиції робочої сили, мінімізувати кадрові ризики та забезпечувати стабільність і продуктивність праці. У табл. 1.7 узагальнено основні інструменти адаптації кадрової політики, описує їхній зміст, механізми застосування та очікувані результати [54, с. 103].

Таблиця 1.7

Інструменти адаптації кадрової політики до змін рівня безробіття

Інструмент адаптації	Зміст інструменту	Механізм застосування	Очікуваний результат
----------------------	-------------------	-----------------------	----------------------

Кадрове планування	Прогнозування потреб у персоналі з урахуванням рівня безробіття	Аналіз ринку праці, оцінка чисельності та кваліфікаційного складу персоналу, формування кадрового резерву	Оптимізація чисельності та структури персоналу, зниження ризику дефіциту чи надлишку кадрів
Гнучкі форми зайнятості	Підвищення мобільності та адаптивності трудових ресурсів	Впровадження дистанційної роботи, неповної зайнятості, проєктної або сезонної роботи	Оперативне реагування на зміни ринку праці та ефективне використання трудового потенціалу є важливими чинниками конкурентоспроможності підприємства.
Мотивація та стимулювання персоналу	Підтримка залученості та утримання працівників	Коригування матеріальної та нематеріальної мотивації залежно від рівня безробіття та конкуренції за кадри	Підвищення продуктивності та зниження плинності персоналу
Навчання та розвиток персоналу	Формування компетенцій, необхідних для адаптації до змін ринку праці	Програми перекваліфікації, підвищення кваліфікації, розвиток універсальних і цифрових навичок	Підвищення кваліфікації та мобільності працівників, відповідність вимогам ринку праці
Утримання ключових кадрів	Забезпечення стабільності кадрового складу за дефіциту робочої сили	Програми лояльності, корпоративна культура, конкурентний соціальний пакет	Збереження важливих працівників, підвищення стабільності бізнес-процесів

Застосування інструментів адаптації кадрової політики забезпечує підприємствам можливість ефективно реагувати на коливання рівня безробіття та соціально-економічні трансформації ринку праці. До таких інструментів належать кадрове планування, гнучкі форми зайнятості, системи мотивації, професійне навчання, розвиток персоналу та заходи з утримання ключових працівників. Їх використання сприяє підвищенню гнучкості та стабільності трудового потенціалу, зниженню плинності кадрів і формуванню конкурентоспроможного кадрового середовища [27, с. 100].

Стратегічне планування персоналу є системоутворюючим елементом кадрової політики, що забезпечує раціональне використання трудових ресурсів і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища [30, с. 105]. В умовах динамічного ринку праці воно виступає ключовим інструментом досягнення довгострокових цілей організації.

Основною метою стратегічного планування персоналу є прогнозування потреб у кадрах з урахуванням динаміки ринку праці, соціально-економічних змін та перспектив розвитку підприємства. Воно дозволяє визначити оптимальну чисельність персоналу, його професійно-кваліфікаційну структуру, а також сформувати кадровий резерв, здатний оперативно реагувати на зміни у попиті на трудові ресурси. Стратегічне планування також забезпечує інтеграцію кадрової політики з загальною стратегією розвитку підприємства. Це дозволяє узгоджувати підбір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу з довгостроковими цілями організації, забезпечувати ефективне використання робочого часу та ресурсів, а також мінімізувати ризики дефіциту або надлишку кадрів [43].

Особливої важності стратегічне планування набуває у часи нестійкості ринку праці. Воно дозволяє підприємствам передбачати можливі коливання рівня безробіття, оцінювати наявність кваліфікованих кадрів, планувати навчання та перекваліфікацію робітників, а також запроваджувати гнучкі форми працевлаштування. Завдяки цьому організація зберігає конкурентоспроможність та сталість трудового потенціалу навіть за умов економічної та соціальної непевності.

Стратегічне планування персоналу є важливою складовою кадрової політики підприємства, що забезпечує її узгодження зі стратегією розвитку організації та адаптацію до змін ринку праці. Основні елементи стратегічного планування, їхні завдання, механізми реалізації та очікувані результати подано у табл.1.8.

Такий підхід дозволяє наочно показати, як планування персоналу сприяє ефективному використанню трудових ресурсів, підвищенню мобільності та компетентності працівників, а також забезпечує стабільність підприємства у мінливих соціально-економічних умовах [48, с. 92].

Таблиця 1.8

Роль стратегічного планування персоналу в умовах мінливого ринку праці

Елемент стратегічного планування	Зміст	Механізм реалізації	Очікуваний результат
----------------------------------	-------	---------------------	----------------------

Прогнозування потреб у персоналі	Визначення кількості та складу працівників з урахуванням змін ринку праці	Аналіз ринку праці, оцінка рівня безробіття, планування чисельності та кваліфікаційної структури	Забезпечення оптимальної чисельності та компетенцій персоналу
Формування кадрового резерву	Підготовка працівників на ключові позиції для оперативної заміни або розвитку	Відбір перспективних працівників, навчальні та наставницькі програми	Гарантія безперервності бізнес-процесів, зниження ризику дефіциту кадрів
Планування розвитку та навчання персоналу	Підвищення кваліфікації та компетенцій працівників у	Програми підвищення кваліфікації, перепідготовки, розвиток soft skills і digital-навичок	Адаптація трудового потенціалу до сучасних вимог ринку праці
Узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства	Забезпечення відповідності кадрових рішень стратегічним цілям організації	Інтеграція планів підбору, мотивації, утримання та розвитку персоналу зі Підвищення мобільності, стабільності та конкурентоспроможності трудового потенціалу стратегією підприємства	Підвищення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей
Гнучке реагування на зміни ринку праці	Адаптація кадрових рішень до коливань рівня безробіття та кон'юнктури ринку	Використання гнучких форм зайнятості, коригування мотиваційних систем, перекваліфікація персоналу	Підвищення мобільності, стабільності та конкурентоспроможності трудового потенціалу

Стратегічне планування персоналу забезпечує комплексну адаптацію кадрової політики до умов мінливого ринку праці. Прогнозування потреб у персоналі, формування кадрового резерву, планування навчання та розвитку, узгодження кадрових рішень зі стратегією підприємства та гнучке реагування на коливання ринку сприяють підвищенню ефективності управління трудовим потенціалом. Реалізація цих елементів дозволяє підприємствам оптимізувати чисельність та структуру персоналу, підвищувати продуктивність праці, утримувати ключових працівників і забезпечувати конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі [29, с. 60].

Стратегічне планування персоналу є дієвим інструментом адаптації підприємства до умов мінливого ринку праці, забезпечуючи гнучкість кадрової політики, раціоналізацію використання трудових ресурсів та узгодження кадрових

рішень із довгостроковими цілями організації. Рівень безробіття та загальний стан ринку праці здійснюють як прямий, так і опосередкований вплив на формування кадрової політики, визначаючи доступність робочої сили, рівень конкуренції за кваліфіковані кадри та пріоритети у сферах добору, мотивації, професійного розвитку й утримання персоналу [28, с. 58].

Сучасні тенденції розвитку ринку праці, зокрема цифровізація, поширення гнучких форм зайнятості та зростання соціальних очікувань працівників, зумовлюють необхідність формування стратегічно орієнтованої та адаптивної кадрової політики. Така політика передбачає системне прогнозування потреби в персоналі, формування кадрового резерву, розвиток компетентностей і впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами. Урахування соціально-економічних чинників і динаміки безробіття сприяє ефективному використанню трудового потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах трансформацій ринку праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ БЕЗРОБІТТЯ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» є приватним акціонерним товариством, що здійснює діяльність у сфері автомобільного бізнесу на території Хмельницької області. Підприємство зареєстроване 25 листопада 1994 року та має багаторічний досвід функціонування на регіональному ринку автотранспортних послуг. Юридична адреса товариства: м. Хмельницький, проспект Миру, 102. За організаційно-правовою формою підприємство є приватним акціонерним товариством, що здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України. Статутний капітал становить близько 14,8 млн грн, що формує фінансову основу для провадження операційної діяльності [42].

Основним напрямом діяльності ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» є продаж нових легкових та комерційних автомобілів, а також надання повного комплексу супутніх послуг. Підприємство функціонує як офіційний дилер низки автомобільних брендів та забезпечує реалізацію транспортних засобів різних класів і цінових сегментів. Важливою складовою діяльності є післяпродажне обслуговування клієнтів, що включає гарантійний та післягарантійний ремонт, технічне обслуговування, комп'ютерну діагностику, встановлення додаткового обладнання та інші сервісні операції [47].

ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» є офіційним дилером та представником автомобільних брендів, серед яких — Mercedes-Benz, Kia, Chevrolet, ZAZ, LADA, Chery, TATA, JAC, I-VAN та інші (в асортимент може входити як легкові, так і комерційні автомобілі) [42].

Окремим напрямом є роздрібна торгівля штатними запасними частинами, компонентами та автомобільними аксесуарами. Наявність власної сервісної

інфраструктури дає змогу підприємству забезпечувати комплексний підхід до обслуговування клієнтів за принципом «повного циклу» — від добору та купівлі авто до його технічної підтримки протягом усього терміну експлуатації.

Організаційна структура підприємства включає адміністративний апарат управління, відділ продажів, сервісний центр, складське господарство та допоміжні підрозділи. Управління діяльністю здійснюється генеральним директором відповідно до статуту товариства та рішень акціонерів. Така структура забезпечує розподіл функцій і відповідальності між підрозділами та сприяє ефективній координації виробничо-господарських процесів [42].

Географія діяльності підприємства охоплює не лише місто Хмельницький, а й інші населені пункти області, що дозволяє формувати стабільну клієнтську базу та підтримувати конкурентні позиції на регіональному ринку. Підприємство орієнтується як на фізичних осіб, так і на корпоративних клієнтів, включаючи державні та приватні організації.

ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» є багатопрофільним автодилерським підприємством із тривалим досвідом роботи, розвиненою матеріально-технічною базою та комплексним підходом до обслуговування споживачів, що забезпечує йому стабільну присутність на ринку автомобільних послуг регіону [47].

Загалом, ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» — це автотранспортний центр комплексного обслуговування, який поєднує в собі торгівлю автомобілями, сервісне обслуговування, продаж запчастин і допоміжні транспортні послуги. Компанія має довготривалий досвід роботи на ринку (понад 30 років) і входить до складу відомої української автомобільної корпорації “УкрАвто”, що забезпечує мережу дилерських центрів по всій Україні [47].

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО», що функціонує у сфері автомобільного продажу та сервісного обслуговування, така оцінка є особливо актуальною з огляду на високу конкуренцію, коливання попиту та макроекономічну нестабільність (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Матриця SWOT ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей):	ST-стратегія (використання сильних сторін для мінімізації загроз):
Сильні сторони (S)	- Використання статусу офіційного дилера для розвитку продажу електромобілів. - Розширення онлайн-продажів на основі сформованої репутації. - Активізація корпоративних продажів завдяки наявній сервісній інфраструктурі.	- Зміцнення клієнтської лояльності через якісний сервіс в умовах конкуренції. - Оптимізація витрат завдяки масштабам діяльності. - Використання брендової підтримки для протидії ринковим коливанням.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегія (подолання слабких сторін через використання можливостей):	WT-стратегія (мінімізація слабких сторін і загроз):
	- Диверсифікація каналів постачання та розширення асортименту. - Географічне розширення через цифрові інструменти продажу. - Впровадження фінансових програм для стимулювання попиту.	- Зниження валютних ризиків через фінансове планування. - Скорочення витрат і підвищення операційної ефективності. - Посилення конкурентної стратегії на вторинному ринку.

SO-стратегія (Strengths–Opportunities) — стратегія розвитку.

SO-стратегія передбачає використання наявних сильних сторін підприємства для максимальної реалізації ринкових можливостей. Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» ключовими перевагами є офіційний дилерський статус, сформована репутація, багаторічний досвід роботи та розвинена сервісна інфраструктура. У поєднанні з такими можливостями, як зростання попиту на електромобілі, розвиток цифрових каналів продажу та розширення корпоративного сегмента, підприємство може посилити свої конкурентні позиції [9].

Реалізація SO-стратегії доцільна через активне впровадження онлайн-продажів, створення сучасних цифрових сервісів (онлайн-конфігурація авто, електронне бронювання), а також розширення портфеля екологічного транспорту. Крім того, наявність сервісної бази дозволяє укласти довгострокові договори з корпоративними клієнтами, що забезпечить стабільність доходів. Таким чином, SO-стратегія спрямована на зростання обсягів реалізації та зміцнення ринкової частки.

2. ST-стратегія (Strengths–Threats) — стратегія стабілізації.

ST-стратегія орієнтована на використання сильних сторін підприємства з метою нейтралізації або мінімізації впливу зовнішніх загроз. Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» такими загрозами є макроекономічна нестабільність, валютні коливання, зростання конкуренції та зміни у законодавстві.

У цьому контексті підприємство може використовувати свою репутацію, довіру клієнтів та брендове партнерство з виробниками для утримання позицій на ринку. Висока якість сервісного обслуговування та гарантійна підтримка формують додаткову цінність для споживача, що дозволяє змагатися навіть в умовах зниження купівельної спроможності. Крім того, налагоджені відносини з постачальниками та досвід роботи в кризових умовах можуть сприяти більш ефективному керуванню витратами та валютними ризиками. Отже, ST-стратегія спрямована на забезпечення фінансової стійкості та збереження ринкової позиції.

3. WO-стратегія (Weaknesses–Opportunities) — стратегія вдосконалення.

WO-стратегія передбачає використання можливостей зовнішнього середовища для подолання внутрішніх слабких сторін. Серед слабких сторін підприємства — залежність від імпорتنих поставок, обмеженість регіонального ринку та висока капіталомісткість діяльності.

Застосування сучасних цифрових технологій дозволить розширити географію продажів без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Розвиток програм автокредитування, лізингу та трейд-ін може підвищити доступність автомобілів для споживачів і зменшити залежність від рівня доходів населення. Крім того, диверсифікація постачальників та розширення асортименту (зокрема електромобілів і бюджетних моделей) дозволить знизити ризики, пов'язані з імпоротною залежністю. Таким чином, WO-стратегія спрямована на модернізацію бізнес-моделі та підвищення адаптивності підприємства [9].

4. WT-стратегія (Weaknesses–Threats) — стратегія мінімізації ризиків.

WT-стратегія є найбільш консервативною та передбачає одночасне зниження впливу слабких сторін і загроз. Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» це може означати оптимізацію витрат, перегляд структури запасів та підвищення операційної ефективності в умовах нестабільного ринку.

Задля зменшення валютних ризиків слушним є використання фінансового планування, укладення довготривалих угод із фіксованими умовами або часткове страхування курсових коливань. Також необхідно посилювати конкурентоспроможність через покращення якості послуг, запровадження програм лояльності та активну збутову політику. У випадку погіршення економічної ситуації підприємство здатне переорієнтовуватися на більш прибуткові напрямки, зокрема сервісне обслуговування, яке є стійкішим джерелом прибутку, ніж продаж нових авто.

Отже, WT-стратегія спрямована на збереження фінансової рівноваги та мінімізацію втрат у несприятливих умовах зовнішнього середовища.

Проаналізуємо господарську діяльність підприємства. Показники майнового стану ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022 – 2024 рр. подано у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Показники майнового стану ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»
за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Власний капітал, тис грн	93587	110077	89407	17,6	-18,8
Залучений капітал, тис грн	-	-	-	-	-
Вартість основних засобів на кінець року, тис грн	67760	68705	67687	1,4	-1,5
Вартість оборотних активів на кінець року, тис грн	52352	61317	51554	17,1	-15,9
Фондоозброєність, тис грн./особу	1168,3	981,5	1074,4	-16,0	9,5
Дебіторська заборгованість, тис грн	29482	21096	33425	-28,4	58,4
Кредиторська заборгованість, тис грн	32034	26440	34144	-17,5	29,1

Як видно з таблиці 2.2, власний капітал у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 17,6%, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. зменшився на 18,8 %. Зобов'язання ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» протягом досліджуваного відсутні. Фондоозброєність праці у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилася на 16,0 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. зросла на 9,5 %. Це пояснюється тим, що

середньорічна вартість основних засобів зростала швидшими темпами ніж чисельність персоналу. Аналіз показників майнового стану ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022–2024 рр. свідчить про нестабільну динаміку формування та використання активів підприємства, що відображає змінність фінансової стратегії та операційного середовища.

У 2023 році власний капітал зріс із 93 587 тис. грн до 110 077 тис. грн, тобто на 17,6 %. Така динаміка може бути наслідком отримання чистого прибутку, реінвестування доходів або дооцінки активів. Проте вже у 2024 році спостерігається суттєве скорочення цього показника до 89 407 тис. грн (–18,8 % порівняно з 2023 роком), що фактично нівелює попереднє зростання. Зменшення власного капіталу може свідчити про отримання збитків, вилучення частини капіталу або зниження вартості активів. Водночас відсутність даних щодо залученого капіталу дозволяє припустити, що підприємство функціонує переважно за рахунок власних ресурсів, що знижує залежність від зовнішнього фінансування, однак обмежує можливості масштабування діяльності.

Для визначення ефективності діяльності ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.3). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.3

Аналіз елементів операційних витрат ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	22611	30014	41328	32,7	37,7
Витрати на оплату праці, тис грн	18683	22087	22909	18,2	3,7
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	3991	4529	4722	13,5	4,3
Амортизація, тис грн	2177	2480	2698	13,9	8,8
Інші операційні витрати, тис грн	11299	16907	19978	49,6	18,2
Разом	58761	76017	91635	29,4	20,5

Як видно з таблиці 2.3, матеріальні витрати у 2023 р. порівняно з 2022 р.

зросли на 32,7 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. піднялися на 37,7 %. Видатки на оплату праці протягом 2022-2024 рр. підвищуються, відповідно, збільшуються і відрахування на соціальні заходи. Амортизаційні нарахування протягом 2022-2024 р. зростали. Загалом, операційні витрати ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилися на 29,4 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. зросли на 20,5 %.

Для оцінки діяльності ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022-2024 рр. використаємо дані таблиці 2.4. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Аналізуючи собівартість виробленої продукції ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО», варто зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною обсягу виготовленої продукції. Зауважимо, що темпи зростання чистого прибутку у 2022-2024рр. трохи нижчі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є небажаним явищем. Це, своєю чергою, вплинуло на показник витрат на 1 грн проданої продукції.

У 2022-2024 рр. витрати на 1 грн реалізованої продукції ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» залишалися без змін. Впродовж 2022-2024 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2023 р. порівняно з 2022 р. чистий прибуток зріс у 2,0 рази. У 2024 р. порівняно з 2023 р. рентабельність продукції зменшилась на 65,4%.

У 2023 р. спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників, що характеризує підприємство з позитивної сторони.

Фонд оплати праці впродовж досліджуваного періоду зростав.

Виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників (таблиця 2.5).

У 2022 році фондівдача становила 6,0 грн, що виявляє отримання 6 грн прибутку на кожен гривню вартості основних засобів. У 2023 році показник піднявся до 9,8 грн, тобто на 63,3 %, що демонструє вагоме збільшення дієвості використання основних фондів. Така тенденція може бути зумовлена зростанням

обсягів збуту або вдосконаленням структури активів.

Таблиця 2.4

Основні техніко – економічні показники діяльності ПРАТ
«ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	404448	674317	495680	66,7	-26,5
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	371455	623318	457898	67,8	-26,5
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,92	0,92	0,92	-	-
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	8122	16490	4330	у 2 рази	-73,7
Рентабельність реалізованої продукції, %	2,2	2,6	0,9	18,2	-65,4
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	67760	68705	67687	1,4	-1,5
Фондовіддача, грн.	6,0	9,8	7,3	63,3	-25,5
Фондомісткість, грн.	0,17	0,10	0,14	-41,2	40,0
Товари, тис грн.	8477	10286	10685	21,3	3,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	58	70	63	20,7	-10,0
- робітників	54	62	58	14,8	-6,5
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	6973,2	9633,1	7867,9	38,1	-18,3
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	7489,8	10876,1	8546,2	45,2	-21,4
Фонд заробітної плати, тис грн	15216,0	19283,4	17848,3	26,7	-7,4
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	21862,1	22956,4	23608,8	5,0	2,8

Проте у 2024 році фондовіддача спала до 7,3 грн (–25,5 % порівняно з 2023 роком). Це свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів, ймовірно через зменшення обсягів збуту або зростання вартості активів без відповідного збільшення доходу.

Таблиця 2.5

Показники використання виробничого потенціалу ПРАТ

«ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Фондовіддача, грн	6,0	9,8	7,3	63,3	-25,5
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,17	0,10	0,14	-41,2	40,0
Матеріаловіддача, грн	17,9	22,5	12,0	25,7	-46,7
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,06	0,04	0,08	-33,3	у 2 рази
Продуктивність праці, грн	6973,2	9633,1	7867,9	38,1	-18,3

Зворотним показником є фондоємність. У 2023 році вона знизилася з 0,17 грн до 0,10 грн (–41,2 %), що є позитивною тенденцією, адже для отримання одиниці прибутку використовувалося менше основних фондів. Проте у 2024 році фондоємність збільшилася до 0,14 грн (+40,0 %), що вказує на зниження ефективності господарської діяльності.

Матеріаловіддача у 2022 році складала 17,9 грн. У 2023 році вона збільшилася до 22,5 грн (+25,7 %), що вказує на більш раціональне використання матеріальних запасів та піднесення їхньої віддачі. Проте у 2024 році показник стрімко зменшився до 12,0 грн (–46,7 %), що є несприятливою тенденцією. Це може бути результатом збільшення ціни матеріалів, зменшення обсягів збуту або недосконалого керування запасами.

Матеріалоємність, як зворотний показник, у 2023 році знизилася з 0,06 до 0,04 грн (–33,3 %), що вказує на економію матеріальних засобів. Проте у 2024 році вона збільшилася до 0,08 грн (у 2 рази більше, ніж у 2023 році), що засвідчує погіршення дієвості застосування матеріалів. Продуктивність праці у 2022 році складала 6973,2 грн. У 2023 році вона піднялася до 9633,1 грн (+38,1 %), що говорить про зростання віддачі працівників, імовірно через нарощування обсягів збуту або вдосконалення чисельності персоналу.

У 2024 році продуктивність праці зменшилася до 7867,9 грн (–18,3 %), що свідчить про погіршення ефективності використання трудових ресурсів. Це може бути зумовлене спадом попиту, зменшенням обсягів реалізації або нераціональною організацією праці.

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.1).

У 2023 році підприємство продемонструвало суттєве покращення всіх показників використання виробничого потенціалу: зросла фондовіддача, матеріаловіддача та продуктивність праці, одночасно зменшилися фондо- та матеріаломісткість. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності.



Рисунок 2.1 – Динаміка виробничого потенціалу
ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022-2024 рр.

Натомість у 2024 році спостерігається негативна тенденція: зменшення віддачі основних фондів і матеріальних ресурсів, зростання їхньої місткості, а також спад продуктивності праці. Така динаміка може бути наслідком погіршення ринкової кон'юнктури, збільшення витрат або зниження обсягів реалізації. Отже, результати аналізу свідчать про необхідність посилення контролю за використанням матеріальних і основних ресурсів, оптимізації витрат та підвищення ефективності управління виробничим потенціалом у 2025 році.

2.2 Аналіз регіонального ринку праці та рівня безробіття в Хмельницькій області

Хмельницька область є регіоном на заході України з розвинуеною аграрною, промисловою та логістичною інфраструктурою. У структурі економіки значну частку займають енергетика, транспорт, сільське господарство та промисловість. Важливе місце займає машинобудування, виробництво електроприладів, харчова та легка промисловість. Вигідне географічне розташування на перетині транспортних коридорів сприяє розвитку транзиту та логістики. Аграрний сектор є провідним: близько 80 % земель області відведено під сільськогосподарське виробництво, де вирощують зернові та технічні культури, а також виробляють м'ясо-молочну продукцію [55].

Соціально-економічні фактори суттєво впливають на територіальний ринок праці. Значна частка робочих місць формується у сільському господарстві, обробній промисловості, торгівлі та у сфері обслуговування. Водночас зменшення кількості працездатного населення та відтік молоді спричиняють нестачу вправних фахівців. Невисокий рівень статків певної частини населення стримує купівельну здатність та позначається на структурі потреби у робочій силі. Водночас вкладення у розбудову промислових зон, заохочення підприємництва та формування нових робочих позицій сприяють зростанню зайнятості та господарської динаміки регіону.

Таким чином, Хмельницька область має значний потенціал для соціально-економічного розвитку, проте демографічні тенденції, структурна зайнятість та рівень доходів населення формують специфіку регіонального ринку праці, який потребує стимулювання та підвищення ефективності використання трудових ресурсів .

Безробіття є значущою проблемою сучасності. Для боротьби з безробіттям, зазвичай, застосовують підвищення заробітної плати та створення нових робочих місць. Також, завдяки спрощеному отриманню кредитів, пільгам та залученню інвестицій держава стимулює підприємства не скорочувати людей, а розширювати

можливості для зайнятості. Сьогодні ж треба працювати над новими шляхами зменшення кількості непрацюючого населення, адже ця проблема під час війни лише загострилася. Для обґрунтування прогностичних показників ринку робочої сили доцільно розглянути, перш за все, статистичні дані щодо економічно активного населення за попередні періоди [46, с. 61]. З даними економічно активного населення України є можливість ознайомитись на сайтах Державного центру зайнятості та Державної служби статистики України.

Варто проаналізувати аналогічні показники Хмельницької області. В табл. 2.6 представлені показники економічно активного населення Хмельницької області [21].

Таблиця 2.6

Показники економічно активного населення Хмельницької області

Показники	Усе населення			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Робоча сила					
у віці 15 років і старше, тис. осіб	582,9	566,5	555,7	-2,81	-1,91
у віці 15-70 років, тис. осіб	574,6	560,6	549	-2,44	-2,07
працездатного віку, тис. осіб	548,9	534,5	523,8	-2,62	-2,00
Зайняте населення					
у віці 15 років і старше, тис. осіб	537,1	510,9	499,1	-4,88	-2,31
у віці 15-70 років, тис. осіб	528,8	505	492,4	-4,50	-2,50
працездатного віку, тис. осіб	503,2	478,9	467,2	-4,83	-2,44
Безробітне населення (за методологією МОП)					
у віці 15 років і старше, тис. осіб	45,8	55,6	56,6	21,40	1,80
у віці 15-70 років, тис. осіб	45,8	55,6	56,6	21,40	1,80
працездатного віку, тис. осіб	45,7	55,6	56,6	21,66	1,80
Особи, які не входять до складу робочої сили					
у віці 15 років і старше, тис. осіб	478,1	487,2	489,6	1,90	0,49
у віці 15-70 років, тис. осіб	353	360,2	362,7	2,04	0,69
працездатного віку, тис. осіб	212,7	217,3	217,8	2,16	0,23

У Хмельницькій області у 2019–2021 роках спостерігалася тенденція до зменшення чисельності робочої сили. Якщо у 2019 році робоча сила у віці 15 років і старше складала 582,9 тисяч осіб, то у 2021 році вона знизилася до 555,7 тисяч осіб. Подібна тенденція спостерігалася і серед населення віком 15–70 років та

працездатного віку: у 2021 році чисельність робочої сили зменшилася до 549 тисяч та 523,8 тисяч осіб відповідно. Це зниження відображає демографічні процеси, зокрема природне скорочення населення та міграцію працездатного населення.

Кількість зайнятого населення також зменшувалася у цей період. Отож, у 2019 році працевлаштовані особи віком 15 років і старші складали 537,1 тисяч людей, а у 2021 році — 499,1 тисячі. Серед населення віком 15–70 років зайнятих було 492,4 тисячі, а серед працездатного населення — 467,2 тисячі. Це вказує на певні труднощі з працевлаштуванням та зменшення робочих місць у регіоні.

Водночас кількість безробітного населення за методологією МОП зростала. У 2019 році вона сягала 45,8 тисяч осіб, а у 2021 році збільшилася до 56,6 тисяч осіб у всіх вікових категоріях. Зростання безробіття вказує на структурні проблеми на ринку праці та недостатню кількість робочих місць порівняно з попитом на них. Кількість осіб, які не входять до складу робочої сили, також зростала: у 2019 році таких осіб було 478,1 тисячі, а у 2021 році — 489,6 тисяч. Це може пояснюватися навчанням, доглядом за дітьми чи старінням населення.

У Хмельницькій області зайнятість населення характеризується значною часткою робітничих професій. Основну масу робочих місць займають спеціалісти у сфері сільського господарства, промисловості, переробної промисловості та будівництва. Також помітна частка зайнятих у сфері торгівлі, освіти, охорони здоров'я та послуг. Це свідчить про багатогалузеву структуру економіки регіону, де попит на робочу силу формує як традиційні виробничі сектора, так і сфера обслуговування населення [55].

Стосовно віку, зайнятість найбільш зосереджена серед осіб працездатного віку від 25 до 54 років. Молодь до 35 років жваво шукає роботу та долучається до ринку праці, проте частина молодих фахівців стикається з труднощами працевлаштування через невелику кількість вакансій або потребу в додатковій кваліфікації. У старших вікових групах помітно зниження кількості зайнятих з огляду на вихід на пенсію чи обмеження працездатності.

Структура зайнятості за статтю демонструє, що в регіоні функціонує приблизно однакова кількість чоловіків і жінок у виробничому секторі, проте серед

zareєстрованих безробітних жінки домінують. Це пояснюється тим, що частина жінок більше залучена у сферу послуг і менш стабільні галузі, а також може бути обмежена потребою догляду за дітьми. За рівнем освіти, найбільшу частку зайнятого населення складають особи з середньою спеціальною та вищою освітою. При цьому люди з вищою освітою часто працюють у сфері освіти, адміністративних послуг, медичної та соціальної роботи, тоді як робітничі спеціальності переважно займають особи з професійно-технічною підготовкою [55]. Це свідчить про те, що освітній рівень населення впливає на професійну структуру ринку праці та розподіл робочих місць за секторами економіки.

Отже, будова зайнятого населення Хмельниччини відображає рівновагу між давніми виробничими галузями та сферою обслуговування, при цьому демографічні та освітні чинники окреслюють особливості працевлаштування: молодь та пані зіштовхуються з певними перешкодами при знаходженні роботи, а висококваліфіковані фахівці зосереджуються у сфері послуг та викладання. Для піднесення дієвості ринку праці суттєвими є програми перекваліфікування, фахового тренування та формування свіжих робочих місць у виробничому та сервісному напрямках.

Розбір демонструє, що економічно дієче населення Хмельниччини зменшується, працевлаштування скорочується, незайнятість підіймається, а частка тих, хто не бере участі у праці, зростає. Це вказує на потребу дієвої політики зайнятості, допомоги молоді та жінок, а також розвитку фахового навчання і перепідготовки для забезпечення ринку праці.

Для кращого розуміння динаміки показників економічно активного населення України та Хмельницької області була розроблена табл. 2.7 [21].

Темпи скорочення робочої сили у Хмельницькій області були трохи вищими, ніж у середньому по Україні. Наприклад, у віці 15 років і старше у 2020 році чисельність робочої сили зменшилася на 2,81 % проти –2,7 % в Україні, а у 2021 році – на 1,91 % проти –1,5 % по країні.

Таблиця 2.7

Порівняння показників економічно активного населення України та

Хмельницької області

Показники	Україна		Хмельницька область		Різниця темпів приросту, %	
	Темп приросту, %		Темп приросту, %			
	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Робоча сила						
у віці 15 років і старше, тис. осіб	-2,7	-1,5	-2,81	-1,91	0,11	0,41
у віці 15-70 років, тис. осіб	-2,6	-1,5	-2,44	-2,07	-0,16	0,57
працездатного віку, тис. осіб	-2,7	-1,5	-2,62	-2	-0,08	0,5
Зайняте населення						
у віці 15 років і старше, тис. осіб	-4	-1,9	-4,88	-2,31	0,88	0,41
у віці 15-70 років, тис. осіб	-4	-1,9	-4,5	-2,5	0,5	0,6
працездатного віку, тис. осіб	-4,1	-1,9	-4,83	-2,44	0,73	0,54
Безробітне населення (за методологією МОП)						
у віці 15 років і старше, тис. осіб	12,5	2,2	21,4	1,8	-8,9	0,4
у віці 15-70 років, тис. осіб	12,5	2,2	21,4	1,8	-8,9	0,4
працездатного віку, тис. осіб	12,5	2,2	21,66	1,8	-9,16	0,4
Особи, які не входять до складу робочої сили						
у віці 15 років і старше, тис. осіб	2,3	0,3	1,9	0,49	0,4	-0,19
у віці 15-70 років, тис. осіб	2,8	-0,1	2,04	0,69	0,76	-0,79
працездатного віку, тис. осіб	3,2	-0,9	2,16	0,23	1,04	-1,13

Подібні тенденції фіксуються серед людності віком 15–70 років та працездатного віку. Це вказує на трохи помітніше зменшення робочої сили в країні порівняно з загальнодержавним показником. Зменшення працевлаштованого населення у Хмельницькій області також перевищувало середньодержавні показники. Наприклад, у віці 15 років і старше зайнятість скоротилася на 4,88 % у 2020 році проти 4 % в Україні, а у 2021 році – на 2,31 % проти 1,9 %. Схожі тенденції відзначаються серед населення віком 15–70 років та працездатного віку. Це вказує на вищу чутливість обласного ринку праці до економічних змін і кризи.

Безробіття у Хмельницькій області зростало швидшими темпами, ніж у цілому по Україні, особливо у 2020 році. Так, у віці 15 років і старше воно збільшилося на 21,4 % у Хмельницькій області проти 12,5 % по Україні. У 2021 році динаміка вирівнялася, і темп приросту безробітних в області становив 1,8 % проти 2,2 % по країні. Це свідчить, що область пережила більш гостре зростання безробіття під час кризових явищ, а потім стабілізувалася.

Кількість осіб, що не беруть участі у трудовій діяльності, зростала повільніше

в Хмельницькій області порівняно з Україною. Наприклад, серед населення віком 15–70 років темп приросту у 2020 році склав 2,04 % проти 2,8 % по країні, а у 2021 році – 0,69 % проти –0,1 % по Україні. Це відображає меншу мобільність трудових ресурсів області та збереження частини населення поза ринком праці [55].

У Хмельницькій області економічно активне населення демонструє тенденції до зменшення чисельності робочої сили та зайнятого населення. Згідно із даними 2019–2021 років, кількість робочої сили у віці 15 років і старше зменшилася з 582,9 тис. осіб у 2019 році до 555,7 тис. у 2021 році. Схожий нахил відзначався у віковій категорії 15–70 років та серед працездатного населення. Це зменшення зумовлене демографічними процесами — природним зменшенням населення, міграцією працездатних осіб, а також економічними викликами.

Зайняте населення також зменшувалося: у 2019 році воно становило 537,1 тис. осіб у віці 15 років і старше, а у 2021 році скоротилося до 499,1 тис. осіб. Серед населення віком 15–70 років та працездатного віку спостерігається аналогічне зниження, що відображає обмежену кількість робочих місць та економічні обмеження [47].

Безробітне населення зростало швидшими темпами, ніж у середньому по Україні. Так, у 2020 році кількість безробітних у Хмельницькій області збільшилася на 21,4 %, тоді як по країні цей показник складав 12,5 %. У 2021 році темпи зростання безробіття стабілізувалися на рівні 1,8 %. Це свідчить про гострий вплив економічних кризових явищ на регіональний ринок праці.

Кількість осіб, які не входять до складу робочої сили, зростала повільніше, ніж у цілому по Україні. Так, серед населення віком 15–70 років у 2020 році приріст складав 2,04 % проти 2,8 % по країні, а у 2021 році — 0,69 % проти –0,1 % по Україні. Це відображає меншу мобільність трудових ресурсів області та збереження частини населення поза активним ринком праці.

Структура зайнятого населення Хмельницької області демонструє значну частку робітничих професій. Основну масу робочих місць займають спеціалісти у сфері сільського господарства, промисловості, переробної промисловості та будівництва. Значна частка зайнятих працює у торгівлі, освіті, охороні здоров'я та

сфері послуг. За віком найбільшу зайнятість мають люди працездатного віку від 25 до 54 років, молодь до 35 років активно шукає роботу, але стикається з труднощами працевлаштування. Структура зайнятих за статтю показує, що серед зареєстрованих безробітних переважають жінки, особливо у сфері послуг. За рівнем освіти більшість зайнятих мають середню спеціальну або вищу освіту, при цьому люди з вищою освітою переважно працюють у сфері послуг, адміністрації, освіти та охорони здоров'я, а робітничі професії займають особи з професійно-технічною підготовкою [55].

Зіставлення показників економічно діяльного населення Хмельниччини із середньодержавними даними України демонструє, що зменшення робочої сили та зайнятості у краю відбувається трохи вищими темпами. Непрацевлаштування в області зростало більш стрімко у період кризових явищ, проте у 2021 році обсяги приросту вирівнялися. Особи, котрі не долучаються до праці, збільшують кількість повільніше, аніж по державі загалом.

Ситуація на ринку праці додатково ускладнилася після введення в Україні військового стану. Військові дії призвели до часткової мобілізації населення, переміщення трудових ресурсів, закриття або скорочення підприємств у певних секторах економіки. Це посилює дефіцит робочої сили у виробничих і сервісних секторах та підвищило безробіття серед тих, хто залишився у цивільному секторі. Одночасно частина населення шукала нові форми зайнятості або тимчасові робочі місця, що збільшило мобільність і змусило регіональний ринок праці адаптуватися до нових умов [19, с. 40].

Ринок праці Хмельницького регіону характеризується зменшенням кількості робочої сили та зайнятих, зростанням безробіття та збільшенням частки осіб, які не беруть участі у праці. Структура зайнятості відображає рівновагу між виробничими секторами та сферою послуг, водночас молодь і жінки є найбільш вразливими групами на ринку праці. Воєнний стан додатково ускладнив ситуацію, вплинув на рухливість та наявність робочих місць, що потребує від краю активної політики працевлаштування, перекваліфікації та стимулювання зростання нових секторів економіки.

2.3 Кадровий потенціал і кадрова політика ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»: оцінка ефективності та вплив рівня безробіття на процеси формування, адаптації й утримання персоналу

Результативність праці будь-якого підприємства безпосередньо залежить від гатунку кермування його людськими ресурсами. В умовах мінливих ринкових обставин, технологічного оновлення та посилення суперництва саме колектив стає важливим стратегічним багатством, що окреслює здатність фірми пристосовуватися, створювати новації та гарантувати сталий розвиток. Тому система поводження з персоналом мусить сприйматися не як набір адміністративних кроків, а як єдина стратегічна складова організаційного прогресу.

Організаційна система управління персоналом ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» формується з урахуванням особливостей його виробничо-економічної діяльності, специфіки галузі перероблення пластмас і високих вимог до технічної компетентності працівників. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів — від планування кадрових потреб і добору персоналу до мотивації, оцінювання результативності праці, професійного розвитку та формування корпоративної культури [42].

Актуальність аналізу організаційної системи керування персоналом на цьому етапі зумовлена потребою переорієнтації HR-функції з оперативного рівня на стратегічний. Для підприємства, яке прагне піднести конкурентоспроможність, важливо не лише підтримувати дієвість поточних HR-процесів, а й інтегрувати засади HR-інжинірингу — тобто системного проєктування кадрових структур, компетенцій та процесів керування відповідно до цілей бізнесу.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Склад і структура працівників ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	58	70	63	100,0	100,0	100,0
Керівники	1	2	2	1,7	2,9	3,2
Фахівці	2	4	2	3,5	5,6	3,2
Технічні службовці	1	2	1	1,7	2,9	1,6
Робітники	54	62	58	93,1	88,6	92,0

Аналізуючи динаміку змін кількості персоналу окремих груп ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» (таблиця 2.8), можна дійти висновку, що переважну частку працівників ПП «Пласт моулд» складають робітники. Питома частка робітників у загальній кількості зайнятих протягом 2022-2024 рр. трохи коливалася і становить понад 88,6 %, а керівників менше 4,0 % за подібний період. Чисельність спеціалістів упродовж досліджуваного періоду мала змінний характер. Для кращої наочності динаміку структури персоналу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» відобразимо графічно (рисунок 2.2).

Варто зауважити, що загалом кадровий склад робітників ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» суттєвих трансформацій не зазнав, співвідношення між окремими групами робітників протягом 2022-2024 рр. залишилося сталим, це вказує на специфіку роботи ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО».

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.9).

Як бачимо, у 2022 р. найбільшою є група 31-45 років, її частка у всьому персоналі дещо зменшувалась з 60,3 % у 2022 р. до 36,6 % у 2024 р. Наступну позицію складає вікова категорія віком до 30 років, питома вага якої збільшилась з 20,7 % у 2022 р. до 44,4 % у 2024 р.

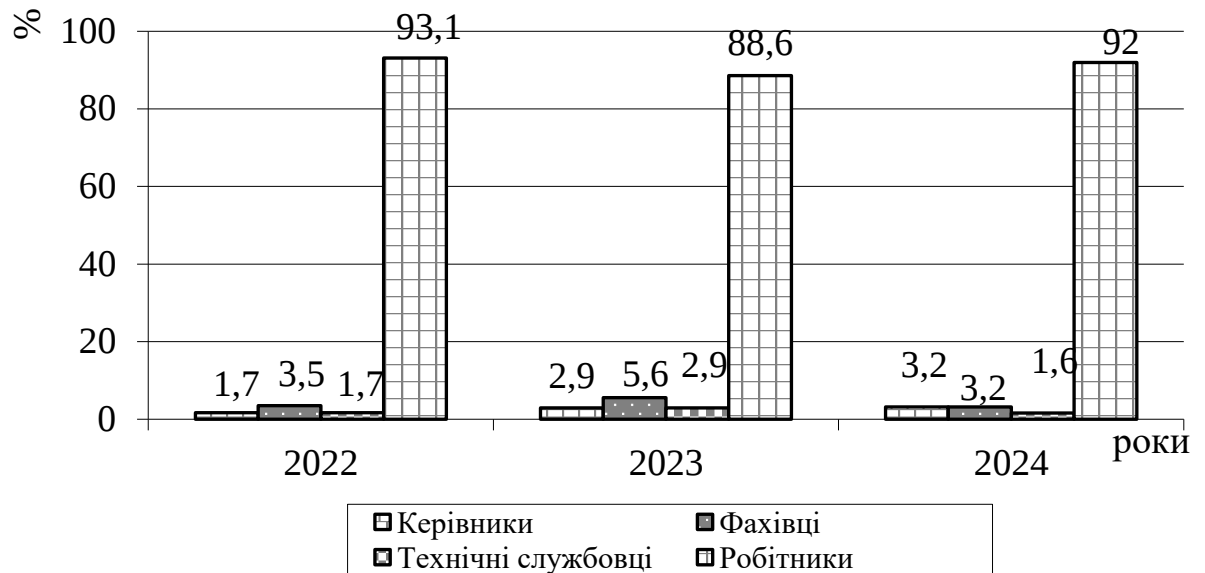


Рисунок 2.2 – Структура чисельності ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»
за 2022-2024 рр.

Наступною у 2022 р. є група віком від 46 до 55 років. Серед працівників такого віку відбулося збільшення у 2023 р. Чисельність старших за 56 років мала місце у 2022 р. Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за віком графічно (рисунок 2.3).

Таблиця 2.9

Структура персоналу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»
за віком за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за віком	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	58	100,0	70	100,0	63	100,0
- до 30 років	12	20,7	30	42,9	28	44,4
- 31-45 років	35	60,3	26	37,1	23	36,6
- 46-55 років	9	15,6	14	20,0	12	19,0
- старші 56 років	2	3,4	-	-	-	-

Проаналізуємо склад і структуру працівників ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за стажом роботи (таблиця 2.10).

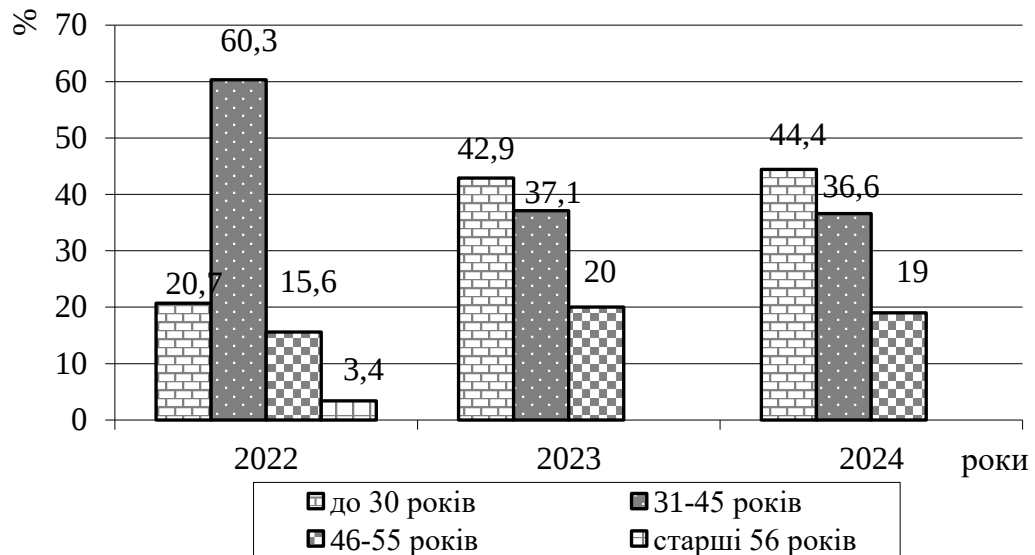


Рисунок 2.3 – Структура чисельності за віком
ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022-2024 рр.

У ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» протягом 2022–2024 років спостерігалася зміна кількості штатних одиниць. У 2022 році на підприємстві працювало 58 осіб, у 2023 році чисельність збільшилася до 70 осіб, а у 2024 році зменшилася до 63 осіб. Це свідчить про тимчасове зростання штату у 2023 році та його певне впорядкування у 2024 році.

Таблиця 2.10

Структура персоналу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за стажом роботи
за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2023- 2022рр	2024- 2023рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	58	100,0	70	100,0	63	100,0	12	-7
- 1-5 років	14	24,1	22	31,4	26	41,3	8	4
- 6-10 років	35	60,3	36	51,4	30	47,6	1	-6
- 11-20 років	8	13,8	11	15,8	6	9,5	3	-5
- більше 20 років	1	1,8	1	1,4	1	1,6	-	-

Працівники зі стажом 6–10 років мають незначні коливання кількості: 35 осіб у 2022 році (60,3 %), 36 осіб у 2023 році (51,4 %) та 30 осіб у 2024 році (47,6 %).

Така динаміка відображає природну зміну серед досвідчених фахівців середньої ланки. Службовці зі стажем 11–20 років у 2022 році становили 8 осіб (13,8 %), у 2023 році — 11 осіб (15,8 %), а у 2024 році їхня чисельність знизилась до 6 осіб (9,5 %), що може бути спричинене виходом на пенсію або звільненням вправних працівників.

Робітники зі стажем більш як 20 років зберігаються стабільними протягом усіх років — 1 особа, що складає близько 1,5 % від загальної кількості персоналу. Це вказує на невелику частку довготривалих працівників на підприємстві.

Загалом структура персоналу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» показує тенденцію зростання частки молодих працівників та одночасне зменшення частки співробітників із середнім і великим досвідом. Це свідчить про оновлення кадрів та активне залучення нових спеціалістів, але одночасно потребує уваги до збереження накопиченого досвіду і знань [42].

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за віком графічно (рисунок 2.4).

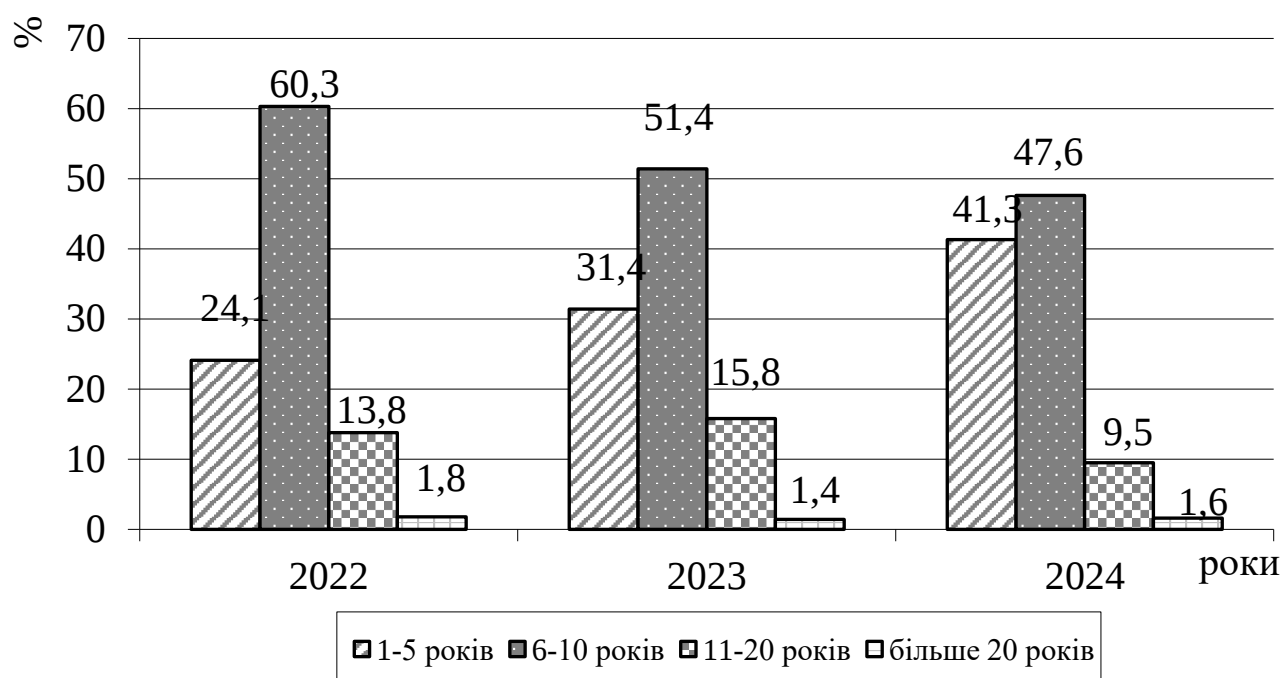


Рисунок 2.4 – Структура чисельності за стажем роботи
ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022-2024 рр.

Таким чином, ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» має добре підібраний трудовий колектив. Система управління персоналом ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-

АВТО» побудована на поєднанні адміністративних, економічних і соціально-психологічних інструментів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людського потенціалу. Основні політики у сфері мотивації, навчання, оцінювання та розвитку персоналу мають комплексний характер і спрямовані на формування високопрофесійної, лояльної та інноваційно орієнтованої команди.

Рівень безробіття в Хмельницькій області прямо впливає на кадрову політику ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО». У періоди високого безробіття підприємство має доступ до більш широкого кола кандидатів, що спрощує процес добору персоналу. Наявність великої кількості шукачів роботи дозволяє відбирати працівників з необхідними навичками та професійним досвідом, зменшуючи витрати часу та ресурсів на пошук кадрів. При цьому конкуренція серед кандидатів стимулює підприємство пропонувати конкурентні умови праці, щоб залучити кращих фахівців.

Порівняння показників економічно активного населення Хмельницької області з середньодержавними даними України показує, що скорочення робочої сили та зайнятості у регіоні відбувається швидшими темпами. Безробіття в області зростало більш інтенсивно під час кризових явищ, однак у 2021 році темпи приросту вирівнялися. Особи, що не беруть участі у трудовій діяльності, збільшують чисельність повільніше, ніж у країні загалом [47].

Вплив військового стану в Україні додатково ускладнив ситуацію на ринку праці. Мобілізація населення, переміщення трудових ресурсів та часткове скорочення підприємств у певних секторах економіки вплинули на доступність робочих місць та зменшили чисельність зайнятого населення. Це створило додаткові виклики для стабілізації трудового колективу та утримання кваліфікованих кадрів [38, с. 124].

Рівень безробіття в регіоні прямо впливає на процеси добору, адаптації та утримання персоналу на підприємстві. Високий рівень безробіття спрощує добір працівників і дозволяє підприємству залучати кадри з необхідними навичками. Водночас адаптація нових працівників може потребувати додаткових ресурсів

через недостатню мотивацію або досвід. Для утримання персоналу низька зайнятість у регіоні сприяє стабільності колективу, тоді як підвищення зайнятості та конкуренція за кваліфікованих працівників змушує підприємство впроваджувати додаткові мотиваційні та соціальні заходи [15, с. 35].

Ринок праці Хмельницької області та кадрова структура ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» характеризуються скороченням чисельності робочої сили та зайнятих, зростанням безробіття та збільшенням частки молодих працівників у складі персоналу. Військовий стан та економічні виклики підкреслюють необхідність гнучкої кадрової політики, програм адаптації та утримання персоналу, а також заходів щодо професійного розвитку та перекваліфікації працівників [47].

Щоб детально оцінити, як ці загальноекономічні фактори впливають на внутрішню структуру колективу та кадрові процеси, доцільно розглянути реальний рух персоналу на підприємстві за останні роки. Аналіз прийому, вибуття та плинності співробітників за 2022–2024 роки дозволяє наочно побачити, як рівень безробіття та кадрова політика взаємодіють і формують поточний стан кадрового складу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз руху персоналу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»
за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	58	70	63	12	-7
Прийнято працівників, осіб	6	24	17	18	-7
Вибуло працівників, осіб	18	20	28	2	8
Коефіцієнт обороту по прийому	0,103	0,343	0,270	0,24	-0,073
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,310	0,286	0,444	-0,024	0,158
Коефіцієнт плинності	0,414	0,629	0,714	0,215	0,085

Протягом 2022–2024 років на ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» простежувалася динаміка кількості та переміщення працівників, що демонструє як

кадрові потреби установи, так і дію економічних та соціальних факторів. Середньооблікова кількість штату зросла з 58 осіб у 2022 році до 70 осіб у 2023 році, а у 2024 році скоротилася до 63 осіб. Число звільнених працівників також наростало: у 2022 році звільнилося 18 осіб, у 2023 році — 20, а у 2024 році — 28 осіб. Це показує зростаючу плинність штату та часткове скорочення більш досвідчених службовців.

Показник обороту по прийому демонструє стрімке зростання з 0,103 у 2022 році до 0,343 у 2023 році та 0,270 у 2024 році, що свідчить про жваве залучення нових співробітників, особливо молодих фахівців. Коефіцієнт обороту по звільненню коливався від 0,310 у 2022 році до 0,444 у 2024 році, що вказує на зростання вибуття кадрів, особливо у 2024 році. У підсумку загальний коефіцієнт плинності зріс із 0,414 у 2022 році до 0,714 у 2024 році, що відображає високий рівень змін у складі персоналу та потребує пильної уваги з боку кадрової служби.

Порівняння відомостей про переміщення персоналу зі структурою за досвідом демонструє, що компанія жваво оновлює кадровий склад, залучаючи молодих фахівців зі стажем 1–5 років, проте одночасно відбувається зменшення чисельності працівників із середнім та значним досвідом. Це здатне впливати на збереження набутого досвіду та знань, що наголошує на важливості програм менторства та внутрішньої інтеграції.

Відобразимо мобільність персоналу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» (рисунок 2.5).

Рівень безробіття в регіоні безпосередньо впливає на ці процеси. Велика пропозиція робочої сили дозволяє підприємству ефективно залучати нових робітників, але вимагає додаткових зусиль щодо їхньої адаптації та утримання. Зростання плинності у 2024 році також може бути зумовлене підвищенням конкуренції за досвідчені кадри та економічними наслідками воєнного стану, коли частина працівників змушена змінювати місце праці або шукати більш стійкі умови.

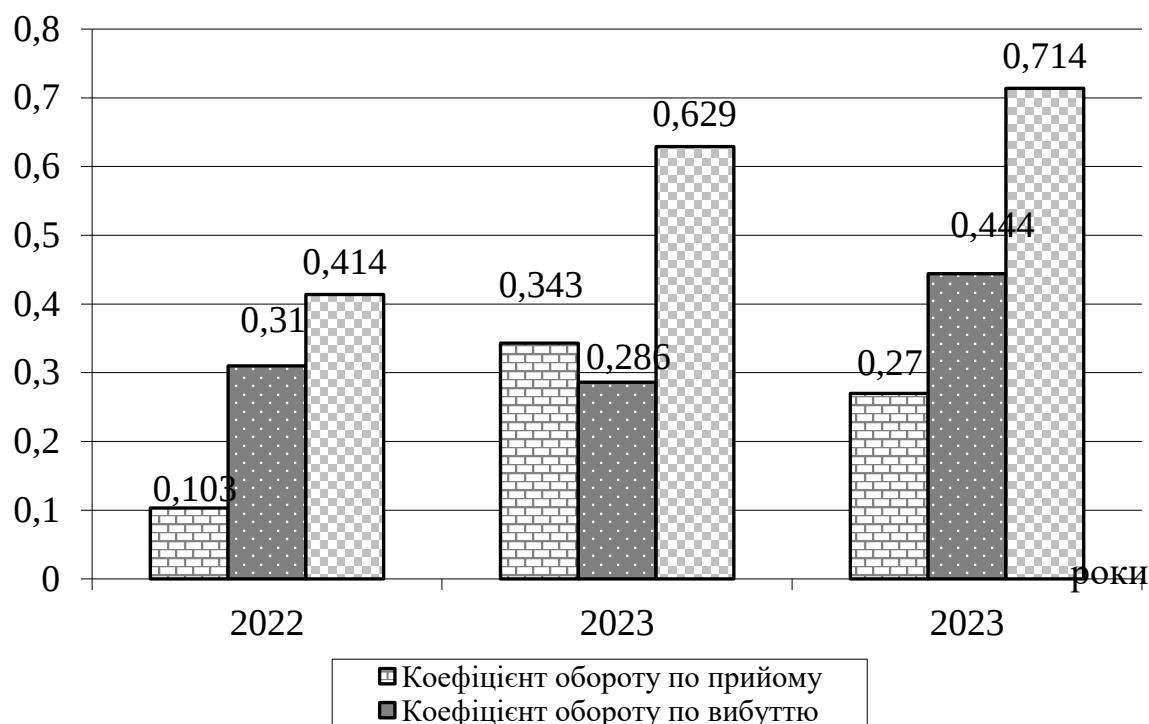


Рисунок 2.5 – Мобільність персоналу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022 - 2024 рр.

Плинність робітників у ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» відзначається значним оновленням особового складу, збільшенням обсягу молодих фахівців та водночас зростанням виходу більш досвідчених працівників. Це наголошує на потребі гнучкої кадрової стратегії, розробки заходів адаптації та заохочення персоналу, а також формування середовища задля збереження набутого фахового досвіду. Висока міграція кадрів і дія зовнішніх обставин, зокрема економічної нестійкості та воєнного стану, вимагають безперервного нагляду та швидких рішень щодо кадрів.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ БЕЗРОБІТТЯ

3.1 Формування кадрової політики підприємства з урахуванням тенденцій безробіття в Україні

Кадрова політика є одним із ключових елементів управління будь-яким підприємством, оскільки ефективне формування, розвиток та утримання персоналу безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність компанії. В умовах сучасних економічних викликів та нестабільності ринку праці, зокрема високого рівня безробіття та впливу військового стану, питання стратегічного управління персоналом стає особливо актуальним [38, с.124].

Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО», котре діє в умовах плинного обласного ринку праці Хмельницької області, суттєво не лише приваблювати здібних робітників, але й продуктивно вводити їх у виробничі процедури та зберігати у колективі. Рівень незайнятості в області безпосередньо впливає на шанси добору кадрів, їхнє заохочення, темп пристосування та бажання залишатися на підприємстві упродовж тривалого періоду.

Оцінка кадрової стратегії ПрАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» за 2022–2024 роки виявляє наявність як слухних практик, так і ділянок, які потребують покращення. Товариство завзято рекрутує нових фахівців: кількість робітників із досвідом 1–5 років збільшилася з 14 осіб у 2022 році до 26 осіб у 2024 році, що демонструє оновлення персоналу та дієвість кроків із залучення молодих професіоналів.

Водночас, помітно зменшення частки працівників із середнім та значним досвідом (6–20 років), що негативно впливає на збереження фахових знань та навичок. Розбір плинності персоналу демонструє, що коефіцієнт обороту зріс з 0,414 у 2022 році до 0,714 у 2024 році, що свідчить про високий ступінь змін у складі кадрів та вимагає додаткових кроків для заохочення працівників.

Стосовно процесів пристосування, підприємство забезпечує впровадження нових співробітників у виробничі етапи, однак високий ступінь незайнятості у регіоні мотивує залучати претендентів із різним рівнем фахової підготовки. Це потребує додаткових витрат на опанування навичок та менторство, що здебільшого стримує дієвість заходів адаптації. Стосовно утримання персоналу, наявні заходи товариства спрямовані на підтримку збудження та соціальні гарантії, проте зростання плинності у 2024 році свідчить, що ці заходи не цілком відповідають сучасним потребам ринку праці та сподіванням робітників. Підвищення змагання за фахові кадри змушує підприємство переглядати стратегії стимулювання та оплати, а також запроваджувати програми зростання та перекваліфікації. [9].

Кадрова політика є важливим інструментом управління підприємством, оскільки вона визначає ефективність добору, адаптації та утримання працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність та стабільність роботи. Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» питання формування кадрової політики є особливо актуальним через високий рівень безробіття у регіоні, зміни в структурі персоналу та плинність кадрів [42].

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі боки кадрової політики, а також виявити перспективи для зростання та потенційні небезпеки, що постають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Розгляд плинності персоналу за 2022–2024 роки дає змогу предметно оцінити дієвість наявних кроків та підготувати стратегічні поради задля вдосконалення керування персоналом. (табл.3.1).

На основі проведеного SWOT-аналізу кадрової політики ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» можна виділити наступні стратегічні напрями, що дозволять підвищити ефективність управління персоналом та адаптувати її до умов регіонального ринку праці:

1. Стратегії зміцнення сильних сторін (SO):

- Жваве залучення молодих фахівців: продовжити оновлення кадрового складу, використовуючи високий рівень безробіття для притягнення вмотивованих кандидатів із потрібними компетенціями.

- Розбудова системи адаптації та навчання: розширити навчальні програми та наставництва, що дозволить новим працівникам скоріше інтегруватися в колектив та збільшити продуктивність.

- Запровадження сучасних стимулюючих механізмів: використати гнучкі системи преміювання та соціальні заохочення для підняття лояльності та зниження плинності кадрів.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз кадрової політики ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Активне залучення молодих фахівців (зростання чисельності працівників зі стажем 1–5 років). Наявність системи адаптації та навчання нових співробітників. Застосування соціальних гарантій та мотиваційних заходів для персоналу. Гнучкість у доборі кадрів завдяки високому рівню безробіття в регіоні.	Зменшення частки досвідчених працівників (6–20 років), що призводить до втрати професійного досвіду. Недостатньо ефективні заходи утримання персоналу, що проявляється у високій плинності (коефіцієнт плинності 0,714 у 2024 р.). Обмежені ресурси для професійного розвитку та перекваліфікації. Відсутність системи передачі знань від досвідчених працівників до молодих кадрів.
Можливості (O)	Загрози (T)
Використання регіонального ринку праці для залучення кваліфікованих кадрів. Розвиток програм наставництва та передачі знань. Впровадження сучасних систем мотивації та професійного розвитку. Використання програм перекваліфікації для збереження і розвитку компетенцій персоналу.	Конкуренція за досвідчених працівників у періоди зниження безробіття. Вплив економічної нестабільності та військового стану на доступність робочої сили. Можливе збільшення плинності через кращі умови на ринку праці. Ризик демотивації персоналу через перевантаження та недостатню оплату праці.

2. Стратегії використання можливостей для зменшення слабких сторін (WO):

- Передача знань від досвідчених працівників: запровадити програми наставництва для збереження професійного досвіду та розвитку компетенцій молодих співробітників [3].

- Фаховий розвиток та перекваліфікація: збудувати системи навчання для підвищення кваліфікації персоналу середнього та старшого досвіду, щоб компенсувати зменшення частки досвідчених працівників.

- Удосконалення адаптаційного процесу: створити індивідуальні плани впровадження для нових робітників з огляду на їхній досвід та рівень освіти.

3. Стратегії використання сильних сторін для протидії загрозам (ST):

- Утримання ключових кадрів у періоди конкуренції за кваліфікованих працівників: впровадити програми лояльності, кар'єрного росту та соціальних гарантій.

- Гнучкість у доборі персоналу в умовах військового стану та економічної нестабільності: забезпечити оперативний добір кадрів для заміщення вивільнених або мобілізованих працівників [13].

4. Стратегії мінімізації слабких сторін та протидії загрозам (WT):

- Зменшення плинності персоналу: оптимізувати умови праці, підвищити соціальні гарантії та впровадити програми мотивації для працівників із середнім і великим стажем.

- Попередження демотивації та перевантаження персоналу: переглянути обсяг обов'язків, забезпечити рівномірне навантаження та можливості професійного зростання [9].

- Створення резерву кадрів: запровадити програми внутрішньої перекваліфікації, щоб швидко заміщати вивільнені посади та зменшувати залежність від зовнішнього ринку праці.

Ці стратегічні напрямки дають змогу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» ефективно керувати персоналом, підтримувати рівновагу між залученням молодих фахівців та збереженням досвідчених працівників, а також пристосовувати кадрову політику до динаміки обласного ринку праці та рівня безробіття.

Оцінка SWOT та міграції кадрів ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» виявила, що установа жваво рекрутує молодих професіоналів та сприяє пристосуванню нових найманих працівників, що є вагомим плюсом. Водночас, фіксується зменшення долі досвідчених членів команди та збільшення плинності кадрів, що породжує загрози втрати фахових набутоків та погіршення сталості колективу.

Виявлені можливості включають розвиток програм наставництва, професійного навчання та перекваліфікації, а загрози пов'язані з конкуренцією за кваліфіковані кадри та впливом економічної нестабільності та військового стану. На основі цього можна сформулювати стратегічні напрями кадрової політики,

спрямовані на збереження ключових кадрів, підвищення мотивації та ефективну адаптацію нових працівників, що забезпечить стабільний розвиток підприємства та відповідність кадрової політики потребам регіонального ринку праці [49, с. 712].

Створення дієвої кадрової політики є важливим складником стратегічного керування підприємством. Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» важливого значення набуває урахування рівня незайнятості в області, плинності кадрів та трансформацій у складі працівників. Рівень безробіття впливає як на перспективи найму нових фахівців, так і на збереження та стимулювання теперішнього персоналу.

Зведена таблиця 3.2 стратегічної моделі кадрової політики відображає головні складові управління персоналом: вхідні чинники, цілі, стратегічні вектори, конкретні кроки та очікувані наслідки. Подібна модель дозволяє повноцінно зважити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на кадрову політику та надає підґрунтя для її стратегічного формування.

Кадрова політика ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» спрямована на ефективний добір, адаптацію та утримання персоналу з урахуванням рівня безробіття та динаміки ринку праці. Модель дозволяє виділити сильні сторони підприємства, такі як активне залучення молодих кадрів та наявність системи адаптації, а також виявити проблемні зони — високу плинність і зменшення частки досвідчених працівників [42].

Запровадження заходів, передбачених у стратегічній моделі, таких як наставництво, програми перекваліфікації, мотиваційні та соціальні стимули, дає змогу збільшити стабільність та продуктивність персоналу, зберегти фаховий досвід і пристосувати кадрову політику до умов регіонального ринку праці. Модель надає чітку основу для створення конкретних стратегічних рішень у царині управління персоналом.

Таблиця 3.2

Стратегічна модель кадрової політики ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

Компонент моделі	Зміст	Заходи	Очікуваний результат
Вхідні фактори	Зовнішні та внутрішні	Рівень безробіття в регіоні. Конкуренція за кваліфікованих	Можливість залучати кваліфікованих кадрів.

	умови, що впливають на кадрову політику	працівників. Військовий стан та економічна нестабільність. Структура персоналу (стаж, освіта, вік) Існуючі внутрішні ресурси та політика	Необхідність адаптації до нестабільних умов
Основні цілі кадрової політики	Стратегічні завдання управління персоналом	Забезпечення стабільного функціонування підприємства. Підвищення ефективності добору, адаптації та утримання персоналу Збереження та розвиток професійного досвіду. Адаптація кадрової політики до рівня безробіття	Оптимальний склад персоналу. Стабільна робота підприємства
Стратегічні напрями	Ключові сфери впливу кадрової політики	Добір персоналу. Адаптація та навчання. Утримання та мотивація. Розвиток компетенцій. Моніторинг та оцінка	Швидке заповнення вакансій. Підвищення кваліфікації. Зниження плинності. Лояльність та задоволеність працівників
Заходи / дії	Конкретні кроки для реалізації стратегічних напрямів	Використання регіонального ринку праці для залучення молодих фахівців. Програми наставництва та індивідуальні плани адаптації Преміювання, кар'єрний ріст, соціальні гарантії. Перекваліфікація та передача знань. Система оцінки ефективності кадрових заходів	Швидка інтеграція нових працівників. Підвищена продуктивність. Збереження досвіду Стабільний колектив
Вихідні результати / ефекти	Позитивні наслідки впровадження моделі	Оптимальний кадровий склад за стажем, віком, компетенціями. Зменшення плинності кадрів Підвищення продуктивності та якості роботи. Стабільна та адаптивна кадрова політика	Ефективне управління персоналом. Відповідність кадрової політики потребам підприємства та ринку праці

Отож, дієвість наявних кроків кадрової політики є достатньою для привернення молодих фахівців, проте потребує покращення у царині збереження робітників із середнім та значним досвідом, пристосування нових працівників та створення системи фахового зростання.

Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» це означає необхідність розробки та впровадження інструментів адаптації, які забезпечать ефективний добір, навчання, мотивацію та утримання персоналу, збереження професійного досвіду і компетенцій, а також підтримку стабільності та продуктивності колективу.

Дослідження цих інструментів дозволяє оцінити, наскільки кадрова політика підприємства відповідає сучасним умовам ринку праці та визначити напрями її удосконалення (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Інструменти адаптації кадрової політики для
ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

Проблемна зона	Ризик	Інструменти адаптації кадрової політики
Висока плинність персоналу	Втрата стабільності колективу, збільшення витрат на добір та навчання нових працівників	Соціальні гарантії та бонуси за лояльність. Кар'єрне планування та мотиваційні програми. Підвищення умов праці та гнучкий графік
Недостатній досвід нових працівників	Збільшення часу на адаптацію та навчання, зниження продуктивності	Програми наставництва та наставницькі пари. Індивідуальні плани адаптації. Тренінги та практичне навчання
Залежність від зовнішнього ринку праці	Недостатня кількість кваліфікованих кадрів для критичних посад	Використання регіонального ринку праці для залучення спеціалістів. Короткострокові контракти та резервні кадри. Програми внутрішньої перекваліфікації
Вплив військового стану та економічної нестабільності	Перебої у виробництві, мобілізація працівників	Гнучке планування чисельності персоналу. Підготовка внутрішнього резерву кадрів. Програми перекваліфікації та швидкої адаптації нових працівників
Недостатня система утримання та мотивації	Демотивація персоналу, зростання плинності	Гнучкі системи преміювання та бонуси. Соціальні та медичні гарантії. Програми кар'єрного росту та професійного розвитку
Втрата професійного досвіду та знань	Зниження якості продукції та процесів, зменшення конкурентоспроможності	Програми наставництва та передачі знань. Системи навчання та підвищення кваліфікації. Планування розвитку ключових працівників

Для підвищення гнучкості та ефективності кадрової політики ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» пропонується комплекс заходів, що забезпечує оперативну адаптацію персоналу до змін кон'юнктури ринку праці.

Першим напрямом є комплекс заходів для підвищення гнучкості та ефективності кадрової політики. Він включає впровадження програм наставництва та передачі знань від досвідчених працівників молодим спеціалістам, розвиток системи професійного навчання та перекваліфікації, а також застосування гнучких мотиваційних механізмів та соціальних гарантій для підвищення лояльності та

продуктивності персоналу [2, с. 140].

Другим напрямом є впровадження системи швидкого реагування на зміни ринку праці. Це передбачає моніторинг рівня безробіття, пропозиції робочої сили та конкурентного середовища, формування внутрішнього резерву кадрів для оперативного заміщення вакантних позицій, а також використання короткострокових контрактів для швидкого залучення працівників у разі коливань попиту на робочу силу [10].

Третій напрям – оптимізація процесів добору, адаптації та утримання працівників. Сюди входить стандартизація процесів підбору та інтеграції нових працівників, розробка індивідуальних планів розвитку для всіх категорій персоналу, а також регулярна оцінка ефективності кадрових заходів із внесенням своєчасних коректив у стратегію управління персоналом [17, с. 86].

Завдяки реалізації цих напрямів ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» забезпечує гнучкість кадрової політики, оперативність реагування на зміни ринку праці та стабільність роботи колективу, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл.3.4).

Для того, щоб кадрова політика ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» залишалася гнучкою та відповідала сучасним умовам ринку праці, необхідно впровадити системні механізми моніторингу та корекції, які забезпечують своєчасну реакцію на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Ефективність кадрової політики підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни ринку праці, рівня безробіття, конкуренції за кваліфіковані кадри та зовнішні економічні та соціальні фактори [15, с. 35].

Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» важливим завданням є створення системи моніторингу та оперативної корекції кадрової політики, що забезпечує її гнучкість та відповідність сучасним умовам ринку праці(табл.3.5).

Таблиця 3.4

Заходи та інструменти адаптації кадрової політики ПРАТ
«ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» до змін кон'юнктури ринку праці

Напрямок адаптації	Конкретні заходи / інструменти	Очікуваний результат
Комплекс заходів для	Програми наставництва та	Підвищення компетентності

підвищення гнучкості та ефективності кадрової політики	передачі знань. Професійний розвиток та перекваліфікація. Гнучка система мотивації та соціальні гарантії	персоналу. Збереження досвіду та кваліфікації. Підвищення лояльності та мотивації працівників
Впровадження системи швидкого реагування на зміни ринку праці	Моніторинг рівня безробіття та ринку праці. Формування внутрішнього резерву кадрів. Використання короткострокових контрактів	Оперативне заповнення вакансій. Зменшення ризику дефіциту кваліфікованих працівників. Гнучке реагування на зовнішні зміни
Оптимізація процесів добору, адаптації та утримання працівників	Стандартизація процесів добору та адаптації. Індивідуальні плани розвитку працівників. Система оцінки ефективності кадрових заходів	Прискорена інтеграція нових працівників. Підвищення продуктивності та якості роботи. Своєчасне коригування кадрової політики

Таблиця 3.5 демонструє основні механізми моніторингу та корекції, конкретні дії, що реалізуються у межах цих механізмів, та очікувані результати їх застосування. Це дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати процеси добору та утримання персоналу, а також підвищувати стабільність і продуктивність колективу [7, с. 239].

Впровадження механізмів моніторингу та корекції кадрової політики дозволяє ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»:

- відстежувати динаміку ринку праці та рівня безробіття;
- своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни;
- оптимізувати процеси добору, адаптації та утримання персоналу;
- підвищити гнучкість та ефективність кадрової політики, зберегти професійний досвід і компетенції ключових працівників.

Завдяки цьому підприємство може забезпечити стабільну роботу колективу навіть у нестабільних економічних та соціальних умовах.

Таблиця 3.5

Механізми моніторингу та корекції кадрової політики ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

Механізм моніторингу / корекції	Заходи	Очікуваний ефект
Моніторинг	Аналіз рівня безробіття та пропозиції	Своєчасне виявлення змін на ринку

зовнішніх факторів ринку праці	робочої сили. Оцінка конкуренції за кваліфікованих кадрів. Врахування економічної нестабільності та військового стану	праці. Оптимізація добору персоналу. Зменшення ризику дефіциту кваліфікованих працівників
Внутрішній моніторинг кадрових процесів	Відстеження плинності та обороту кадрів. Аналіз структури персоналу за віком, стажем, освітою. Оцінка ефективності адаптаційних програм	Виявлення проблемних зон у персоналі. Підвищення ефективності внутрішніх процесів. Своєчасне реагування на внутрішні ризики
Системи оцінки ефективності кадрової політики	Впровадження КРІ для персоналу (продуктивність, задоволеність, плинність). Опитування та зворотний зв'язок. Формування аналітичних звітів	Об'єктивна оцінка результатів кадрової політики. Корекція стратегії на основі реальних даних. Підвищення мотивації та залученості працівників
Механізми оперативної корекції кадрової політики	Внесення змін до процесів добору, адаптації, утримання. Адаптація програм мотивації та соціальних гарантій. Регулювання навчальних та перекваліфікаційних програм	Підвищення гнучкості та адаптивності кадрової політики. Оптимізація використання кадрового потенціалу. Збереження стабільності та продуктивності колективу

Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» розробка моделі оптимізації кадрової політики дозволяє створити системний підхід до управління персоналом, що включає добір, адаптацію, утримання, розвиток та мотивацію працівників. Така модель забезпечує гнучкість кадрової політики, оперативну реакцію на зміни ринку праці та максимальне використання наявного кадрового потенціалу [16, с. 107]. Одночасно важливим є економічне обґрунтування моделі, що дозволяє оцінити ефективність запропонованих заходів у фінансовому вимірі, визначити співвідношення витрат на реалізацію кадрових програм і очікувані економічні вигоди від підвищення продуктивності та стабільності персоналу [36, с. 769].

Таким чином, розробка моделі оптимізації кадрової політики та її економічне обґрунтування стає актуальним завданням для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» в умовах сучасного ринку праці.

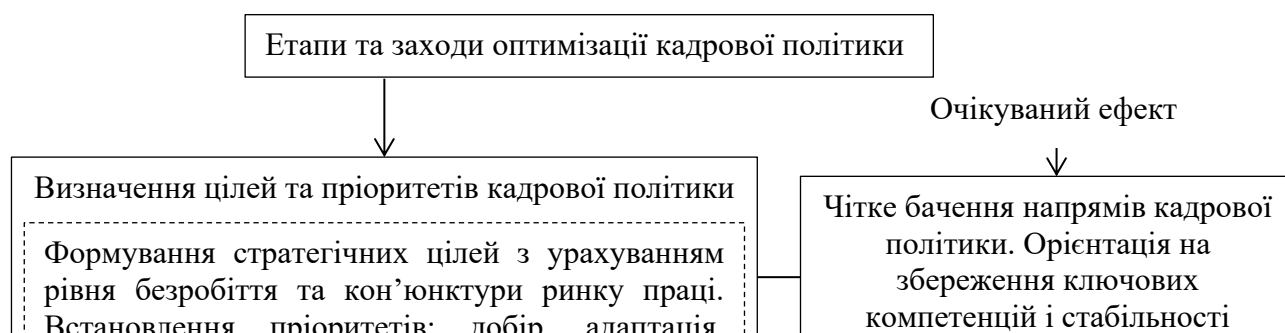


Рис.3.1 - Модель оптимізації кадрової політики
ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

Оптимізація кадрової політики підприємства є важливим фактором підвищення ефективності управління персоналом, особливо в умовах нестабільного ринку праці та високого рівня безробіття. Для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» це передбачає розробку системної моделі, що забезпечує гнучкість, оперативність і адаптивність кадрової політики.

На рис.3.1 продемонстровано ключові етапи розробки моделі, конкретні дії на кожному етапі та очікувані результати. Така структурована модель дозволяє підприємству комплексно управляти процесами добору, адаптації, мотивації, утримання та розвитку персоналу з урахуванням змін ринку праці та рівня безробіття [23, с. 44].

Запропонована модель оптимізації кадрової політики дозволяє ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»:

- чітко визначати цілі та пріоритети кадрової політики;

- стандартизувати та оптимізувати процеси добору, адаптації, розвитку та мотивації персоналу;
- оперативно реагувати на зміни зовнішніх факторів ринку праці;
- підвищувати економічну ефективність та продуктивність працівників;
- забезпечувати стабільність та збереження ключових компетенцій у колективі.

Впровадження такої моделі створює основу для стратегічного управління персоналом, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах нестабільного ринку праці та високого рівня безробіття.

Економічний аналіз дозволяє не лише визначити доцільність інвестицій у розвиток персоналу, а й оцінити співвідношення між витратами на впровадження заходів та прогнозованими вигодами для підприємства. Такий метод забезпечує підставність ухвалених рішень, підвищує дієвість управління кадрами та сприяє стабільності функціонування ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» в умовах сучасного ринку праці.

Після визначення актуальності оптимізації кадрової політики важливим кроком є кількісна оцінка економічної доцільності впровадження запропонованих заходів. Це дозволяє не лише формалізувати витрати на добір, навчання та мотивацію персоналу, а й прогнозувати економічний ефект від підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та збереження професійного досвіду ключових працівників [26, с. 36].

На основі цих розрахунків формується співвідношення між витратами на реалізацію моделі та очікуваними вигодами, що є важливим інструментом прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Нижче наведена таблиця, яка демонструє основні витрати та прогнозований економічний ефект від впровадження моделі оптимізації кадрової політики ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО».

Для оцінки ефективності впровадження моделі оптимізації кадрової політики було розраховано витрати на ключові заходи та очікуваний економічний ефект.

Таблиця 3.6

Оцінка витрат на реалізацію заходів

Заходи	Обсяг витрат, грн/рік
Добір персоналу (реклама вакансій, співбесіди, тестування)	120000
Навчання та адаптаційні програми (тренінги, наставництво, курси)	180000
Мотиваційні та утримувальні заходи (премії, бонуси, соціальні гарантії)	250000
Разом витрати	550000

Очікуваний економічний ефект від реалізації моделі враховує:

Зниження плинності персоналу: з 15% до 8%, що економить витрати на заміну кадрів (середня вартість заміни одного працівника – 15000 грн; при 50 працівниках економія ≈ 52500 грн).

Таблиця 3.7

Співвідношення витрат і вигод

Показник	Сума, грн
Витрати на реалізацію моделі	550000
Очікуваний економічний ефект	1302500
Чистий економічний ефект	752500

Підвищення продуктивності працівників: зростання продуктивності на 10% при середньому доході на працівника 200000 грн/рік $\rightarrow$ додатковий економічний ефект ≈ 1000000 грн.

Збереження професійного досвіду ключових працівників, що дозволяє уникнути втрат у виробництві та підвищити ефективність на 5% $\rightarrow$ економія ≈ 250000 грн.

Загальний прогнозований ефект: 1302500 грн/рік.

Розгляд показників економічного обґрунтування вказує, що впровадження моделі оптимізації кадрової політики є слушним та економічно корисним для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО». Здійснення кроків із відбору, навчання та стимулювання персоналу дозволяє не лише зменшити відтік кадрів, але й збільшити продуктивність працівників та зберегти професійний досвід головних співробітників.

Впровадження моделі забезпечує комплексний підхід до управління персоналом, інтегруючи всі етапи: добір, адаптацію, розвиток, мотивацію та

утримання. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку праці, рівня безробіття та потреб виробництва, підвищуючи гнучкість та адаптивність кадрової політики [51, с. 44].

З економічної точки зору, очікуваний чистий результат від упровадження моделі складає 752500 грн на рік, що перевищує витрати більш ніж у два рази. Це вказує на доцільність вкладень у розвиток та стимулювання персоналу, оскільки економія від зменшення плинності, зростання продуктивності та збереження досвіду дає змогу покрити витрати на реалізацію кроків.

Крім фінансового ефекту, реалізація моделі позитивно впливає на стратегію управління персоналом підприємства:

- підвищується задоволеність і лояльність працівників;
- формується стабільний та компетентний колектив;
- зменшується ризик втрати ключових кадрів у критичні періоди;
- підприємство отримує можливість прогнозувати потреби у персоналі та планувати розвиток компетенцій.

Таким чином, економічне обґрунтування моделі підтверджує її стратегічну цінність для ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» та обґрунтовує впровадження заходів оптимізації кадрової політики як ефективного інструменту підвищення продуктивності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку праці.

3.2 Адаптація зарубіжного досвіду формування кадрової політики в умовах змінного рівня безробіття

Динамічність сучасного ринку праці зумовлює необхідність переосмислення підходів до формування кадрової політики як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. Коливання рівня безробіття, спричинені циклічними економічними процесами, технологічними зрушеннями, глобалізаційними трансформаціями та кризовими явищами, безпосередньо впливають на структуру зайнятості, попит на компетенції та механізми управління людськими ресурсами. У таких умовах кадрова політика перестає бути суто адміністративною функцією і набуває стратегічного значення, стаючи інструментом забезпечення конкурентоспроможності економіки та соціальної стабільності.

Досвід економічно розвинених країн демонструє, що ефективне реагування на коливання безробіття потребує поєднання гнучкості ринку праці з інституційними гарантіями соціального захисту. Зокрема, у Німеччина широко застосовується механізм короткострокової зайнятості *Kurzarbeit*, який дозволяє зберігати трудовий потенціал у періоди економічного спаду. Модель «flexicurity», реалізована в Данія, поєднує високу мобільність працівників із розвиненою системою соціального страхування та активною політикою працевлаштування. У США кадрова політика характеризується гнучкістю трудових відносин і активним використанням корпоративних програм перекваліфікації. Водночас у Японія традиційно сформувалася модель довгострокової зайнятості, що забезпечує стабільність кадрового складу навіть в умовах економічних коливань [12].

Порівняльний аналіз цих підходів дає змогу виявити як універсальні принципи формування кадрової політики в умовах нестабільної зайнятості, так і специфічні інструменти, обумовлені національними інституційними та соціально-економічними особливостями. Особливої уваги набуває питання адаптації зарубіжного досвіду до країн із трансформаційною економікою, де ринок праці характеризується структурними дисбалансами та підвищеною вразливістю до зовнішніх шоків.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду формування кадрової політики в умовах коливань безробіття є необхідною передумовою розроблення ефективних механізмів регулювання зайнятості та стратегічного управління персоналом. Дослідження міжнародних практик дозволяє не лише систематизувати наявні моделі реагування на зміни кон'юнктури ринку праці, а й сформуванати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення адаптивності кадрової політики в сучасних умовах економічної невизначеності.

Європейська модель регулювання зайнятості сформувалася як відповідь на циклічні кризи, структурні трансформації економіки та необхідність забезпечення балансу між гнучкістю ринку праці і соціальною стабільністю. Її ключовою ознакою є поєднання активної державної політики зайнятості з розвиненою системою соціального партнерства, професійної освіти та страхування від безробіття. Найбільш показовими в цьому контексті є підходи Німеччина, Данія та Швеція, які демонструють різні інституційні моделі реагування на коливання безробіття [46, с. 61].

Для забезпечення системного порівняльного аналізу європейських підходів до регулювання зайнятості доцільно узагальнити їх ключові характеристики у табличній формі. Такий формат дозволяє структурувати інформацію щодо інструментів кадрової політики, механізмів реагування на коливання безробіття, ролі держави та соціальних партнерів, а також виявити переваги й потенційні обмеження кожної моделі.

Порівняльна характеристика досвіду Німеччина, Данія та Швеція дає можливість простежити відмінності в інституційних механізмах забезпечення стабільності зайнятості та визначити універсальні елементи, придатні для адаптації в інших національних економіках. Зокрема, акцент робиться на інструментах збереження трудового потенціалу, розвитку людського капіталу та підтримки мобільності робочої сили в умовах економічної нестабільності.

Наведена нижче таблиця 3.8 відображає узагальнені результати такого аналізу та створює підґрунтя для подальшого обґрунтування можливостей

імплементції окремих елементів європейського досвіду в національну практику формування кадрової політики.

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика європейської моделі регулювання зайнятості

Країна	Ключові інструменти кадрової політики	Механізм реагування на коливання безробіття	Переваги моделі
Німеччина	Дуальна система професійної освіти; механізм Kurzarbeit; соціальне партнерство	Скорочення робочого часу замість звільнень; узгодження підготовки кадрів із потребами ринку	Збереження трудового потенціалу; низький рівень молодіжного безробіття; стабільність зайнятості
Данія	Концепція «flexicurity»; активні програми перекваліфікації; розвинена система страхування	Поєднання гнучкого найму/звільнення з високими соціальними гарантіями	Висока мобільність робочої сили; швидка адаптація до структурних змін
Швеція	Активні програми зайнятості; субсидована зайнятість; підтримка підприємництва	Інвестиції у перекваліфікацію та попередження довготривалого безробіття	Зменшення структурного безробіття; розвиток людського капіталу

Європейська модель регулювання зайнятості демонструє різні інституційні механізми стабілізації ринку праці в умовах економічних коливань. Німецький підхід орієнтований на збереження робочих місць, данський — на мобільність і соціальну безпеку, шведський — на активне інвестування в людський капітал. Спільною рисою є стратегічний характер кадрової політики та активна участь держави у формуванні умов для підтримки зайнятості.

Європейська модель регулювання зайнятості характеризується системністю та довгостроковою орієнтацією. Німецький підхід забезпечує стабільність через інституціоналізовану співпрацю бізнесу й освіти; данська модель створює баланс між гнучкістю та соціальною захищеністю; шведська практика підкреслює роль держави як активного інвестора в людський капітал.

Синтез цих підходів формує концептуальну основу для розроблення адаптивної кадрової політики, здатної мінімізувати негативні наслідки коливань безробіття та забезпечити стійкий розвиток національної економіки.

Американська модель регулювання зайнятості характеризується високим рівнем гнучкості трудових відносин, мінімальним державним втручанням у процеси найму та звільнення, а також домінуванням корпоративного підходу до формування кадрової політики. На відміну від континентально-європейських систем, у США ключова відповідальність за адаптацію до коливань безробіття покладається на підприємства та самих працівників. Така модель забезпечує швидку реакцію ринку праці на економічні зміни, однак супроводжується підвищеною мобільністю робочої сили та меншою стабільністю зайнятості.

Для систематизації ключових характеристик американської моделі гнучкого ринку праці доцільно узагальнити її основні елементи у табличній формі. Такий підхід дозволяє структуровано відобразити взаємозв'язок між інструментами кадрової політики, механізмами реагування на коливання безробіття, а також їхніми перевагами та потенційними ризиками.

Модель, що сформувалася у США, вирізняється децентралізацією управління персоналом, широким застосуванням контрактних форм зайнятості та активною участю бізнесу у професійному розвитку працівників. Узагальнення цих складових у порівняльному форматі створює аналітичну основу для оцінювання ефективності американського підходу та визначення можливостей його адаптації в інших економічних системах.

Наведена нижче таблиця 3.9 відображає структурні елементи зазначеної моделі та їхній вплив на динаміку зайнятості в умовах економічних коливань.

Таблиця 3.9

Американська модель гнучкого ринку праці

Елемент моделі	Зміст та інструменти реалізації	Механізм впливу на рівень безробіття
Децентралізована кадрова політика	Прийняття кадрових рішень на рівні компаній; принцип «employment-at-will»; низький рівень централізованого регулювання; обмежене охоплення колективними договорами	Швидке скорочення або розширення персоналу залежно від економічної кон'юнктури
Аутсорсинг та контрактна зайнятість	Передача непрофільних функцій зовнішнім підрядникам; тимчасові контракти; гіг-зайнятість; дистанційна робота	Зменшення постійних витрат на персонал; гнучке управління чисельністю працівників
Корпоративні	Внутрішні навчальні центри; партнерство	Зниження структурного

програми навчання та перекваліфікації	з університетами; цифрові освітні платформи; програми reskilling та upskilling	безробіття через підвищення кваліфікації; адаптація кадрів до технологічних змін
---------------------------------------	--	--

Американська модель гнучкого ринку праці орієнтована на швидку адаптацію до економічних змін через децентралізоване управління персоналом, широке застосування контрактної зайнятості та інвестиції бізнесу у розвиток компетенцій працівників. Її перевагою є висока мобільність та інноваційність, тоді як основним ризиком виступає нестабільність зайнятості та нерівномірність соціального захисту.

Такий підхід демонструє альтернативну траєкторію формування кадрової політики в умовах коливань безробіття, де гнучкість є пріоритетом порівняно з інституційною стабільністю.

Азійські країни демонструють унікальні моделі кадрової політики, які поєднують традиційні інституційні практики з інноваційними підходами до управління персоналом. Основна мета таких моделей — забезпечення стабільності зайнятості та підтримка конкурентоспроможності підприємств в умовах структурних і технологічних змін. Особливу увагу варто приділити досвіду Японія та Південна Корея, які демонструють різні стратегії поєднання стабільності зайнятості з гнучкістю та інноваціями.

Для наочного порівняння азійських підходів до стабілізації зайнятості доцільно представити їх ключові характеристики у табличній формі. Це дозволяє систематизувати інформацію щодо інструментів кадрової політики, механізмів впливу на рівень безробіття, а також переваг і потенційних обмежень кожної моделі.

Таблиця 3.10 фокусується на двох основних підходах: японській моделі довічної зайнятості, яка забезпечує стабільність і лояльність працівників через довгострокові трудові відносини, та південнокорейській інноваційній кадровій політиці, що поєднує цифрову трансформацію, перепідготовку працівників і гнучкі форми зайнятості.

Наведена порівняльна характеристика створює аналітичну основу для подальшого обґрунтування можливостей адаптації азійського досвіду до умов

інших економік, зокрема країн із трансформаційним ринком праці, де нестабільність зайнятості та структурні зміни мають особливе значення.

Таблиця 3.10

Азійські підходи до стабілізації зайнятості

Країна	Основні інструменти кадрової політики	Механізм впливу на рівень безробіття	Переваги
Японія	Модель довічної зайнятості; внутрішні програми навчання та кар'єрного росту; корпоративна культура лояльності	Збереження робочих місць у довгостроковій перспективі; зниження плинності кадрів	Висока стабільність зайнятості; лояльність працівників; формування корпоративної ідентичності
Південна Корея	Цифрові HR-системи; програми перепідготовки та перекваліфікації; гнучкі форми зайнятості; підтримка стартапів	Швидка адаптація кадрів до структурних і технологічних змін; підвищення продуктивності праці	Висока мобільність та гнучкість; розвиток компетенцій у сфері цифрових технологій; конкурентоспроможність компаній

Азійські моделі стабілізації зайнятості демонструють два полярних підходи: японський фокус на довгостроковій стабільності та лояльності працівників і південнокорейський акцент на гнучкості та цифровій адаптивності. Обидва підходи дозволяють мінімізувати негативний вплив коливань безробіття, але вимагають різних інституційних умов та корпоративних стратегій, що робить їх взаємодоповнюючими для формування сучасної адаптивної кадрової політики [12].

Аналіз європейських, американських та азійських моделей кадрової політики дозволяє виділити універсальні елементи, спільні для різних національних систем, а також специфічні елементи, обумовлені історичною, економічною та культурною специфікою окремих країн.

Універсальні елементи зарубіжних моделей формування кадрової політики об'єднують принципи та інструменти, що ефективні у різних економічних контекстах:

1. Адаптивність до змін ринку праці. Всі моделі включають механізми реагування на коливання зайнятості: Kurzarbeit у Німеччині, flexicurity у Данії, контрактна зайнятість у США, програми перепідготовки у Південній Кореї.

2. Розвиток людського капіталу. Постійне навчання та перекваліфікація працівників присутні у всіх системах, хоча форма і джерела фінансування

відрізняються (державні програми у Швеції, корпоративні у США, дуальна освіта у Німеччині).

3. Баланс гнучкості та стабільності. Незалежно від конкретної моделі, існує прагнення поєднувати мобільність кадрів із соціальними гарантіями: flexicurity у Данії, субсидії зайнятості у Швеції, довічна зайнятість у Японії.

4. Активна участь держави та соціальних партнерів. У Європі та Азії держава відіграє важливу роль у регулюванні зайнятості, фінансуванні програм підготовки кадрів та соціального страхування, тоді як у США цю функцію частково бере на себе бізнес.

Специфічні елементи визначаються національними традиціями, структурою економіки та культурою трудових відносин (табл.3.11):

Таблиця 3.11

Країна	Специфічні елементи
Німеччина	Дуальна система професійної освіти; короткострокова зайнятість Kurzarbeit; сильна роль соціальних партнерів у регулюванні ринку праці
Данія	Модель flexicurity; поєднання легкого найму/звільнення з високим рівнем соціального страхування та активною політикою зайнятості
Швеція	Широкі програми субсидованої зайнятості; активне інвестування держави у людський капітал
США	Децентралізоване управління персоналом; широке використання контрактної та тимчасової зайнятості; корпоративні програми навчання та перекваліфікації
Японія	Модель довічної зайнятості; корпоративна лояльність; внутрішні кар'єрні шляхи; низька мобільність робочої сили
Південна Корея	Інноваційна HR-політика з цифровими технологіями; активна підтримка стартапів та молодих фахівців; перепідготовка для роботи з AI і робототехнікою

Універсальні елементи забезпечують стратегію адаптивності, яка може бути застосована в будь-якій економіці, тоді як специфічні елементи формують національний колорит моделей та визначають інституційні межі їхньої реалізації. Для адаптації зарубіжного досвіду до умов країни з трансформаційним ринком праці важливо інтегрувати універсальні принципи, враховуючи специфіку національної економіки, корпоративної культури та соціальних норм [46, с. 61].

Аналіз зарубіжного досвіду формування кадрової політики показує, що різні країни застосовують унікальні механізми стабілізації зайнятості, які враховують економічні, соціальні та культурні умови. Для держав із трансформаційною економікою, таких як Україна, важливо оцінити, які елементи цих моделей можна

адаптувати з урахуванням національної специфіки, а які можуть бути непридатними.

Таблиця 3.12

Доцільність адаптації зарубіжних моделей кадрової політики

Країна	Потенційна користь для національної економіки	Можливості адаптації
Німеччина	Збереження трудового потенціалу; зменшення коливань безробіття; формування висококваліфікованих кадрів	Створення партнерств між навчальними закладами і бізнесом; впровадження механізмів часткової зайнятості
Данія	Швидка адаптація працівників до змін; збереження соціальної стабільності	Впровадження активних програм перепідготовки; базові соціальні гарантії для гнучких форм зайнятості
Швеція	Зниження структурного безробіття; розвиток людського капіталу	Використання державних програм для перепідготовки молоді та вразливих груп
США	Гнучкість ринку праці; розвиток корпоративного людського капіталу	Впровадження корпоративних програм навчання; розвиток контрактних та тимчасових форм зайнятості
Японія	Стабільність кадрів; формування лояльного персоналу	Часткова адаптація у великих компаніях; формування внутрішніх програм мотивації та розвитку
Південна Корея	Швидка адаптація до структурних і технологічних змін; підвищення продуктивності	Впровадження цифрових HR-платформ; активна перепідготовка працівників; підтримка інноваційних підприємств

Аналіз зарубіжних моделей показує, що адаптація окремих інструментів кадрової політики є доцільною за умови врахування національних економічних, соціальних та інституційних особливостей.

- Європейські моделі (Німеччина, Данія, Швеція) демонструють ефективні механізми поєднання стабільності та гнучкості ринку праці, які можна застосовувати через партнерство бізнесу та держави та активні програми перепідготовки.

- Американська модель забезпечує високу гнучкість і розвиток корпоративного людського капіталу, що корисно для інноваційних секторів, проте потребує захисту соціальних гарантій.

- Азійські підходи показують дві стратегії: стабільність через довічну зайнятість у Японії та цифрову адаптивність у Південній Кореї, які можуть бути інтегровані частково в національні системи.

Адаптація зарубіжних моделей до національного контексту є доцільною за умови:

1. Збереження універсальних елементів (розвиток людського капіталу, гнучкість, баланс між мобільністю та стабільністю).
2. Корекції специфічних елементів з урахуванням економічних, інституційних та культурних особливостей.
3. Поступового впровадження інструментів через пілотні проекти для оцінки ефективності та соціального впливу.

Таким чином, стратегічна інтеграція кращих практик зарубіжного досвіду здатна підвищити адаптивність кадрової політики та мінімізувати негативні наслідки коливань безробіття на національному ринку праці.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз теоретико-методичних аспектів дає змогу зробити декілька суттєвих висновків. По-перше, безробіття постає як багатогранне соціально-економічне явище, що прямо впливає на функціонування ринку праці, обумовлює наявність та рівень трудових ресурсів і створює передумови для зростання чи нестачі досвідчених кадрів. Його соціально-економічні наслідки виявляються як у зменшенні прибутків громадян та суспільній напрузі, так і у зміні спонукальних та поведінкових схем робітників, що відповідно позначається на кадровій стратегії компаній.

Кадрова політика підприємства є стратегічним інструментом керування персоналом, що охоплює засади планування, відбору, спонукання, зростання та збереження працівників. Вона визначає, яким чином установа забезпечує дієве використання трудових ресурсів та досягнення корпоративних цілей у мінливих соціально-економічних умовах. Ступінь безробіття та становище ринку праці напряму впливають на формування кадрових рішень: від планування чисельності та побудови персоналу до систем заохочення та зростання працівників.

Таким чином, дієва кадрова політика не може розглядатись окремо від соціально-економічних умов ринку праці. Її формування має спиратися на комплексний аналіз рівня безробіття, структурних та демографічних змін, напрямів розвитку ринку праці та соціальних очікувань робітників. Лише системний підхід до взаємозв'язку безробіття та кадрової політики дозволяє гарантувати стійкість підприємства, ефективне використання трудового потенціалу та конкурентоспроможність у тривалій перспективі.

Розгляд діяльності ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» та становища ринку праці Хмельницької області виявив, що рівень незайнятості та кон'юнктура ринку праці суттєво впливають на кадрову політику товариства. Вивчення техніко-економічних показників засвідчує певну хиткість виробничих процесів у 2022–

2024 роках, що накладає додаткові вимоги до дієвості управління персоналом.

Оцінка кадрового потенціалу підприємства виявила нерівномірність за досвідом праці та віковою будовою персоналу, що вимагає запровадження комплексних кроків стосовно розвитку здібностей, пристосування нових фахівців та посилення заохочення. Вплив рівня незайнятості на процеси підбору та збереження працівників простежується у підвищеній потребі гнучкого персонального курсу, здатному оперативно реагувати на зрушення ринку праці та гарантувати стійкість команди.

Отже, підприємству необхідно розробляти та впроваджувати адаптивну модель кадрової політики, що враховує зовнішні фактори (рівень безробіття, динаміку ринку праці) та внутрішні потреби у розвитку і збереженні персоналу. Такий підхід забезпечить ефективне управління робочою силою, збереження професійного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» в умовах сучасного економічного середовища.

Виконаний аналіз рівня безробіття, динаміки обласного ринку праці та стану кадрового ресурсу ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» дозволяє дійти висновку, що зовнішні чинники ринку праці безпосередньо впливають на результативність управління персоналом товариства. Високий рівень безробіття створює нагоди для підбору вправних фахівців, але водночас зростають ризики звільнень, браку фахового досвіду та потреби у швидкому пристосуванні нових робітників.

З огляду на це виникає потреба у стратегічному підході до формування кадрової політики, який гарантує гнучкість та пристосовність до змін кон'юнктури ринку праці. На підставі здобутих відомостей можна створити модель оптимізації кадрової політики, що об'єднує процеси відбору, адаптації, зростання та стимулювання персоналу, а також містить механізми економічного обґрунтування й контролю дієвості кадрових рішень.

Таким чином, наступний розділ присвячений стратегічним підходам до формування кадрової політики ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» з урахуванням рівня безробіття та динаміки ринку праці, а також розробці ефективної моделі оптимізації кадрового потенціалу підприємства.

Здійснений аналіз стратегічних підходів, засобів адаптації та створеної моделі оптимізації кадрової політики ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» засвідчує, що дієве управління персоналом у засадах високого рівня безробіття та мінливого ринку праці є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та тривалого розвитку підприємства.

З'ясовано, що стратегічні методи стосовно кадрової політики мусять брати до уваги зовнішні й внутрішні чинники: ступінь безробіття, зміну обласного ринку праці, потреби виготовлення та конфігурацію персоналу. Створення пріоритетів кадрової політики дає змогу компанії спрямовувати кошти на найсуттєвіші процеси: підбір, пристосування, збереження, зростання та спонукання працівників.

Створена модель оптимізації кадрової політики доводить, що системний підхід до керування персоналом дозволяє не лише підняти ефективність виробничих процесів і сталість колективу, а й забезпечує високу економічну віддачу. Економічне обґрунтування моделі показало, що витрати на добір, навчання та стимулювання персоналу значно покриваються за рахунок зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів та збереження фахового досвіду.

Таким чином, реалізація запропонованих підходів і моделі оптимізації кадрової політики дозволяє ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»: підвищити адаптивність та гнучкість управління персоналом; забезпечити стабільність колективу та збереження ключових компетенцій; ефективно використовувати ресурси підприємства для розвитку персоналу; досягти економічної ефективності і зростання продуктивності. Впровадження таких стратегічних заходів робить кадрову політику підприємства системною, гнучкою та орієнтованою на довгостроковий розвиток, що є необхідною умовою для ефективного функціонування ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» в умовах сучасного ринку праці та високого рівня безробіття.

Аналіз зарубіжного досвіду формування кадрової політики показує, що коливання рівня безробіття потребують впровадження адаптивних механізмів управління персоналом, які поєднують гнучкість ринку праці з розвитком людського капіталу та соціальною підтримкою. Ефективне реагування на

економічну нестабільність вимагає активного навчання та перекваліфікації працівників, забезпечення балансу між стабільністю і мобільністю робочої сили, а також використання інструментів, які дозволяють швидко адаптувати персонал до структурних і технологічних змін.

Порівняльний аналіз показав, що зарубіжні моделі містять як універсальні, так і специфічні елементи. До універсальних елементів належать активне навчання і перепідготовка працівників, поєднання стабільності та мобільності робочої сили, механізми адаптації до структурних і технологічних змін, а також активна участь держави чи соціальних партнерів у забезпеченні зайнятості. Специфічні елементи формуються під впливом економічних, інституційних та культурних особливостей кожної країни. Так, Німеччина застосовує дуальну систему освіти та механізм *Kurzarbeit*, Данія — модель *flexicurity*, Швеція — активні державні програми зайнятості, США — децентралізацію кадрової політики та контрактну зайнятість, Японія — довічну зайнятість і корпоративну лояльність, а Південна Корея — цифровізацію HR-процесів та інноваційні програми перепідготовки.

Доцільність адаптації зарубіжного досвіду в національній практиці визначається потенційною користю для стабілізації ринку праці та підвищення конкурентоспроможності працівників, водночас враховуються національні економічні та інституційні обмеження. Найбільш ефективним підходом є поєднання універсальних елементів із поступовою інтеграцією специфічних практик, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки коливань безробіття і підвищити ефективність кадрової політики на рівні підприємств та держави.

Таким чином, стратегічна інтеграція кращих зарубіжних практик кадрової політики здатна створити стійку, адаптивну систему управління персоналом, яка одночасно забезпечує гнучкість ринку праці, розвиток людського капіталу та соціальну стабільність.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>.
2. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип.44. С.140-145.
3. 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>
4. Бондаревська К.В. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в контексті соціальної безпеки держави. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 255-262.
5. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59.
6. Вдовин М., Зомчак Л., Коханевич М. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2(95-96). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.10>.
7. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 239-251.
8. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». *Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Серія «Економіка транспортного комплексу». 2014. № 24. С. 55–64. URL: http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf .
9. Волинець Л.М., Зачосова Н.В., Халацька І.І., Бичкова Н.Д., Яковенко М.С. Стратегічне управління розвитком персоналу як елемент кадрової політики підприємства. 2025. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-4-54-016-025.
10. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В.

- Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51.
11. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. №26. С. 61-73. URL: <https://nonproblem.net>.
 12. Гаман О.С., Темченко О.А. Аналітичне дослідження безробіття як соціально-економічного явища ринкового середовища в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск # 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-7>.
 13. Ганецька Д., Марченко В. Інноваційні підходи до формування кадрової політики: виклики та перспективи в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-126>.
 14. Гельман В.М., Фоменко С.С. Безробіття як соціально-економічна проблема населення України. *Держава та регіони*. 2021 р. № 6 (123). С.118-122.
 15. Гончаренко Н.Г. Аналіз ринку праці та проблеми зайнятості населення України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Випуск 25. С. 35-38.
 16. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету — Львівська політехніка*. Серія "Проблеми економіки та управління" SEMI. 2023. Випуск 7. Номер 1. С. 107-119. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.
 17. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90).
 18. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економіка, організація і управління підприємством». 2014. № 1. С. 148–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24.

- 19.Гришкін В. О., Сімахова А. О., Перекопська Ю. С. Аналіз впливу глобалізації на зайнятість населення в Україні. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 40-45.
- 20.Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економіка». 2021. Вип. 41. С. 22–26. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4>.
21. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці / Зайнятість та безробіття. <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>
- 22.Денисенко М. П., Будякова, О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С. 231–238. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>.
- 23.[Дергалюк Б. В.](#), Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 25. С. 44-48.
- 24.Дрозд А.В., Коваль Н.В. Теоретико-методичні основи формування кадрової політики підприємства. *Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (Біла Церква, 22-23 квітня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025.С. 50-53.
- 25.Зачосова Н., Замогильна А. (2023). Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>
- 26.Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогильна А.В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1 (103). С. 36-42.
- 27.Кифяк В. І., Лесько Н. В. Соціально-економічний аналіз безробіття в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 100–103.
- 28.Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал*

- "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2020. № 12(1). С. 58-63.
- 29.Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1(69). С. 60–69. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-60-69>.
 - 30.Литвиненко Я.В. HR-аналітика в системі стратегічного управління персоналом. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 4. С. 105–110.
 - 31.Лугова В. М. Зайнятість населення як чинник забезпечення соціальної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 34 – 39.
 - 32.Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2022. № 6. С. 178–183.
 - 33.Мазур Н.О. Роль дистанційної праці у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності бізнесу у воєнний період. *Стійкість бізнесу і добробут домогосподарств: фінансові та соціальні аспекти: збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2022. С. 60-62.
 - 34.Мачульська О.В. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 65–70.
 - 35.Миколайчук І., Жуковська В., Беляєва Н., Соловійова А. Моделювання HR-процесів в реалізації кадрової політики підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. (3). С. 193–199. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(28)).
 - 36.Морозова М. Е. Формування кадрової політики організації. *Наукові інновації та передові технології*. № 13(27) 2023. С.769-781.
 - 37.Новак І., Жук І. Глобальні соціальні ризики у сфері праці: брак гідної зайнятості в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 2. С. 110- 130. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.02.110>
 - 38.Новоселецька А. О., Штундер Н. І. Формування кадрової політики підприємств

- в умовах воєнного стану. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. 2025. № 38(66). С. 124–129.
- 39.Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика : монографія. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с.
- 40.Партин Г.О. Кадрова політика підприємства: економічні аспекти формування та реалізації : монографія. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2021. 198 с.
- 41.Поплавська О.М. Соціальна безпека: нові виміри в сучасному глобальному середовищі. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 75. № 2. С. 21-29.
- 42.ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО». <https://khmelnychynna-avto.business-guide.com.ua/>.
- 43.Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>.
- 44.Ревко А. М., Приходько Н. В. Соціальноекономічні наслідки безробіття населення регіонів України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(26). С. 18-24. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2\(26\)-18-24](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2(26)-18-24)
- 45.Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. №6(64), 2022. С. 40-46.
- 46.Тютюнникова С.В., Романіка Т.К. Безробіття в умовах глобалізації. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 61-68.
- 47.Хмельницький. <https://invest.khm.gov.ua/en>.
- 48.Чернишова Л. І. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. №2 (4). С.92-99. DOI: 10.5281/zenodo.1434149.
- 49.Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. Випуск # 9 / 2017. С. 712-715.
- 50.Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької*

- державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
- 51.Швед В., Шлінчук В. Про деякі питання сутності та змісту кадрової політики підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. №1 (101). С. 44-48. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.8>.
- 52.Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343-346.
- 53.Язлюк, Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191– 198.
- 54.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.
- 55.Khmelnytskyi region INVESTMENT PASSPORT. <https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/Khmelnytskyi-Region.pdf>.