

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ
ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Артур КАЛИСТИЙ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КАЛИСТОМУ АРТУРУ ІГОРЕВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства»

Науковий керівник: _____ Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: річна фінансова та статистична звітність ТОВ «ГЛОБАЛ ИНЖИНИРИНГ» (форма №1, №2, №5); економічні, виробничі плани підприємства на звітні періоди; штатний розпис підприємства, посадові інструкції, колективний договір; внутрішні документи, що регламентують кадрову політику: накази, положення, політики, розпорядження щодо управління персоналом.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методичні засади управління кадровою політикою підприємства. 2. Аналіз кадрової політики ТОВ «ГЛОБАЛ ИНЖИНИРИНГ». 3. Напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «ГЛОБАЛ ИНЖИНИРИНГ». Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Причини, мета, цілі та функції кадрової політики
2. Послідовність етапів формування політики управління персоналом
3. Комплексна оцінка фінансових, виробничих і трудових показників
4. Динаміка кадрових показників, фонду оплати праці та середніх виплат
5. SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Глобал Инжиниринг»
6. Пропозиції щодо удосконалення добору, адаптації та розвитку персоналу для ТОВ «Глобал Инжиниринг»
7. Ключові показники ефективності (KPI) для персоналу ТОВ «Глобал Инжиниринг»
8. Кадрова стратегія ТОВ «Глобал Инжиниринг» на 2025–2027 рр.
9. Порівняння фактичних і прогнозованих показників ефективності після впровадження кадрових змін у ТОВ «Глобал Инжиниринг»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта вивчення	Вересень 2024 року	виконано
2.	Складання детального плану роботи та формулювання завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	виконано
3.	Підбір і аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів процесу управління кадровою політикою підприємства на виробничих підприємствах. Написання першого теоретичного розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження особливостей організаційної, економічної та управлінської діяльності підприємства. Підготовка другого розділу, що включає дослідницько-аналітичну частину.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи процесу управління кадровою політикою підприємства. Виконання третього розділу, що містить проектно-рекомендаційні матеріали.	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Формування висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог, підготовка супровідної документації.	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та візуальних матеріалів для презентації результатів роботи.	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності, зокрема оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації даних	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Артур КАЛИСТИЙ

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність і значення кадрової політики в системі менеджменту організації	6
1.2. Основні підходи, принципи та функції управління персоналом	15
1.3. Сучасні методи оцінювання кадрової політики та її ефективності	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГЛОБАЛ ИНЖИНИРИНГ»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Глобал Инжиниринг»	29
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та мотивації працівників	34
2.3. Діагностика проблем і недоліків у реалізації кадрової політики підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГЛОБАЛ ИНЖИНИРИНГ»	44
3.1. Обґрунтування та розробка шляхів удосконалення кадрової політики	44
3.2. Формування кадрової стратегії та інструментів її реалізації	49
3.3. Економічна ефективність і очікувані результати від впровадження змін	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах кадрова політика підприємства є не лише внутрішнім управлінським інструментом, а стратегічним фактором, який визначає стабільність, конкурентоспроможність і довгострокову ефективність організації. Класичні засади формування та реалізації кадрової політики, які напрацьовувалися роками, сьогодні зазнають серйозного переосмислення під впливом численних зовнішніх і внутрішніх викликів. Зокрема, останні роки позначені глибокими кризовими подіями, такими як пандемія COVID-19, а також триваюча повномасштабна війна на території України, яка спричинила суттєві демографічні, економічні та соціальні втрати.

В умовах війни, масової міграції, мобілізації та нестачі кваліфікованих кадрів, підприємства змушені переглядати усталені кадрові підходи. Зниження чисельності працездатного населення, високий рівень стресу серед працівників, погіршення морально-психологічного клімату, нерівномірне навантаження на персонал – усе це вимагає нових рішень у сфері управління трудовими ресурсами. Формальна, пасивна кадрова політика стає несумісною з реаліями сучасної економіки й може призвести до втрати управлінської керованості підприємством.

Водночас кадрова політика повинна бути адаптивною, стратегічно орієнтованою і водночас чутливою до змін. Вона має враховувати особливості організаційної культури, специфіку стилю управління, місію підприємства та загальноекономічні умови функціонування бізнесу. Підвищуються вимоги до інструментів добору, адаптації, мотивації, оцінки персоналу, його розвитку та утримання. Сучасні підприємства мають не лише забезпечувати кадрове забезпечення, а й створювати умови для довготривалого залучення й ефективної реалізації потенціалу кожного працівника.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг» з урахуванням сучасних внутрішніх і

зовнішніх викликів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

Сформульована мета зумовила такі **завдання** дослідження:

- Розкрити теоретичні основи управління кадровою політикою підприємства та визначити її значення в системі менеджменту.
- Проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Глобал Інжиніринг» та оцінити існуючу кадрову політику.
- Виявити основні проблеми, недоліки та слабкі місця у сфері управління персоналом підприємства.
- Запропонувати напрями вдосконалення кадрової політики підприємства з урахуванням сучасних умов.
- Оцінити очікувану ефективність запропонованих змін.

Об’єкт дослідження – кадрова політика підприємства.

Предмет дослідження – система управління кадровою політикою підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, методи економіко-статистичного та структурно-функціонального дослідження, а також метод експертного оцінювання.

Інформаційною базою роботи є офіційна звітність, внутрішні нормативні документи та регламенти ТОВ «Глобал Інжиніринг», законодавчі та нормативні акти України, аналітичні та статистичні матеріали, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері управління персоналом.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності пошуку ефективних управлінських рішень щодо організації кадрової політики в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути використані на практиці для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення кадрової політики в системі менеджменту організації

Поступове зростання економіки зумовлює потребу в нових підходах до управління персоналом, що, у свою чергу, визначає формування сучасної кадрової політики на підприємствах. Управління людськими ресурсами вже не розглядається як допоміжна функція, а набуває статусу ключового управлінського напрямку, який потребує глибоких професійних знань, досвіду та спеціальної підготовки [15, с. 28].

У сучасних умовах саме проблеми, пов'язані з ефективною організацією роботи з персоналом, виступають одним із найактуальніших викликів для економіки багатьох країн. Організації, що дотримуються сучасних підходів до управління персоналом, розглядають працівника як головну цінність і рушійну силу свого розвитку. Відповідно, забезпечення умов для розкриття потенціалу працівників, підвищення їхньої мотивації та кваліфікації стає важливим стратегічним завданням.

Кадрова політика в цьому контексті виступає базовим елементом у системі управління людськими ресурсами. Вона забезпечує координацію дій з формування, використання, розвитку та збереження персоналу відповідно до загальної стратегії підприємства. Її роль полягає у створенні цілісної системи принципів, норм і правил взаємодії між працівниками та роботодавцем, що дозволяє досягати як поточних, так і стратегічних цілей організації. Усі складові кадрової політики – її мета, функції, завдання та чинники формування – тісно пов'язані між собою та визначають напрямок розвитку трудового потенціалу підприємства [2, с. 344]. На рис. 1.1 подано структуроване уявлення про основні елементи кадрової політики, що є основою для подальшого аналізу та вдосконалення процесів управління персоналом.



Рис. 1.1. Причини, мета, цілі та функції кадрової політики

Аналізуючи наукові підходи до тлумачення поняття кадрової політики, які представлені в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, можна відзначити наявність численних інтерпретацій цього терміну (табл. 1.1). Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість авторів сходяться в одному: ключовим елементом кадрової політики є створення умов для професійного зростання

персоналу, що розглядається як важливий чинник забезпечення стабільного розвитку підприємства [14, с. 46].

Таблиця 1.1

Варіанти трактування поняття «кадрова політика» у науковій літературі

Автор	Трактування
Балабанова Л., Сардак О.	Кадрова політика – це система ідей, підходів і принципів, що визначають основні орієнтири роботи з персоналом у межах підприємства.
Воронкова В.	Кадрова політика – це сукупність методів, форм та інструментів роботи з персоналом, що застосовуються в діяльності організацій і установ.
Грицай А.	Кадрова політика – це стратегічний напрям діяльності щодо персоналу, який включає принципи, методи, організаційні інструменти для формування, розвитку та оцінки людських ресурсів.
Дикань В., Гладух М.	Кадрова політика – це впровадження програм професійного розвитку персоналу, залучення молодих спеціалістів, розвиток системи мотивації і критеріїв кар'єрного зростання.
Крушельницька О. Мельничук Д.	Кадрова політика – це управлінська політика, спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих питань працівників на всіх рівнях.
Стрехова С.	Кадрова політика – це система поглядів, принципів і методів, яка визначає основні напрями роботи з персоналом організації.
Стец В., Стец І., Костючик М.	Кадрова політика – це узгоджена стратегія управління персоналом, що охоплює форми, стилі і напрями кадрової роботи.
Таранічев С., Шаповал О.	Кадрова політика – це створення ефективного трудового колективу, здатного досягати цілей підприємства разом з працівниками.
Шаповал О., Іваній А., Гальченко А.	Кадрова політика – це ключовий інструмент впливу на колектив і на економіку загалом, оскільки управління персоналом визначає ефективність підприємства.

У цьому контексті кадрова політика охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів: політику зайнятості, навчання, добробуту, оплати праці та виробничих відносин. Політика зайнятості спрямована на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу та стимулювання персоналу до досягнення високих результатів. Навчальна політика орієнтована на забезпечення працівників необхідними знаннями й уміннями для якісного виконання посадових обов'язків, а також на підготовку до професійного просування [42, с. 9].

Політика добробуту передбачає надання працівникам соціальних гарантій і переваг, які вигідно вирізняють підприємство серед інших роботодавців. Політика оплати праці передбачає встановлення конкурентного рівня заробітної плати з

урахуванням кваліфікації, досвіду та рівня професійної компетентності працівника. Водночас політика виробничих відносин спрямована на налагодження ефективної взаємодії між роботодавцем і працівниками задля оперативного та результативного вирішення трудових питань і зниження соціальної напруги в колективі.

Аналіз наведених визначень свідчить про багатогранність поняття «кадрова політика». Усі автори визнають її стратегічне значення в системі управління персоналом. Більшість підходів акцентує увагу на комплексності, інтегрованості функцій кадрової політики та її спрямованості на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками і підприємством. Зокрема, одні науковці наголошують на управлінсько-організаційній сутності, інші – на соціальній функції та розвитку потенціалу, а також на зв'язку кадрової політики з реалізацією стратегічних цілей підприємства. Таким чином, кадрова політика розглядається не лише як набір дій або правил, а як інструмент довгострокового впливу на ефективність діяльності організації загалом [9, с. 67].

У межах дослідження теми кадрової політики доцільно звернути увагу на розмежування двох її основних типів: відкритої та закритої. Відкрита кадрова політика передбачає, що підприємство не обмежує доступ претендентів до посад незалежно від їхнього рівня. Така модель орієнтована на залучення персоналу, який, навіть за відсутності відповідного досвіду чи кваліфікації, здатен сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Як свідчать сучасні тенденції, дедалі більше компаній надають перевагу саме такому підходу, особливо коли їхня мета - швидке зростання, вихід на нові ринки та зміцнення конкурентних позицій [13, с. 24].

Закрита кадрова політика, навпаки, ґрунтується на принципі внутрішньої ротації: нові працівники зазвичай приймаються лише на стартові позиції, а просування на вищі посади здійснюється винятково серед існуючого персоналу. Такий підхід характерний для організацій, що прагнуть зберегти корпоративну культуру, посилити командний дух і забезпечити стабільність кадрового складу,

особливо в умовах обмеженої пропозиції на ринку праці.

Утім, трапляються й випадки, коли в організації відсутній системний підхід до управління персоналом. У таких підприємствах кадрова політика є реактивною: вона не передбачає планування потреб у кадрах, а діяльність HR-служб зводиться до вирішення поточних проблем, не пов'язаних із довгостроковим розвитком персоналу. В результаті управлінські рішення ухвалюються з урахуванням виключно бізнес-інтересів, без належного врахування кадрового потенціалу та потреб працівників.

Розглянемо основні типи кадрової політики, які відображають стиль управлінських підходів до роботи з персоналом. Серед них виокремлюють: пасивну, реактивну, превентивну, активну, авантюрну та раціональну.

Пасивна кадрова політика характеризується тим, що керівництво реагує на кадрові конфлікти або проблеми вже на етапі їх загострення, використовуючи наявні ресурси для термінового вирішення ситуації. Водночас не здійснюється глибокий аналіз причин виникнення труднощів чи їхніх потенційних наслідків для підприємства. Такий підхід є короткозорим і не враховує стратегічного контексту.

Реактивна кадрова політика передбачає не лише фіксацію проблем у сфері персоналу, а й аналіз чинників, що призвели до їх виникнення. Управлінські рішення в такому випадку мають антикризовий характер і супроводжуються спробами усунути першопричини. Кадрові підрозділи підприємства, що реалізують цей тип політики, здатні об'єктивно оцінювати ситуацію в колективі й надавати підтримку у врегулюванні конфліктів. Водночас недоліком цього підходу є відсутність елементів прогнозування та випереджального планування [5, с. 37].

Превентивна кадрова політика ґрунтується на аналітичній та прогнозній діяльності. Вона виникає тоді, коли управлінці мають достовірну інформацію для оцінки майбутнього стану кадрових ресурсів. У таких організаціях HR-служби оснащені інструментами для не лише поточної діагностики, але й середньострокового прогнозування. Основна складність полягає у розробці й

реалізації спеціалізованих кадрових програм, що відповідають очікуваним сценаріям розвитку.

Активна кадрова політика реалізується у випадках, коли стратегічні управлінські рішення впливають на формування кадрового середовища, а HR-служби розробляють комплекс антикризових заходів. У таких умовах підприємство постійно відстежує ситуацію з персоналом, вчасно коригує кадрову стратегію відповідно до нових викликів і змін у зовнішньому середовищі [32, с. 530].

Рациональна кадрова політика поєднує чітке прогнозування, аналітичну оцінку та активне управління. Вона спирається на достовірну діагностику та прогнозування змін, а також має ефективні механізми впливу на ситуацію. У межах цього підходу розробляються кадрові стратегії різного рівня: коротко-, середньо- та довгострокові, з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

Натомість авантюрна кадрова політика базується на спробах втрутитися у кадрові процеси без належного аналітичного підґрунтя. В таких випадках відсутні засоби прогнозування й оцінки ефективності персоналу, а кадрові рішення часто приймаються інтуїтивно. Проте, попри брак обґрунтованості, в стратегію розвитку підприємства можуть бути включені плани щодо покращення кваліфікації персоналу.

Процес управління персоналом не обмежується лише етапом підбору кандидатів на відкриті вакансії та їх офіційним працевлаштуванням. Робота з людськими ресурсами є безперервним і стратегічно важливим процесом, що потребує системного підходу та узгодження з основними положеннями кадрової політики підприємства [1, с. 36]. На основі загальноприйнятих підходів до розроблення кадрової політики, можна виокремити сім послідовних етапів її формування, кожен із яких відіграє важливу роль у створенні ефективної системи управління персоналом (рис. 1.2):

1. Визначення потреби.

На цьому етапі відбувається ідентифікація проблем, викликів або нових

завдань, що вимагають перегляду або створення кадрової політики. Формується розуміння, чому саме необхідні зміни - наприклад, у зв'язку з розширенням підприємства, зниженням ефективності персоналу, новими законодавчими вимогами або трансформацією організаційної стратегії.

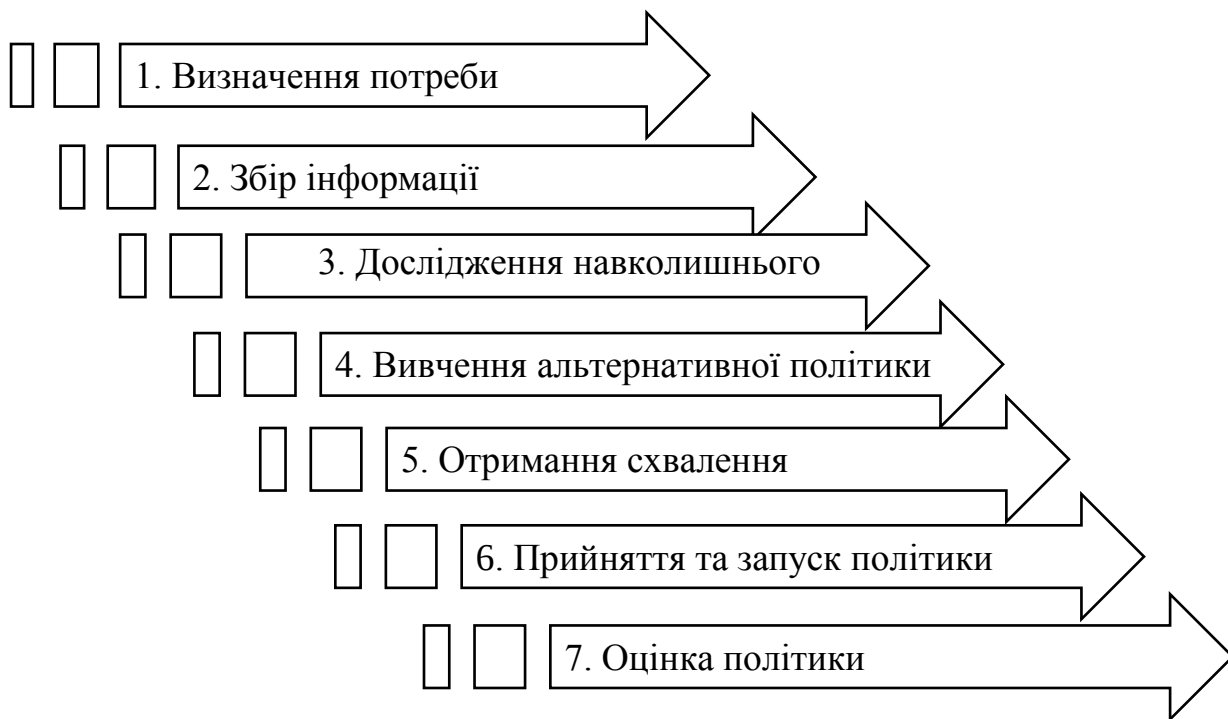


Рис. 1.2. Послідовність етапів формування політики управління персоналом

2. Збір інформації. Проводиться збирання релевантних даних, зокрема: аналітичної інформації про кадровий склад, рівень плинності кадрів, продуктивність праці, результати опитувань персоналу, ринкові дані, тенденції у сфері HR, зміни в законодавстві тощо. Ці відомості слугують основою для прийняття зважених рішень.

3. Дослідження навколишнього середовища. Аналізується зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство: ринок праці, конкуренція за кваліфіковані кадри, соціально-економічна ситуація, освітні тенденції, вимоги галузевих стандартів. Це дозволяє оцінити фактори, що впливають на кадрову політику ззовні.

4. Вивчення альтернативної політики. Розглядаються можливі варіанти побудови кадрової політики - з різними принципами, інструментами, механізмами мотивації, підходами до розвитку персоналу тощо. Кожна альтернатива оцінюється з погляду її відповідності стратегічним цілям організації, доступності ресурсів та потенційного впливу.

5. Отримання схвалення. На цьому етапі сформульовані пропозиції передаються на розгляд керівництва або відповідних органів управління. Обговорення, уточнення та затвердження рішень відбувається з урахуванням ресурсних, фінансових, організаційних і юридичних аспектів.

6. Прийняття та запуск політики. Після затвердження нова кадрова політика впроваджується в діяльність підприємства. Це включає розробку необхідних регламентів, інструкцій, інформаційне супроводження, навчання персоналу, оновлення внутрішніх документів і запуск відповідних процедур.

7. Оцінка політики. Проводиться аналіз ефективності реалізованої кадрової політики: вивчаються результати, збирається зворотний зв'язок, оцінюються ключові показники (плинність кадрів, мотивація, продуктивність, залученість персоналу тощо). За результатами можуть прийматися рішення про коригування або оновлення політики [6, с. 56].

До основних труднощів реалізації кадрової політики на практиці можна віднести потребу в її постійному оновленні відповідно до динамічних змін галузевих стандартів, вимог акредитації та нормативно-правових актів. Сьогодні, коли зростає значущість публічного іміджу підприємства, а суспільне середовище набуває дедалі більшої конфліктності, питання дотримання чіткої та послідовної кадрової політики набуває особливої актуальності.

У сучасних умовах управління персоналом стикається з низкою проблем, які ускладнюють ефективне використання людського капіталу. Зокрема, це: фрагментованість політик і відсутність їх централізованого оновлення; паралельне існування застарілих і нових версій нормативних документів, що створює плутанину

серед працівників; дефіцит зворотного зв'язку, який ускладнює моніторинг змін у політиці; обмежена комунікація між підрозділами; недостатній рівень інформаційної безпеки; відсутність чітко визначеної відповідальності за дотримання внутрішніх норм.

Відсутність уніфікованого підходу до управління кадровими процесами призводить до хаотичності в реалізації кадрової політики. Без чіткої системи регламентації, організація ризикує втратити контроль над виконанням кадрових процедур, що може мати негативні наслідки як для управлінських процесів, так і для репутації підприємства загалом [45, с. 106].

Особливої уваги потребує принцип підзвітності, який сприяє посиленню контролю за виконанням кадрової політики. Цей принцип є важливим для будь-якого підприємства, але найбільшої ваги набуває в установах публічного сектору, де дотримання нормативних вимог має критичне значення. Підзвітність виступає своєрідним інструментом захисту як організації, так і її працівників.

Упровадження зазначених підходів сприяє підвищенню прозорості, узгодженості та ефективності реалізації кадрової політики, знижує ризики невиконання вимог і покращує взаємодію між керівництвом та працівниками.

Удосконалення кадрової політики залишається актуальним завданням для підприємств у всьому світі, незалежно від національного контексту чи галузевої належності. Це пояснюється спільною для всіх організацій метою - досягненням максимальної віддачі від кадрового потенціалу. Порівняння міжнародного досвіду, зокрема практик, поширених у західних країнах, дає змогу виокремити ключові напрями модернізації кадрової політики [14, с. 47].

Одним із ключових чинників успішного впровадження кадрової політики є ефективна внутрішня комунікація. У разі відсутності чіткого інформування працівників про цілі, вимоги та очікування керівництва, знижується ймовірність досягнення високих результатів. Саме тому відкритість, доступність та двосторонній характер комунікацій вважаються невід'ємними елементами сучасної моделі

управління персоналом.

Таким чином, кадрова політика є фундаментальним елементом системи управління підприємством, що поєднує стратегічні цілі організації з потребами, інтересами та можливостями персоналу. Її багатогранність полягає у поєднанні управлінських, соціальних і правових аспектів, а ефективність реалізації безпосередньо впливає на загальні результати діяльності підприємства. Сучасні підходи до формування кадрової політики передбачають не лише нормативно-регламентуючу функцію, а й активну адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища, технологічних змін та потреб працівників. Успішне впровадження кадрової політики можливе лише за умови її системного планування, постійного оновлення, прозорості комунікації та підзвітності всіх учасників управлінського процесу. Зважаючи на це, подальший аналіз має бути зосереджений на оцінці кадрової політики конкретного підприємства та розробці практичних шляхів її вдосконалення.

1.2. Основні підходи, принципи та функції управління персоналом

Управління персоналом є ключовою складовою загальної системи менеджменту організації, адже саме люди є рушійною силою будь-якого виробничого, сервісного чи інтелектуального процесу. Питання ефективного використання трудових ресурсів стає особливо актуальним в умовах зростаючої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та необхідності інноваційного розвитку. Управління персоналом як наука і практика має багатокомпонентну структуру, яка охоплює підходи, принципи, функції, механізми впливу та інструменти взаємодії з працівниками на всіх рівнях організаційної ієрархії [11, с. 68].

З теоретичного погляду існує декілька підходів до розуміння сутності управління персоналом, кожен із яких відображає певну еволюцію управлінської

думки. Зокрема, адміністративний підхід акцентує увагу на формалізації трудових відносин, дисципліні та підпорядкуванні. У рамках цього підходу персонал розглядається як ресурс, який слід організувати, контролювати та спрямовувати згідно з регламентами. Протилежним за змістом є поведінковий підхід, у якому ключовим об'єктом аналізу є поведінка працівника, його мотивація, цінності, ставлення до роботи та організації. Сучасний розвиток теорії управління персоналом базується на системному, стратегічному та компетентнісному підходах. У системному розумінні персонал є інтегральною частиною організаційної системи, що взаємодіє з іншими її підсистемами – фінансовою, виробничою, маркетинговою тощо. Стратегічний підхід передбачає узгодження управління персоналом із загальною стратегією підприємства, врахування довгострокових цілей та майбутніх потреб. Компетентнісний підхід, у свою чергу, орієнтований на ідентифікацію, розвиток і використання ключових професійних компетенцій працівників [40, с. 7].

Отже, управління персоналом - це комплексна система цілеспрямованої діяльності керівництва організації, яка охоплює процеси формування, використання, розвитку та збереження трудового потенціалу з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних цілей. Ця категорія включає планування кадрових потреб, підбір, оцінку, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток працівників, регулювання трудових відносин, формування корпоративної культури та забезпечення соціального партнерства.

Особливістю управління персоналом у сучасних умовах є його інтеграція з іншими управлінськими функціями - стратегічним плануванням, фінансами, маркетингом та інноваційною діяльністю. Людський капітал розглядається не лише як ресурс, а як ключовий актив підприємства, від ефективності використання якого залежить конкурентоспроможність організації. Управління персоналом передбачає як реалізацію тактичних завдань у межах поточної діяльності, так і стратегічне прогнозування змін у складі, структурі та потенціалі персоналу [25, с. 118].

Завдяки поєднанню економічних, соціально-психологічних, правових та

організаційних підходів, управління персоналом забезпечує гармонізацію інтересів працівників і роботодавців, формує ефективну систему стимулювання та сприяє досягненню високої результативності праці в умовах динамічного ринкового середовища.

Поняття «управління персоналом» тісно пов'язане з іншими категоріями, які вживаються в теорії та практиці менеджменту: «менеджмент персоналу», «кадрове адміністрування», «HR-менеджмент». Хоча ці терміни часто використовуються як синоніми, кожен із них має власні смислові акценти, що відображають еволюцію підходів до роботи з людськими ресурсами.

Термін «кадрове адміністрування» вважається одним із найраніших і відображає класичну бюрократичну модель управління кадрами, в якій основна увага приділяється документуванню трудових відносин, обліку працівників, контролю за дотриманням нормативно-правових актів та організації процесів прийому, звільнення, ведення особових справ. Це поняття властиве етапу, коли працівник розглядався переважно як «одиниця обліку», а його індивідуальні характеристики, мотивація чи розвиток залишалися поза увагою [4, с. 79].

У свою чергу, «менеджмент персоналу» передбачає ширший підхід, що базується на поєднанні адміністративних функцій із застосуванням управлінських інструментів. Цей підхід уже орієнтований на досягнення цілей організації за допомогою ефективного використання трудового потенціалу. Менеджмент персоналу включає планування чисельності кадрів, підбір, розвиток, оцінювання, стимулювання, створення належних умов праці. У центрі уваги - продуктивність праці, ефективність організаційної структури, зниження витрат на персонал. Проте навіть у межах цього підходу працівник ще не повністю визнається як стратегічний актив.

Із розвитком інноваційної економіки, цифровізації та глобалізації виникає концепція «HR-менеджменту» (human resource management) - як найсучаснішої форми організації роботи з персоналом. У цьому підході персонал трактується як

людський капітал, який є джерелом цінності, інновацій, конкурентних переваг. HR-менеджмент передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, системне управління компетенціями, розвитком кар'єри, залученістю та лояльністю персоналу. Зростає роль аналітики, цифрових технологій, бренду роботодавця та соціальної відповідальності. HR-функція інтегрується в стратегічний менеджмент, а HR-директор бере участь у прийнятті ключових бізнес-рішень [41, с. 75].

Таким чином, управління персоналом можна розглядати як узагальнюючу категорію, яка об'єднує та еволюційно поєднує адміністративну функцію кадрового діловодства, системність менеджменту персоналу та стратегічність сучасного HR-менеджменту. Відмінності між цими поняттями полягають у глибині розуміння ролі працівника, рівні інтегрованості у загальну стратегію підприємства, застосовуваних інструментах і цілях діяльності. Трансформація понять відбиває зміни у філософії управління - від контролю до партнерства, від ієрархії до гнучкості, від формальності до ціннісного підходу.

Застосування певного підходу в управлінні персоналом визначає також перелік принципів, яких має дотримуватись організація. Принцип системності означає, що всі дії щодо персоналу повинні бути логічно пов'язані між собою та вписуватися в загальну концепцію розвитку підприємства. Принцип науковості передбачає обґрунтованість управлінських рішень на основі аналітичних даних, прогнозування та оцінювання. Принцип гуманізації відображає повагу до особистості працівника, визнання його ролі як повноправного партнера у досягненні цілей організації. Принцип диференціації та індивідуального підходу враховує особливості професійної підготовки, досвіду, психологічних характеристик співробітників. Не менш важливим є принцип гнучкості, який дозволяє адаптувати кадрові рішення до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [10, с. 54].

Система управління персоналом виконує низку важливих функцій, які охоплюють весь цикл взаємодії з працівником – від його залучення до виходу з організації. Однією з базових є функція планування персоналу, яка полягає в

прогнозуванні потреб у кадрах відповідно до цілей і завдань підприємства. Наступною функцією є підбір і найм працівників, що включає пошук, оцінку, відбір та прийняття на роботу осіб, які відповідають вимогам посад. Адаптаційна функція спрямована на інтеграцію нового працівника в колектив, ознайомлення його з корпоративною культурою, правилами та очікуваннями. Значну роль відіграє також функція розвитку персоналу – вона охоплює професійне навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, коучингових програмах, формування кадрового резерву. Окремо слід виділити функцію оцінювання діяльності працівників, що дозволяє об'єктивно визначити рівень ефективності, відповідність поставленим завданням та виявити напрями для подальшого зростання.

Не менш важливою є функція мотивації, яка передбачає створення умов для стимулювання працівників до продуктивної праці – як за допомогою матеріальних, так і нематеріальних важелів. У межах функції організації праці відбувається розподіл завдань, формування команд, регламентація трудових процесів. Контрольна функція дозволяє відстежувати дотримання трудової дисципліни, виконання завдань, реалізацію планів та ініціювати коригувальні дії у разі відхилень. Нарешті, функція соціального партнерства забезпечує гармонійні відносини між керівництвом і трудовим колективом, розвиток корпоративної культури та сприятливого мікроклімату [3, с. 115].

У сучасному менеджменті зростає роль інтегрованого підходу до функцій управління персоналом. Тобто всі зазначені функції не існують ізольовано, а взаємопов'язані між собою, формуючи єдину логіку кадрової політики. Наприклад, ефективна система мотивації не може бути побудована без якісного оцінювання результатів праці, а розвиток персоналу втрачає сенс без належного планування потреб у кадрах. Успішність управління персоналом значною мірою визначає адаптивність підприємства до змін, його здатність утримувати конкурентні позиції, формувати лояльність персоналу та підтримувати інноваційний потенціал.

У системі управління персоналом кадрова політика виконує центральну

координуючу функцію, формуючи основу для всіх управлінських рішень, пов'язаних із людськими ресурсами. Вона забезпечує єдність підходів до підбору, адаптації, оцінювання, розвитку та мотивації працівників. Завдяки кадровій політиці в організації встановлюються чіткі правила взаємодії між роботодавцем і працівниками, що сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню прозорості рішень і довіри до управлінських структур.

Роль кадрової політики полягає у стратегічному спрямуванні всієї системи управління персоналом на досягнення цілей підприємства. Вона забезпечує довгострокову узгодженість між потребами бізнесу та кадровими ресурсами, дозволяючи ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати кадрові процеси до нових умов. Завдяки цьому управління персоналом не обмежується лише вирішенням оперативних завдань, а перетворюється на важіль забезпечення стабільного розвитку підприємства [30, с. 287].

Значення кадрової політики також проявляється в її здатності забезпечувати баланс між інтересами організації та її працівників, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат, корпоративну культуру та високий рівень залученості персоналу. Чітко сформульована кадрова політика дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечити правову захищеність усіх учасників трудових відносин та мінімізувати ризики управлінських помилок.

Отже, кадрова політика є не лише інструментом регламентації, а й потужним засобом реалізації управлінської стратегії, який забезпечує ефективну взаємодію всіх функцій управління персоналом у межах єдиної системи організаційного розвитку.

Таким чином, управління персоналом у сучасній організації виступає як комплексна система взаємопов'язаних підходів, принципів і функцій, реалізація яких забезпечує стратегічну сталість і конкурентоспроможність підприємства. Розуміння сутності цієї системи є необхідною передумовою для розробки ефективної кадрової політики, яка здатна відповідати на виклики часу й забезпечувати стабільний розвиток людського капіталу.

1.3. Сучасні методи оцінювання кадрової політики та її ефективності

Оцінювання кадрової політики є необхідним інструментом сучасного управління персоналом, що забезпечує ефективність функціонування всієї системи управління трудовими ресурсами. У сучасних умовах динамічного ринку праці, цифрової трансформації та зростаючих очікувань працівників, підприємства не можуть обмежуватися лише формальним впровадженням кадрових стратегій - важливо постійно відслідковувати їхню результативність та відповідність реальним потребам організації. Оцінювання кадрової політики є важливим інструментом стратегічного управління персоналом, що дозволяє не лише відслідковувати ефективність уже впроваджених рішень, а й своєчасно коригувати управлінські дії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах високої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та нестабільності соціально-економічної ситуації в країні, системний підхід до оцінювання кадрової політики виступає передумовою для забезпечення адаптивності, гнучкості та ефективності діяльності підприємства загалом [38, с. 263].

Необхідність оцінювання зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, кадрова політика повинна залишатися релевантною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі: зміни в законодавстві, тенденції на ринку праці, демографічні виклики, очікування працівників тощо. По-друге, без системного аналізу важко виявити приховані проблеми, такі як низька мотивація, зниження залученості персоналу, неефективні механізми заохочення чи недостатній розвиток компетенцій працівників. По-третє, регулярне оцінювання дозволяє приймати зважені управлінські рішення, що ґрунтуються на реальних даних, а не на інтуїції чи припущеннях [24, с. 74].

Оцінка кадрової політики також дає змогу виявити її сильні сторони, масштабувати ефективні практики, а слабкі - трансформувати або усунути. Це сприяє не лише підвищенню результативності кадрової роботи, а й формуванню

стабільного, лояльного колективу та покращенню загального клімату в організації. В умовах війни, кризи чи нестачі трудових ресурсів така оцінка набуває ще більшого значення, оскільки дозволяє оперативно реагувати на виклики та зберігати стійкість бізнесу.

Таким чином, проведення оцінювання кадрової політики є не епізодичною дією, а необхідною управлінською практикою, без якої неможливо забезпечити адаптивність, стратегічну узгодженість і соціальну ефективність роботи з персоналом.

Сучасні методи оцінювання кадрової політики охоплюють як кількісні, так і якісні показники, що дозволяє отримати комплексне уявлення про її результативність. Оцінювання ефективності кадрової політики здійснюється за такими основними напрямками: рівень задоволеності персоналу, динаміка плинності кадрів, показники продуктивності праці, якість комунікацій, відповідність політики стратегічним цілям підприємства, ступінь реалізації програм розвитку персоналу, а також економічна доцільність обраної політики в цілому [32, с. 530].

Серед сучасних інструментів оцінювання ефективності кадрової політики доцільно виокремити кілька найбільш вживаних і результативних підходів, кожен із яких має власні переваги та сфери застосування:

SWOT-аналіз кадрової політики дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на кадрову політику. SWOT-аналіз дозволяє виробити стратегічно обґрунтовані рішення щодо розвитку кадрової політики та уникнення критичних помилок.

Метод експертних оцінок передбачає залучення фахівців у сфері HR, управління чи суміжних дисциплін для проведення якісної оцінки поточного стану кадрової політики. Експерти аналізують рівень реалізації функцій управління персоналом, ефективність окремих HR-процесів, наявність стратегічного бачення, рівень інституційної зрілості кадрової служби тощо. Метод дозволяє отримати об'єктивну думку незалежних професіоналів, що особливо цінно для стратегічного

перегляду політики або проведення HR-аудиту [7, с. 86].

Анкетування та інтерв'ювання персоналу. Це соціологічні методи збору інформації, що надають змогу отримати зворотний зв'язок безпосередньо від працівників. Вони дають можливість оцінити: ступінь задоволеності умовами праці; рівень довіри до кадрових рішень та керівництва; ефективність системи мотивації; наявність можливостей професійного зростання; загальний клімат у колективі. Анкетування може бути як анонімним (для більшої чесності відповідей), так і цільовим (за структурними підрозділами). Інтерв'ю, у свою чергу, дає змогу глибше дослідити суб'єктивні оцінки, очікування та проблеми працівників.

Метод ключових показників ефективності (KPI) дозволяє кількісно оцінити досягнення кадрової політики шляхом фіксації об'єктивних, вимірюваних показників. До основних KPI у сфері HR належать: рівень плинності кадрів (відсоток працівників, що звільнилися протягом певного періоду); середній термін закриття вакансії (час від відкриття посади до її заповнення); витрати на навчання одного працівника; рівень залученості персоналу (визначається за спеціальними опитуваннями); відсоток працівників, які пройшли атестацію або підвищили кваліфікацію; частка внутрішніх кандидатів у структурі просувань (показник внутрішньої мобільності) [31, с. 63].

Використання KPI дозволяє здійснювати порівняльний аналіз у динаміці та виявляти тенденції, що потребують управлінського втручання.

Ці інструменти можуть застосовуватись як окремо, так і в поєднанні в межах комплексного HR-аудиту. Їх правильне поєднання забезпечує цілісну картину реалізації кадрової політики та створює базу для подальших змін, що спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом.

Для забезпечення об'єктивного та системного оцінювання кадрової політики важливо використовувати не лише якісні підходи (опитування, експертні висновки), але й кількісні показники, що дозволяють виміряти результати HR-діяльності в числовому вираженні. Відстеження динаміки ключових індикаторів ефективності

дає змогу оперативно виявляти проблемні зони, оцінювати результативність впроваджених змін і будувати систему обґрунтованих управлінських рішень. У практиці HR-менеджменту сформувався набір базових показників, які відображають загальний стан кадрової роботи та її вплив на стратегічні цілі підприємства.

У таблиці 1.2 наведено п'ять основних показників, що найчастіше використовуються для кількісної оцінки кадрової політики. Рівень плинності кадрів відображає стабільність трудового колективу та ефективність утримання персоналу. Він розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу за певний період. Високий рівень плинності може свідчити про низький рівень задоволеності працівників, неефективну мотиваційну політику або слабку адаптацію нових співробітників. Водночас нульова плинність також може бути ознакою «застою» та відсутності розвитку.

Таблиця 1.2

Показники оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Показник	Характеристика
Рівень плинності кадрів	Відсоток працівників, що залишили компанію за певний період; свідчить про стабільність колективу та ефективність кадрової політики.
Рівень задоволеності персоналу	Суб'єктивна оцінка умов праці, керівництва, мотивації та кар'єрних перспектив; визначається за результатами опитувань.
Середній час закриття вакансій	Кількість днів, необхідних для найму нового працівника; показує ефективність рекрутингової системи.
Витрати на навчання одного працівника	Сума витрат на навчання одного працівника; відображає інвестиції в розвиток людського капіталу.
Індекс залученості персоналу	Оцінка прихильності працівників до компанії; визначається через рівень мотивації, задоволеності та бажання залишатися в організації.

Рівень задоволеності персоналу відображає суб'єктивну оцінку працівниками таких аспектів, як умови праці, стиль управління, можливості кар'єрного зростання, система винагород тощо. Зазвичай вимірюється за допомогою анкетування, фокус-груп, глибинних інтерв'ю. Цей показник тісно пов'язаний із залученістю персоналу та рівнем його лояльності до роботодавця. Високий рівень задоволеності працівників

позитивно впливає на продуктивність, зменшує конфліктність та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства [44, с. 78].

Середній час закриття вакансій - це кількість днів, необхідних для того, щоб знайти, відібрати та найняти кандидата на відкриту позицію. Даний показник демонструє ефективність роботи рекрутингової служби, а також конкурентоспроможність організації на ринку праці. Тривалий час заповнення вакансій може свідчити про низьку привабливість бренду роботодавця, неузгодженість процесів підбору або завищені вимоги до кандидатів.

Витрати на навчання демонструє інвестиції підприємства у розвиток працівників. Розраховується як загальна сума витрат на навчальні заходи (курси, тренінги, семінари, внутрішнє навчання) в розрахунку на одного працівника. Високий рівень таких витрат часто корелює з динамічним розвитком персоналу та зростанням рівня його професійної компетентності, хоча важливо враховувати і кінцевий ефект навчання (повернення інвестицій у знання) [19, с. 127].

Індекс залученості персоналу оцінює рівень емоційної, професійної та поведінкової прихильності працівників до компанії. Залучені працівники проявляють ініціативу, ідентифікують себе з місією організації та демонструють високу мотивацію до досягнення спільних цілей. Індекс розраховується на основі комплексного опитування, де враховується задоволеність, мотивація, бажання залишитися в компанії тощо. Підприємства з високим рівнем залученості зазвичай демонструють кращі фінансові результати, нижчу плинність кадрів та сильнішу корпоративну культуру. Крім того, для інтегрального підходу до оцінки ефективності кадрової політики використовуються комплексні моделі, що поєднують елементи стратегічного аналізу, HR-аудиту, порівняльного бенчмаркінгу та фінансово-економічного оцінювання. Такі підходи дозволяють оцінити не лише поточний стан системи управління персоналом, а й її здатність до розвитку, інноваційності та адаптації до зовнішніх змін [20, с. 61].

Для забезпечення об'єктивного та системного підходу до оцінювання

кадрової політики доцільно дотримуватись послідовного алгоритму, що охоплює кілька взаємопов'язаних етапів. Цей процес дозволяє не лише зафіксувати поточний стан реалізації кадрової політики, а й виявити напрямки її вдосконалення відповідно до стратегічних цілей підприємства.

1. Визначення цілей оцінювання. На першому етапі формулюються чіткі цілі оцінювання, які залежать від потреб підприємства. Це може бути перевірка ефективності чинної політики, підготовка до змін у системі управління персоналом, аналіз стану кадрового клімату чи підґрунтя для формування нової HR-стратегії. Чітко визначені цілі дозволяють уникнути поверхневого аналізу та забезпечити фокус на ключових аспектах.

2. Вибір показників та методик. Наступним кроком є відбір відповідних критеріїв, індикаторів та інструментів оцінювання. Вони повинні відповідати специфіці організації, структурі персоналу, масштабам і галузі діяльності. Комбінується як кількісний, так і якісний підхід: KPI, анкетування, SWOT-аналіз, експертні оцінки, тощо.

3. Збір даних. На цьому етапі здійснюється накопичення інформації для аналізу: статистичних HR-даних (плинність кадрів, витрати на навчання, кількість відкритих вакансій), результатів соціологічних опитувань, внутрішніх звітів, інтерв'ю з працівниками та керівниками. Важливо забезпечити достовірність та репрезентативність зібраної інформації.

4. Аналіз отриманої інформації. Зібрані дані систематизуються, порівнюються з нормативними або плановими показниками, виявляються тренди, ризики та «вузькі місця». Аналіз дозволяє виявити як досягнення в реалізації кадрової політики, так і зони, що потребують коригування. На цьому етапі доцільним є проведення порівняльного аналізу з іншими підприємствами (бенчмаркінг).

5. Формулювання висновків і рекомендацій. За результатами аналізу готуються висновки щодо рівня ефективності кадрової політики, її відповідності цілям організації та впливу на мотивацію й результативність персоналу.

Визначаються шляхи оптимізації: перегляд процедур адаптації, вдосконалення системи мотивації, підвищення прозорості прийняття кадрових рішень тощо.

6. Коригування кадрової політики. Остаточний етап полягає у внесенні змін до кадрової політики, ґрунтуючись на аналітичних висновках. Впроваджуються нові підходи, інструменти або процедури, формуються актуальні регламенти. Важливо не лише прийняти зміни, але й забезпечити їх комунікацію всередині організації, навчити відповідальних осіб та налаштувати контроль за реалізацією [7, с. 87].

Цей поетапний підхід дає змогу не лише здійснити разову оцінку, а й запровадити безперервну систему моніторингу кадрової політики, яка сприяє гнучкості HR-функцій та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, сучасні методи оцінювання кадрової політики мають міждисциплінарний характер, поєднуючи аналітичні, соціологічні та економічні підходи. Їх впровадження дозволяє забезпечити прозорість, об'єктивність та обґрунтованість управлінських рішень у сфері персоналу. Для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, регулярне та всебічне оцінювання кадрової політики має стати обов'язковим елементом загальної системи стратегічного управління.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що оцінювання кадрової політики є не просто елементом внутрішнього аналізу діяльності підприємства, а стратегічною управлінською практикою, яка забезпечує гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища, підвищення ефективності використання людського капіталу та досягнення організаційних цілей. Сучасні методи оцінювання кадрової політики поєднують кількісні та якісні підходи, що дає змогу сформувати повну картину стану управління персоналом та його відповідності місії, цінностям і стратегії підприємства. Застосування інструментів, таких як SWOT-аналіз, KPI, експертні оцінки, опитування персоналу, дозволяє здійснювати комплексну діагностику сильних і слабких сторін кадрової політики, своєчасно виявляти проблемні ділянки та визначати напрями її вдосконалення. Саме системність і

безперервність оцінювання стають запорукою ефективного управління людськими ресурсами, зміцнення корпоративної культури та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГЛОБАЛ ИНЖИНИРИНГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Глобал Инжиниринг»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Инжиниринг» є підприємством, що функціонує у сфері інженерно-технічних послуг, орієнтуючись на надання комплексних рішень у галузі проектування, монтажу та обслуговування систем автоматизації, енергозабезпечення та промислової інфраструктури. Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Инжиниринг» здійснює постачання широкого спектра виробів із ПВХ, зокрема водозапірної арматури, клейових та різьбових елементів для змішувачів, муфтових фітінгів і труб, а також спеціалізованого обладнання для облаштування басейнів. Діяльність підприємства базується на впровадженні сучасних інженерних підходів, новітніх технологій та адаптації під потреби клієнтів з різних галузей – від агропромислового комплексу до промислових об'єктів і будівельного сектору.

ТОВ «Глобал Инжиниринг» діє в умовах нестабільного економічного середовища, що супроводжується високим рівнем конкуренції, змінами у регуляторному полі, а також технологічною динамікою ринку. Додатковими викликами для підприємства є обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, коливання вартості матеріалів та устаткування, а також ризики, пов'язані з людським капіталом, зокрема з дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростаючою трудовою мобільністю та потребою в постійному професійному розвитку персоналу.

У таблиці 2.1 наведено комплексну оцінку показників, що характеризують техніко-економічний стан підприємства в частині використання основних і оборотних засобів, продуктивності та прибутковості. Аналіз дозволяє оцінити ефективність управління матеріальними ресурсами та фінансовими результатами за

2022–2024 роки.

Таблиця 2.1

Оцінка динаміки використання ресурсів, фондоозброєності та прибутковості

ТОВ «Глобал Інжиниринг» у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024 проти 2022	Відносна зміна, %
Середня річна вартість активної частини основних засобів, тис. грн	0,17	0,37	0,57	0,40	239,36
Середня вартість оборотних ресурсів підприємства, тис. грн	22,25	25,32	26,20	3,95	17,74
Забезпечення працівників основними засобами, тис. грн/особу	20,9	46,6	71,0	50,10	239,36
Віддача з 100 грн вартості основних засобів, грн	8731,3	5888,9	5652,4	-3078,82	-35,26
Витрати основних засобів на 100 грн доходу, грн	1,15	1,70	1,77	0,62	54,47
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,66	0,87	1,23	0,60	86,59
Період одного обороту обігових коштів, днів	555	421	298	-258	-46,41
Рентабельність діяльності, %	4,36	5,89	8,61	4,25 в.п.	х

Упродовж 2022–2024 років спостерігалось стабільне зростання середньорічної вартості основних засобів: із 0,17 тис. грн у 2022 році до 0,57 тис. грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту на 0,4 тис. грн або 239,36%. Це свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Аналогічна позитивна динаміка зафіксована і за показником фондоозброєності працівників, який зріс із 20,9 тис. грн/особу до 71,0 тис. грн/особу, тобто в 3,4 рази.

У той же час відбулося зменшення фондовіддачі: з 8731,3 грн на 100 грн основних засобів у 2022 році до 5652,4 грн у 2024 році, що вказує на падіння на 3078,9 грн або 35,26%. Це може свідчити про недостатній рівень завантаження нових потужностей або потребу в додатковій оптимізації виробничих процесів.

Показник фондомісткості збільшився з 1,15 грн до 1,77 грн на 100 грн доходу, що означає підвищення капіталомісткості на 0,62 грн або 54,47%. Водночас відбулося помітне зростання ефективності використання оборотних засобів:

коефіцієнт оборотності підвищився з 0,66 до 1,23, а тривалість одного обороту зменшилась із 555 днів до 298, що означає прискорення оборотності майже на 46,41%.

Рівень прибутковості підприємства також зріс: норма прибутку збільшилася з 4,36% у 2022 році до 8,61% у 2024 році, що свідчить про загальне підвищення фінансової ефективності.

У таблиці 2.2 подано аналіз змін у динаміці чисельності персоналу, витрат праці, оплати праці, а також продуктивності й ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Глобал Інжиниринг» упродовж 2022–2024 років. Представлені показники дозволяють оцінити як результативність кадрової політики, так і фінансову віддачу на одного працівника.

Таблиця 2.2

Динаміка трудових показників, оплати праці та ефективності використання персоналу ТОВ «Глобал Інжиниринг» у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Загальна чисельність працівників, осіб	8	8	8	0	0,00
Сумарні трудові витрати, тис. люд.-год.	11,60	9,40	12,10	0,50	4,31
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	1625,00	1854,00	1932,10	307,10	18,90
Валовий дохід на одного працівника, тис. грн	1827,56	2744,25	4015,00	2187,44	119,69
Валовий дохід на годину праці, грн	1260,39	2335,53	2654,55	1394,16	110,61
Прибуток на одного працівника, тис. грн	61,06	94,55	144,01	82,95	135,84
Прибуток на 1 годину праці, грн	42,11	80,47	95,21	53,10	126,10
Середньомісячна зарплата одного працівника, тис. грн	16,93	19,31	20,13	3,20	18,90
Середньогодинна зарплата одного працівника, грн	140,09	197,23	159,68	19,59	13,99

Протягом трирічного періоду чисельність працівників залишалась сталою – 8 осіб, однак загальні трудові витрати дещо зросли: з 11,6 до 12,1 тис. люд.-год., тобто на 4,31%. Це вказує на зростання обсягів виконаних робіт. Фонд оплати праці зріс на

307,1 тис. грн або 18,9%, досягнувши 1932,1 тис. грн у 2024 році.

Продуктивність праці суттєво покращилася. Валовий дохід у розрахунку на одного працівника зріс на 2187,44 тис. грн – з 1827,56 до 4015,00 тис. грн, тобто у 2,2 рази. Водночас, дохід на 1 годину праці збільшився з 1260,39 грн до 2654,55 грн, що свідчить про приріст на 110,61%.

Ефективність використання праці також зросла: прибуток на одного працівника зріс на 82,95 тис. грн (135,84%), а прибуток на годину – з 42,11 грн до 95,21 грн, що майже у 2,3 рази більше. Середньомісячна заробітна плата зросла на 18,9%, досягнувши 20,13 тис. грн, а середньогодинна – на 13,99% (159,68 грн у 2024 році). Це демонструє зростання мотиваційного рівня праці, що супроводжується вищою результативністю та рентабельністю персоналу.

У таблиці 2.3 узагальнено ключові показники фінансової, виробничої та кадрової діяльності ТОВ «Глобал Інжиніринг» за 2022–2024 роки. Аналіз дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства в умовах зростання виробничих обсягів та стабільної чисельності персоналу.

Таблиця 2.3

Комплексна оцінка фінансових, виробничих і трудових показників

ТОВ «Глобал Інжиніринг» у 2022–2024 рр

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Обсяг чистого доходу, млн грн	14,62	21,95	32,12	17,50	119,69
Поточні витрати на виробництво, млн грн	14,13	21,20	30,97	16,84	119,13
Фінансовий результат (прибуток), млн грн	0,49	0,76	1,15	0,66	135,84
Середня кількість працівників, осіб	8	8	8	0	0,00
Сума нарахованої зарплати, тис. грн	1625,00	1854,00	1932,10	307,10	18,90
Виробнича продуктивність одного працівника, тис. грн	1828	2744	4015	2187	119,69
Забезпечення працівника основними засобами, тис. грн/особу	21	47	71	50	239,36
Віддача доходу на 100 основних засобів грн, грн	8731,3	5888,9	5652,4	-3079	-35,26
Рентабельність активів, %	4,36	5,89	8,61	4,25 в.п.	x
Загальна рентабельність діяльності, %	3,46	3,57	3,72	0,26 в.п.	x

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє стрімке зростання чистого доходу – з 14,62 млн грн у 2022 році до 32,12 млн грн у 2024-му, що становить приріст на 119,69%. Відповідно, поточні витрати збільшилися на 119,13%, сягнувши 30,97 млн грн. Це свідчить про активне масштабування господарської діяльності. Чистий прибуток зріс більш ніж удвічі – з 0,49 до 1,15 млн грн, або на 135,84%, що позитивно відображається на рентабельності активів (8,61% у 2024 році) та діяльності загалом (рівень підвищився з 3,46% до 3,72%).

Кількість персоналу залишалася сталою – 8 осіб, однак продуктивність праці значно зросла – на 2187 тис. грн (119,69%). Це дозволило досягти значного приросту показника фондоозброєності з 21 тис. грн/особу до 71 тис. грн/особу (+50 тис. грн).

Хоча фондовіддача (дохід на 100 грн вартості основних засобів) зменшилася на 35,26% через зростання активів і бази розрахунку, загальний ефект від модернізації та оптимізації виробництва залишається позитивним.

ТОВ «Глобал Інжиніринг» демонструє ознаки стабільного розвитку в умовах високої конкуренції та технологічних викликів. Протягом 2022–2024 років підприємству вдалося суттєво наростити фінансові результати: чистий дохід зріс у 2,2 раза, а прибуток – у 2,35 раза, що свідчить про високу динаміку зростання. Паралельно відбувалося модернізаційне оновлення: середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 239%, а фондоозброєність – із 21 до 71 тис. грн на одного працівника. Незмінна чисельність персоналу супроводжується істотним зростанням продуктивності – у 2,2 раза на одного працівника. Ефективність управління обіговими коштами зросла: період обороту скоротився з 555 до 298 днів. Підприємство не лише забезпечує зростання обсягів діяльності, а й підвищує прибутковість: рентабельність активів досягла 8,61%, що є свідченням якісного фінансового управління та адаптивної стратегії розвитку.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та мотивації працівників

Упродовж 2022–2024 років кадровий потенціал ТОВ «Глобал Інжиніринг» залишався стабільним, що свідчить про відсутність значних коливань у чисельності персоналу та забезпечення сталості внутрішніх процесів (рис.2.1). Середньооблікова чисельність працівників протягом усього аналізованого періоду становила 8 осіб. Це є типовою ознакою малого підприємства, де важливу роль відіграє не стільки кількість персоналу, скільки його функціональна універсальність, кваліфікація та рівень залученості до ключових бізнес-процесів.

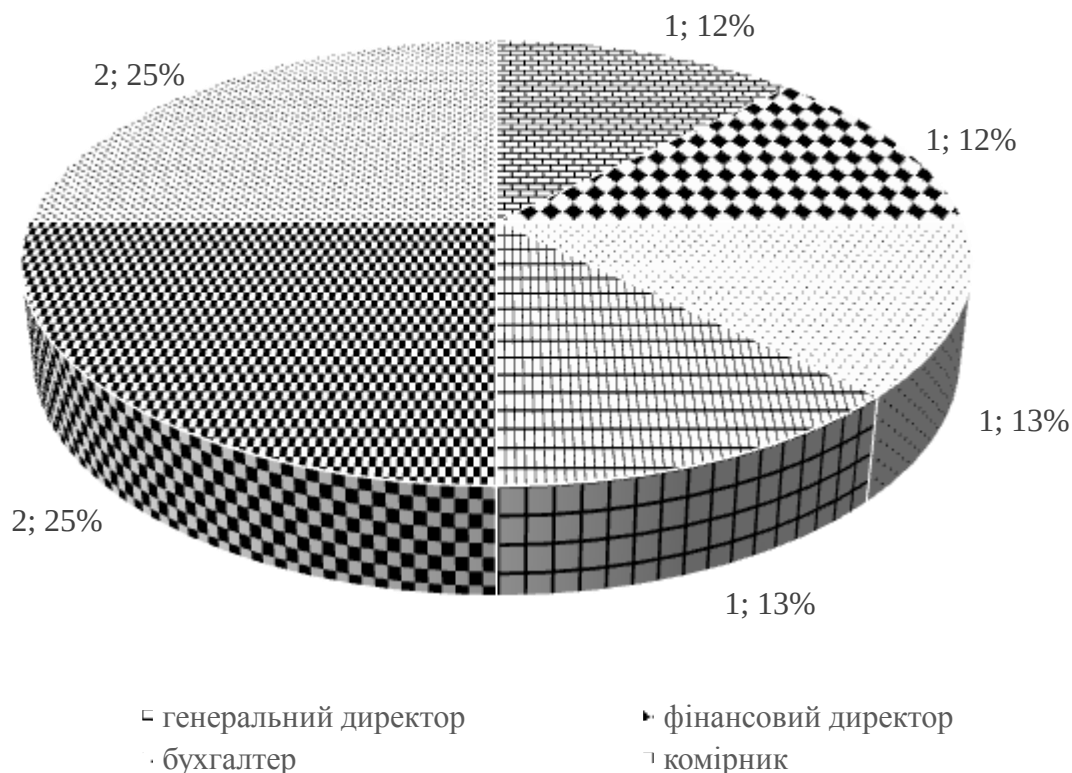


Рис. 2.1. Структура кадрового складу ТОВ «Глобал Інжиніринг»

За посадовою структурою персонал підприємства поділений на адміністративно-управлінський, фінансово-обліковий, технічний та комерційний

блоки. Зокрема, до управлінського апарату належать генеральний директор та фінансовий директор, які відповідають за стратегічне управління, фінансове планування та координацію діяльності всіх структурних напрямів. Облікову функцію виконує бухгалтер, на якого покладено ведення фінансової звітності та супровід господарських операцій.

Оперативна підтримка виробничо-логістичних процесів забезпечується комірником, який відповідає за облік, збереження та переміщення матеріалів, арматури та обладнання. Комерційна складова представлена двома менеджерами зі збуту, які здійснюють пошук клієнтів, супроводжують угоди та реалізують продукцію підприємства. Технічну складову кадрового потенціалу формують два інженери-наладчики обладнання (проектувальники), які є ключовими спеціалістами у реалізації інженерно-технічних рішень, що становлять основну конкурентну перевагу компанії.

Такий склад працівників свідчить про компактну, але функціонально збалансовану організаційну структуру, де кожен працівник виконує чітко окреслену роль у виробничо-комерційній системі. Незмінність кількісного складу персоналу впродовж трьох років також може свідчити про стабільний кадровий клімат, відсутність масових звільнень або проблем із залученням спеціалістів. Водночас така структура створює потенційні ризики перевантаження персоналу, особливо у разі зростання обсягів замовлень, що потребує подальшого аналізу щодо ефективності розподілу функціональних обов'язків та можливостей кадрового резерву.

Фонд оплати праці відіграє важливу роль у формуванні внутрішньої мотивації працівників, стабільності трудових відносин та ефективності кадрової політики підприємства. У структурі заробітної плати відображається підхід роботодавця до стимулювання працівників, рівень соціальної відповідальності, а також здатність підприємства підтримувати належний рівень доходів персоналу. У таблиці 2.4 наведено аналіз складу фонду заробітної плати ТОВ «Глобал Інжиніринг» за 2022–2024 роки, що дозволяє простежити тенденції щодо динаміки

основних складових: базових виплат, додаткової оплати праці та заохочувальних надбавок.

Таблиця 2.4

**Динаміка кадрових показників, фонду оплати праці та середніх виплат в
ТОВ «Глобал Інжиніринг» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Кількість персоналу, осіб	8	8	8	0	0,00
Сукупні витрати робочого часу, тис. людино-годин	11,6	9,4	12,1	0,5	4,31
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	1625,0	1854,0	1932,1	307,1	18,90
Основна заробітна плата, тис. грн.	1458,0	1568,9	1621,9	163,9	11,24
Додаткова заробітна плата, тис. грн.	120,3	256,3	284,3	164,0	136,33
Надбавки та доплати, тис. грн.	46,7	28,8	25,9	–20,8	–44,54
Середній місячний дохід одного працівника, грн.	16927,1	19312,5	20126,0	3199,0	18,90
Середній погодинний заробіток одного працівника, грн.	140,1	197,2	159,7	19,6	13,99

Упродовж 2022–2024 років загальна чисельність працівників на підприємстві залишалася сталою, що свідчить про кадрову стабільність. Незважаючи на незмінну кількість персоналу, відбулося зростання витрат праці на 0,5 тис. людино-годин, що може свідчити про підвищення навантаження або розширення обсягів виконуваних робіт.

Фонд заробітної плати зріс на 307,1 тис. грн (18,9%), причому найбільший приріст спостерігався в категорії додаткової заробітної плати – з 120,3 до 284,3 тис. грн, що становить зростання на 136,33%. Це свідчить про активне використання підприємством гнучких механізмів преміювання та стимулювання. Основна заробітна плата збільшилась на 163,9 тис. грн, що є показником збереження стабільного рівня базової винагороди. Натомість відбулося суттєве скорочення надбавок та доплат – на 44,54%, що може вказувати на зміну підходів до внутрішньої мотивації або зниження ролі суб’єктивного винагородження.

Середньомісячний заробіток одного працівника зріс на 18,9%, а погодинний –

на 13,99%, що свідчить про покращення рівня оплати праці. Загалом динаміка показників підтверджує, що підприємство поступово посилює свою політику матеріального заохочення, орієнтуючись як на стабільність, так і на стимулювання результативності працівників. Загалом динаміка фонду оплати праці є свідченням фінансової спроможності підприємства збільшувати витрати на персонал та підвищувати рівень оплати праці. Структура виплат демонструє збалансованість між фіксованими та змінними компонентами заробітної плати, що є позитивним фактором для формування стійкої системи мотивації та збереження трудового потенціалу.

Стан мотиваційного механізму на підприємстві є важливою складовою ефективного управління персоналом, особливо в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Для ТОВ «Глобал Інжиніринг» мотивація працівників формується переважно за рахунок матеріальних стимулів, зокрема основної та додаткової заробітної плати. Як показали результати аналізу, протягом 2022–2024 років відбулося суттєве зростання загального фонду оплати праці – на 18,9%. При цьому особливо активне збільшення спостерігається в категорії додаткової оплати: з 120,3 до 284,3 тис. грн, що становить понад 136% приросту. Така динаміка свідчить про посилення ролі преміальних і заохочувальних виплат як інструменту матеріальної мотивації персоналу.

Разом із тим, частка надбавок і доплат у загальному фонді оплати праці поступово зменшувалася, скоротившись на 44,5% за аналізований період. Це може свідчити про раціоналізацію підходів до внутрішніх виплат – зменшення суб'єктивних стимулів на користь більш прозорих і результатієорієнтованих форм. Середньомісячна зарплата працівника у 2024 році становила понад 20 тис. грн, що є конкурентоспроможним показником на ринку технічних і торгово-інженерних послуг.

Щодо нематеріальної складової мотивації, слід зазначити, що в умовах воєнного стану, наслідків пандемії COVID-19 та загального психологічного

навантаження зростає значення соціального клімату в колективі, стабільності зайнятості, безпечних умов праці та міжособистісної підтримки. На тлі загальнооекономічної нестабільності працівники, як правило, більше цінують лояльність роботодавця, збереження робочих місць, гнучкість графіків та можливість адаптації до нових умов праці. Для невеликого колективу ТОВ «Глобал Інжиниринг» (8 осіб) переважає неформальна модель спілкування, що сприяє збереженню психологічного комфорту та взаєморозуміння у процесі виконання завдань.

Соціальний клімат у таких структурах, як правило, формується через близьку міжособистісну взаємодію, стабільність кадрів та спільне вирішення виробничих викликів. Позитивною ознакою є відсутність змін у чисельності персоналу за три роки, що побічно підтверджує задоволення працівників умовами праці та загальною атмосферою на підприємстві.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що мотиваційний механізм ТОВ «Глобал Інжиниринг» поєднує елементи стабільної базової оплати та результативної додаткової винагороди, а соціальний клімат сприяє збереженню трудового потенціалу в умовах зовнішньої нестабільності. Разом це формує підґрунтя для подальшого розвитку системи управління персоналом із поступовим посиленням нематеріальних стимулів і внутрішньої мотивації.

2.3. Діагностика проблем і недоліків у реалізації кадрової політики підприємства

На сучасному етапі розвитку підприємства кадровий менеджмент виконує не лише адміністративну функцію, пов'язану з обліком персоналу, а й набуває все більшої стратегічної ваги. У ТОВ «Глобал Інжиниринг» система управління персоналом сформована відповідно до масштабів діяльності та характеру організаційної структури. З огляду на те, що чисельність персоналу є сталою і

невеликою, кадровий менеджмент здійснюється централізовано, за участі вищого керівництва та бухгалтера, без виокремленого HR-підрозділу.

Наявні підходи до управління кадрами можна охарактеризувати як функціонально-орієнтовані: увага приділяється забезпеченню базових процесів – прийняття на роботу, ведення кадрової документації, організації оплати праці, нарахування доплат і відпускних. При цьому кадрова політика не є формалізованою у вигляді окремого документа чи стратегічної програми, а реалізується у вигляді практичних управлінських дій, які відображають реакцію керівництва на поточні потреби підприємства.

Відбір персоналу здебільшого здійснюється шляхом прямих контактів або рекомендацій, що характерно для малих підприємств. Умови праці стабільні, а кадровий склад – постійний, що свідчить про лояльність працівників і загалом задовільний рівень управління. Водночас слід відзначити відсутність чіткої системи кар'єрного зростання, планування наступності посад, а також формалізованої оцінки персоналу.

Навчання і розвиток працівників не мають системного характеру, а ініціюються за потреби, переважно на індивідуальному рівні. Це пов'язано зі специфікою технічних посад, де основний акцент робиться на практичних навичках та досвіді. Умови виконання функціональних обов'язків є гнучкими, взаємодія між працівниками – переважно горизонтальна, що формує неформальний, але продуктивний стиль управління.

Таким чином, кадровий менеджмент у ТОВ «Глобал Інжиниринг» базується на засадах адаптивності, оперативного реагування, індивідуального підходу та особистої відповідальності керівництва за кадрові рішення. Водночас існує потреба в посиленні елементів системності, плановості та стратегічного бачення у сфері роботи з персоналом, що дозволить підвищити гнучкість організації, якість управлінських рішень і рівень залучення працівників до цілей підприємства.

Питання підбору, адаптації та розвитку персоналу є ключовими для

забезпечення стабільності функціонування підприємства та формування сталого кадрового потенціалу. У ТОВ «Глобал Інжиніринг» ці процеси реалізуються в умовах малої чисельності персоналу, що зумовлює їх неформалізований, практично орієнтований характер (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Характеристика процедур добору, адаптації та розвитку персоналу на ТОВ
«Глобал Інжиніринг»**

Процес	Форма реалізації	Характеристика / Особливості	Проблемні моменти / Обмеження
Добір персоналу	Неформалізований (прямі звернення, рекомендації, знайомства)	Підбір здійснюється в межах професійного середовища або за рекомендаціями. Часто – без відкритих вакансій.	Відсутність відкритої системи добору, конкуренції, формалізованих критеріїв оцінювання кандидатів
Адаптація працівників	Інтуїтивна, через практичне залучення до роботи, наставництво від колег	Працівник адаптується через поступове включення у виробничі процеси. Відсутні чіткі регламенти чи програми адаптації.	Відсутність стандартизованого підходу, що ускладнює процес заміщення ключових посад при зростанні колективу
Професійний розвиток	Несистематичний, залежить від виробничих потреб або ініціативи керівництва	Індивідуальні навчання, ознайомлення з технікою, консультування з постачальниками. Немає фіксованої програми підвищення.	Відсутність планового розвитку, мінімальні можливості кар'єрного зростання та формування кадрового резерву

Процес добору персоналу відбувається переважно в закритому форматі – через внутрішні рекомендації, професійні знайомства або безпосереднє звернення до спеціалістів з досвідом у суміжних сферах. З огляду на обмежену чисельність працівників і відсутність великої плинності кадрів, потреба у зовнішньому наборі виникає нечасто. Формальних конкурсних процедур не застосовується, а оцінка кандидатів ґрунтується переважно на попередньому досвіді, професійній репутації та співбесіді з керівництвом.

Процес адаптації працівників також не має чітко регламентованого порядку. Нові співробітники поступово входять у робочі процеси шляхом безпосередньої

участі в виробничій діяльності під керівництвом досвідчених колег або керівника. Навчання здійснюється індивідуально або методом «входження в посаду». Такий підхід є ефективним у невеликих колективах з горизонтальною комунікацією, але має обмежений потенціал у разі масштабування або зміни кадрової структури.

Щодо професійного розвитку персоналу, то на підприємстві не запроваджено системної програми навчання, підвищення кваліфікації чи розвитку кар'єри. Професійне зростання можливе переважно в рамках накопичення досвіду на поточній посаді. Разом з тим, у сфері технічного обслуговування та інженерних рішень працівники періодично залучаються до консультацій із постачальниками обладнання, беруть участь у практичних демонстраціях чи вивчають специфікацію нової продукції. Такі заходи мають спорадичний характер і залежать від поточної потреби у виробничій діяльності.

Загалом, кадрові процедури в ТОВ «Глобал Інжиниринг» є мінімально формалізованими, але адаптованими до специфіки малого підприємства. Їхня гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі, однак у довгостроковій перспективі доцільним є посилення плановості та розвитку внутрішніх стандартів у сфері адаптації, навчання і кадрового резерву. Це дозволить забезпечити безперервність процесів у разі розширення, змін у ринку праці чи виникнення потреби у швидкому заміщенні ключових посад.

Для всебічної оцінки кадрової політики підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз як універсальний інструмент стратегічного аналізу. Він дозволяє комплексно і структуровано визначити сильні та слабкі сторони наявної системи управління персоналом, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Такий підхід є особливо актуальним для малого інженерного підприємства, де кожен працівник виконує критично важливу роль, а кадрові рішення мають безпосередній вплив на загальну ефективність діяльності. SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиниринг» дає змогу виявити потенціал для покращення управлінських рішень у сфері персоналу з урахуванням

реального стану внутрішнього середовища та зовнішніх викликів.

За результатами проведеного SWOT-аналізу кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг» можна дійти висновку, що підприємство має міцні внутрішні позиції, зокрема стабільний кадровий склад, високий рівень продуктивності праці та гнучку систему матеріального стимулювання. Це створює позитивне середовище для ефективної роботи персоналу та забезпечує надійність операційної діяльності.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Стабільна чисельність персоналу без плинності	– Відсутність формалізованої кадрової політики та стратегії
– Висока продуктивність праці за незмінного штату	– Відсутність системи планування кар'єри та кадрового резерву
– Компактний колектив із горизонтальною взаємодією	– Мінімальна участь працівників у прийнятті управлінських рішень
– Гнучка структура мотивації, акцент на додаткову оплату праці	– Неформалізовані процедури адаптації та добору персоналу
– Лояльність працівників, внутрішній психологічний комфорт	– Обмежений розвиток нематеріальної мотивації та внутрішніх комунікацій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Впровадження елементів HR-стратегії для підвищення ефективності	– Посилення конкуренції за кваліфіковані кадри на ринку
– Автоматизація кадрових процесів, перехід до цифрового обліку	– Можлива втрата ключового персоналу через відсутність кар'єрних перспектив
– Розвиток внутрішніх програм навчання та наставництва	– Зростання навантаження на постійний персонал без розширення штату
– Залучення молодих фахівців через партнерства з технічними закладами освіти	– Погіршення соціального клімату в разі стресів, пов'язаних із зовнішньою нестабільністю
– Формування чіткої системи оцінки результативності праці	– Відсутність оновлення компетенцій через обмежений розвиток

Водночас виявлено низку слабких сторін, пов'язаних з відсутністю формалізованої кадрової стратегії, системної підготовки кадрів, обмеженою кар'єрною перспективою та відсутністю єдиних підходів до розвитку нематеріальної мотивації. Особливе занепокоєння викликає ризик перенавантаження працівників і залежності підприємства від вузького кола ключових фахівців.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є впровадження сучасних інструментів управління персоналом, цифровізація кадрових процесів та розвиток співпраці з освітніми закладами. Водночас існують загрози, пов'язані з посиленням конкуренції за кадри, зростанням вимог до умов праці, емоційним вигоранням і відсутністю оновлення компетенцій.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Глобал Інжиніринг» потребує трансформації з адаптивної у більш системну, стратегічно орієнтовану модель, що дозволить зменшити кадрові ризики, посилити залученість персоналу та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг» дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом на підприємстві сформувалась переважно як практично орієнтована, без вираженої формалізації чи стратегічного планування. Основні кадрові процеси – добір, адаптація, навчання – реалізуються інтуїтивно, на основі особистої участі керівництва та без застосування чітко регламентованих процедур. Це характерно для малого підприємства з невеликою кількістю працівників і стабільною організаційною структурою.

Незважаючи на відсутність системності, кадровий менеджмент забезпечує стабільність трудового колективу, збереження ключових кадрів та прийнятний рівень результативності. Проте діагностика виявила низку обмежень: відсутність кадрової стратегії, формалізованої системи оцінки результативності праці, кадрового резерву та програм розвитку персоналу. Особливо актуальною є проблема нестачі внутрішніх мотиваційних інструментів та недооцінки ролі нематеріального стимулювання.

SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін у вигляді високої лояльності персоналу, стабільності та продуктивності, однак одночасно зафіксував ризики, пов'язані з кадровою інертністю, втратою персоналу та конкуренцією на ринку праці. Реалізація потенціалу підприємства у сфері HR потребує переходу до більш системного і стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГЛОБАЛ ИНЖИНИРИНГ»

3.1. Обґрунтування та розробка шляхів удосконалення кадрової політики

Сучасні умови функціонування підприємств малого бізнесу, зокрема таких як ТОВ «Глобал Інжиніринг», зумовлюють потребу у переосмисленні традиційних підходів до кадрової політики. Тривалий час підприємство демонструвало стабільність за рахунок невеликої чисельності персоналу, злагожденості роботи та персонального контролю з боку керівництва. Проте зміни у зовнішньому середовищі – воєнні дії, зростання конкуренції за трудові ресурси, поширення віддалених форматів зайнятості, вимоги до гнучкості організації праці – вимагають адаптації кадрового менеджменту до нових викликів.

Зокрема, відсутність формалізованих процедур управління персоналом обмежує можливості для підвищення продуктивності праці, зниження витрат на навчання та адаптацію нових працівників, упровадження механізмів мотивації, орієнтованих на результати. Крім того, невикористання сучасних HR-технологій та цифрових інструментів гальмує розвиток персоналу, підвищує ризик плинності кадрів та знижує рівень залученості працівників.

Також варто враховувати, що зростання масштабів діяльності підприємства, у тому числі зростання валового доходу та продуктивності праці, яке спостерігалось у 2022–2024 роках, створює нові вимоги до компетенцій персоналу та управлінських підходів. Без структурованої системи навчання, оцінки, кар'єрного розвитку та внутрішніх комунікацій зростає навантаження на керівництво, знижується якість управлінських рішень і виникає ризик втрати ключових працівників.

Таким чином, удосконалення кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг» має ґрунтуватися на переході від інтуїтивного до стратегічного управління

персоналом. Це включає запровадження чіткої кадрової стратегії, формування корпоративної культури, модернізацію мотиваційних механізмів і посилення інвестицій у розвиток людського капіталу. Така трансформація дозволить не лише стабілізувати кадрову ситуацію, а й забезпечити динамічний розвиток підприємства в умовах сучасних викликів.

Ефективна кадрова політика сучасного підприємства повинна забезпечувати безперервність, системність та гнучкість у процесах управління персоналом. У випадку ТОВ «Глобал Інжиніринг», де кадровий склад залишається стабільним, але немає формалізованих підходів до добору, адаптації й розвитку працівників, існує нагальна потреба у впровадженні вдосконалених механізмів з урахуванням специфіки малого бізнесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо удосконалення добору, адаптації та розвитку персоналу для
ТОВ «Глобал Інжиніринг»**

Напрямок удосконалення	Поточний стан	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Добір персоналу	Добір здійснюється за неформальними критеріями, переважно через знайомства	– Визначення посадових профілів – Стандартизація вимог до кваліфікації – Залучення онлайн-платформ (Work.ua, LinkedIn) – Впровадження пробного завдання/випробування	Підвищення якості персоналу, зменшення ризику неефективного підбору
Адаптація нових працівників	Відсутність формалізованої програми адаптації	– Впровадження пакету адаптаційних документів (інструкції, правила) – Призначення наставника – Зворотній зв'язок наприкінці випробувального терміну	Швидша інтеграція новачків у колектив, зниження плинності
Розвиток персоналу	Навчання проводиться епізодично, ініціатива неструктурована	– Планування щорічного навчання – Заохочення до самоосвіти (компенсації, сертифікація) – Внутрішні тренінги/обмін досвідом – Визначення кар'єрних сходів	Підвищення професіоналізму, формування кадрового резерву, зростання мотивації

Проведений аналіз поточних практик управління персоналом на підприємстві свідчить про наявність низки проблем, які стримують ефективність реалізації

кадрової політики. Зокрема, процес добору працівників не має чітко визначених стандартів, що може призводити до суб'єктивізму в прийнятті рішень і неузгодженості між вимогами до посади та професійним рівнем кандидатів. Запропоновані заходи щодо формалізації добору, зокрема створення профілів посад, стандартизація вимог до кандидатів та застосування сучасних електронних платформ, дозволять значно підвищити якість найму персоналу та зменшити ймовірність помилкових рішень.

Процес адаптації нових працівників наразі не є регламентованим, що знижує ефективність включення нових кадрів у робочі процеси, призводить до втрати часу та ресурсів. Впровадження елементів системної адаптації – наставництва, ознайомчих інструкцій, зворотного зв'язку – дозволить скоротити час на входження працівника у посаду, покращити його мотивацію та знизити ризик раннього звільнення.

Що стосується розвитку персоналу, то відсутність планових заходів професійного зростання не сприяє формуванню довгострокової лояльності працівників і утриманню ключових фахівців. Запровадження системи навчання, внутрішніх тренінгів та можливості для кар'єрного зростання дасть змогу підвищити загальний рівень кваліфікації персоналу, сформувати кадровий резерв і підсилити мотивацію працівників до самореалізації. Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Глобал Інжиниринг» перейти до більш системного, стратегічного підходу в управлінні персоналом, що стане основою підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Глобал Інжиниринг» особливого значення набуває необхідність впровадження ефективної системи оцінки результативності працівників та пов'язаної з нею системи мотивації. Існуючі практики мають переважно інтуїтивний характер: оцінка базується на суб'єктивному сприйнятті керівника, без чітко встановлених критеріїв або періодичності аналізу. Такий підхід унеможлиблює формування прозорої системи заохочення, створює

передумови для зниження мотивації працівників і не сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.2

Ключові показники ефективності (KPI) для персоналу

ТОВ «Глобал Інжиниринг»

Категорія працівників	KPI	Одиниця виміру	Коментар / Призначення
Генеральний директор	Досягнення стратегічних цілей	% виконання	Відповідність планам розвитку підприємства
	Фінансові результати (дохід, прибуток)	млн грн / % приросту	Контроль за виконанням фінансової стратегії
	Рівень задоволеності персоналу	бал / % задоволених	Опосередковано оцінює якість управління
Фінансовий директор	Точність фінансового планування	% відхилення	Мінімізація різниці між плановими та фактичними даними
	Вчасність складання фінзвітності	днів запізнення	Дотримання термінів для прийняття рішень
	Оптимізація витрат	% економії	Ефективність управління витратами
Бухгалтер	Вчасність подання звітності	% звітів здано вчасно	Контроль виконання обов'язків
	Кількість допущених помилок	од.	Показник якості роботи
	Відсутність штрафних санкцій	так / ні	Стабільність ведення бухгалтерії
Комірник	Своєчасне забезпечення складу	% виконання заявок	Забезпечення безперебійної діяльності
	Рівень збереження матеріалів	% відсутності втрат	Показник відповідальності
	Час виконання замовлень	середній час (хв.)	Оперативність виконання
Менеджери зі збуту	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн / міс.	Основний KPI для відділу продажів
	Кількість нових клієнтів	осіб / квартал	Активність у залученні
	Рівень задоволеності клієнтів	%	Ключовий показник сервісу
Інженери-наладчики / проектувальники	Кількість завершених проєктів	од. / період	Виробнича активність
	Відхилення від графіка виконання	днів	Дотримання термінів
	Рівень якості виконаних робіт (виявлені недоліки)	% бездефектного виконання	Надійність інженерної діяльності

Рациональним кроком для удосконалення є розробка та впровадження

формалізованої системи оцінювання результатів праці. Доцільно розробити комплекс ключових показників ефективності (КПІ) для кожної категорії персоналу (табл. 3.2).

Оцінювання доцільно проводити щокварталу, з обов'язковим зворотним зв'язком: обговоренням результатів, визначенням досягнень, виявленням труднощів і встановленням нових цілей. Такий формат сприятиме зростанню прозорості управлінських рішень і довіри в колективі. Ці КПІ можна використовувати для щоквартальної оцінки, мотиваційних надбавок, виявлення потреб у навчанні та персонального розвитку. Також вони слугують основою для формування прозорості та справедливої системи преміювання.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та потреби в підвищенні гнучкості управлінських рішень, актуалізується питання створення ефективної системи оцінювання результативності працівників. Для ТОВ «Глобал Інжиніринг» запровадження комплексної форми оцінювання на основі ключових показників ефективності (КПІ) є важливим кроком до підвищення прозорості, об'єктивності та справедливості кадрових рішень (Додаток А).

Запровадження системи оцінювання ефективності працівників на основі КПІ має стратегічну цінність для ТОВ «Глобал Інжиніринг», адже дозволяє:

- підвищити рівень відповідальності персоналу за результати праці;
- створити дієвий зв'язок між досягненнями працівника та системою матеріального та нематеріального стимулювання;
- виявити сильні сторони й резерви професійного зростання працівників;
- забезпечити зворотний зв'язок у системі «керівник – підлеглий»;
- сформувати культуру постійного розвитку та підвищення ефективності праці.

У перспективі, регулярне використання даної форми оцінювання дозволить оптимізувати кадрову політику підприємства, зміцнити внутрішній соціальний клімат та забезпечити сталість позитивної динаміки в результативності персоналу.

Форма оцінювання побудована з урахуванням функціональних обов'язків

кожної категорії персоналу та передбачає бальну шкалу, яка дозволяє не лише фіксувати рівень досягнень, але й виявляти зони розвитку, формувати індивідуальні плани підвищення кваліфікації та приймати зважені управлінські рішення щодо мотивації, просування чи навчання працівників.

Важливим кроком є прив'язка результатів оцінки до системи матеріального та нематеріального стимулювання. Зокрема, працівники, які демонструють високі результати, мають отримувати преміювання, додаткові вихідні, визнання на загальних зборах, можливість проходження зовнішнього навчання або внутрішнього кар'єрного зростання. Такий підхід не лише підвищує рівень мотивації, а й формує культуру продуктивної конкуренції та самовдосконалення.

Ураховуючи наслідки пандемії та вплив війни на загальну емоційну атмосферу в колективах, особливо важливо також впроваджувати механізми нематеріального стимулювання: публічне визнання, підтримка ініціатив, забезпечення балансу між роботою і відпочинком, психологічна підтримка працівників.

Таким чином, удосконалення системи оцінки результативності та мотивації в ТОВ «Глобал Інжиниринг» має стати ключовим елементом загальної трансформації кадрової політики, забезпечуючи справедливість, ефективність і стратегічну узгодженість дій у сфері управління персоналом.

3.2. Формування кадрової стратегії та інструментів її реалізації

У сучасних умовах кадрова політика підприємства має виходити за межі оперативного управління персоналом і перетворюватися на повноцінну кадрову стратегію, що інтегрується до загальної стратегії розвитку організації. Для ТОВ «Глобал Інжиниринг» стратегічне бачення у сфері кадрової політики базується на необхідності формування гнучкої, адаптивної та результативної системи управління персоналом, здатної забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах

нестабільного економічного середовища, технологічної динаміки й дефіциту кваліфікованих кадрів.

Формування кадрової стратегії має враховувати не лише поточні потреби в трудових ресурсах, а й прогнозувати майбутні вимоги до компетенцій, кваліфікації та кількісного складу персоналу. Стратегічне бачення розвитку кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг» передбачає орієнтацію на ключові принципи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Принципи стратегічного бачення кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг»

Принцип	Суть та значення
Прозорість та цілеспрямованість	Забезпечення об'єктивності у прийнятті кадрових рішень, створення зрозумілої системи кар'єрного росту.
Збалансована мотивація	Поєднання матеріального й нематеріального заохочення для підвищення залученості працівників.
Розвиток корпоративної культури	Підтримка командної роботи, ініціативності, взаємоповаги й відповідальності в колективі.
Безперервне навчання та розвиток	Постійне підвищення кваліфікації працівників, зокрема у сфері нових технологій.
Діджиталізація HR-процесів	Використання цифрових інструментів для автоматизації підбору, адаптації, оцінки персоналу.
Планування кадрового резерву	Формування внутрішнього резерву для оперативного заміщення ключових посад.
Соціальна відповідальність роботодавця	Турбота про добробут персоналу, створення сприятливих умов праці, підтримка психологічної стійкості.

Впровадження зазначених принципів у практику кадрового управління дає змогу підприємству не лише підтримувати стабільність у роботі персоналу, а й закладати довгострокові засади для стратегічного розвитку. Орієнтація на прозорість кадрової політики формує довіру між працівниками та керівництвом, зменшуючи ризики плинності кадрів. Збалансована система мотивації сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Розвиток корпоративної культури та безперервне навчання дозволяють адаптувати колектив до змін, технологічних викликів і нових форматів співпраці.

Особливо важливою є цифровізація HR-процесів, яка забезпечує оперативність, зручність і ефективність управлінських дій. Формування кадрового резерву підвищує організаційну гнучкість і стійкість у кризових ситуаціях. Нарешті, соціальна відповідальність створює позитивний імідж роботодавця, що особливо актуально в умовах нестабільного середовища та зростання значущості людського капіталу.

Таким чином, реалізація цих принципів є основою ефективної, адаптивної та сучасної кадрової стратегії підприємства.

У стратегічній перспективі кадрова політика ТОВ «Глобал Інжиніринг» має забезпечити не лише ефективне функціонування персоналу, а й його трансформацію в джерело інновацій, конкурентних переваг та стійкості підприємства. Результатом такого бачення стане не лише зростання показників продуктивності та прибутковості, а й формування позитивного іміджу роботодавця, здатного залучати й утримувати найкращих фахівців на ринку праці.

Формування ефективної кадрової стратегії є ключовим елементом забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Глобал Інжиніринг». В умовах постійної трансформації ринку праці, технологічного прогресу та загроз зовнішнього середовища (зокрема війни, енергетичних ризиків та високої мобільності трудових ресурсів) стратегічне управління персоналом має бути спрямоване не лише на задоволення поточних потреб, але й на випереджальне планування.

Головною метою кадрової стратегії підприємства є забезпечення підприємства висококваліфікованими, вмотивованими та лояльними працівниками, які здатні реалізовувати поточні та майбутні завдання компанії в умовах змінного середовища. Стратегія має сприяти досягненню загальних цілей підприємства, зокрема через розвиток кадрового потенціалу, створення умов для професійного зростання, підтримання продуктивності праці та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Основні завдання кадрової стратегії включають:

- визначення потреби в персоналі на коротко- та довгострокову перспективу;
- формування системи залучення, відбору та адаптації нових працівників;
- розробку системи постійного навчання та розвитку компетенцій персоналу;
- оптимізацію мотиваційної політики з урахуванням матеріальних і нематеріальних чинників;
- розвиток корпоративної культури та соціального партнерства;
- управління кадровим резервом і планування кар'єри.

Принципи, на яких базується кадрова стратегія, мають бути узгоджені з цінностями підприємства. До них належать: стратегічна орієнтованість, цілеспрямованість, безперервність розвитку, відкритість комунікацій, рівність можливостей, інноваційність та відповідальність. Орієнтація на ці принципи дозволяє формувати стійку кадрову політику, що сприяє не лише утриманню ключових працівників, а й розвитку нових лідерів усередині організації.

Таким чином, чітке визначення цілей, завдань і принципів кадрової стратегії є основою для побудови системи управління персоналом, яка відповідатиме сучасним викликам і сприятиме сталому розвитку ТОВ «Глобал Інжиніринг».

Формування системної кадрової стратегії дозволяє ТОВ «Глобал Інжиніринг» не лише забезпечити стабільність кадрового складу, а й створити умови для динамічного розвитку персоналу, зміцнення мотивації, підвищення продуктивності праці та корпоративної лояльності. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції за кваліфіковану робочу силу та зростаючих вимог до продуктивності праці, ефективна кадрова стратегія стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства. ТОВ «Глобал Інжиніринг», як суб'єкт інженерно-технічного сектору, орієнтується на висококваліфікований персонал та інноваційні управлінські практики. У зв'язку з цим було розроблено кадрову стратегію, яка поєднує в собі як поточні потреби компанії, так і перспективні вектори розвитку. Таблиця 3.4 відображає стратегічні

цілі підприємства у сфері управління персоналом, їхнє конкретне наповнення через завдання, основні принципи реалізації, а також індикатори, що дозволяють кількісно оцінити результативність реалізованих заходів. Розроблена стратегія враховує поточний стан підприємства, його галузеву специфіку, обмежений кадровий склад, а також довгострокову потребу в утриманні ключових працівників та формуванні резерву.

Таблиця 3.4

Кадрова стратегія ТОВ «Глобал Інжиніринг» на 2025–2027 рр.

Ціль	Завдання	Принципи реалізації	Індикатори ефективності
1. Забезпечення стабільності та збереження кваліфікованого персоналу	– Зменшення плинності кадрів – Підвищення лояльності співробітників	– Прозорість у прийнятті управлінських рішень – Соціальне партнерство	– Рівень плинності кадрів – Рівень задоволеності персоналу, % – Частка співробітників із понад 3 роками стажу, %
2. Розвиток внутрішнього кадрового потенціалу	– Організація системи наставництва – Створення індивідуальних планів розвитку	– Безперервність навчання – Визнання досягнень персоналу	– Кількість працівників, охоплених навчанням, осіб – Середній бал оцінки після атестації – Частка внутрішніх кадрових резервів, %
3. Удосконалення мотиваційної політики	– Запровадження системи КРІ для оцінки – Посилення нематеріального стимулювання	– Оцінка за результатами – Мотивація через розвиток	– Частка премій у загальному фонді оплати праці, % – Динаміка середнього заробітку – Зростання продуктивності праці, %
4. Стратегічне кадрове планування	– Формування кадрового резерву – Планування потреб у персоналі за напрямками	– Проактивність – Випереджувальне прогнозування	– Наявність кадрового резерву, так/ні – Точність прогнозу потреби у персоналі, % – Частота оновлення кадрових планів
5. Посилення корпоративної культури	– Розробка політики внутрішньої комунікації – Проведення заходів командоутворення	– Залученість – Відкритість до зворотного зв'язку	– Кількість внутрішніх заходів на рік – Індекс командної взаємодії – Участь працівників у внутрішніх ініціативах, %

Запропонована стратегія управління персоналом ТОВ «Глобал Інжиніринг» демонструє комплексний та системний підхід до формування кадрової політики.

Одним із ключових пріоритетів є збереження кадрового ядра компанії, що забезпечує стабільність роботи у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим стратегія акцентує увагу на підвищенні лояльності працівників, зменшенні плинності кадрів та формуванні позитивного соціального клімату.

Окремо виділено напрям розвитку внутрішнього потенціалу персоналу через наставництво, індивідуальне навчання та використання внутрішніх резервів. Це дозволяє не лише скорочувати витрати на зовнішній рекрутинг, а й стимулює професійне зростання співробітників, що є вагомим нематеріальним мотиватором.

Високу ефективність кадрової стратегії забезпечує введення системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють оперативно оцінювати результативність роботи працівників і підрозділів. Це створює передумови для справедливої системи винагороди та професійного зворотного зв'язку.

Значна увага також приділена стратегічному кадровому плануванню: проактивне прогнозування потреби у персоналі, оновлення планів розвитку та створення кадрового резерву формують базу для стійкої адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі.

Завершує стратегію блок із посилення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, що сприяє зміцненню командної взаємодії, формуванню довіри в колективі та підвищенню загальної мотивації.

Отже, реалізація кадрової стратегії ТОВ «Глобал Інжиниринг» спрямована на створення високопродуктивної, згуртованої та стійкої до зовнішніх викликів команди, що є запорукою ефективного функціонування компанії в довгостроковій перспективі.

3.3. Економічна ефективність і очікувані результати від впровадження змін

У результаті впровадження розробленої кадрової стратегії та комплексу

управлінських заходів ТОВ «Глобал Інжиниринг» може розраховувати на суттєве зростання ефективності використання трудових ресурсів, покращення мотиваційного клімату, підвищення продуктивності праці та зниження витрат на підбір і адаптацію персоналу.

Очікується, що вже в перший рік реалізації запропонованих змін рівень продуктивності праці збільшиться щонайменше на 15–20% завдяки чіткому KPI-контролю, структурованому наставництву і розвитку внутрішнього кадрового резерву. Запровадження системи оцінювання ефективності дозволить зменшити втрати часу та трудових ресурсів, що наразі виникають через відсутність уніфікованих стандартів результативності.

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих змін у сфері управління персоналом ТОВ «Глобал Інжиниринг» було здійснено порівняння фактичних показників за 2024 рік із прогнозованими очікуваннями після реалізації нової кадрової стратегії (табл. 3.5). Аналіз дозволяє оцінити не лише фінансово-економічні результати, але й вплив удосконалення процесів добору, адаптації, оцінки та мотивації персоналу на загальну результативність діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Порівняння фактичних і прогнозованих показників ефективності після впровадження кадрових змін у ТОВ «Глобал Інжиниринг»

Показник	Факт 2024 р.	Прогнозоване значення	Абсолютне відхилення	Відносна зміна, %
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн	4015	4800	785	19,55
Чистий прибуток, млн грн	1,15	1,50	0,35	30,43
Середньомісячна зарплата одного працівника, тис. грн	20,13	21,50	1,37	6,81
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,23	1,50	0,27	21,95

Результати порівняльного аналізу підтверджують доцільність та економічну ефективність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики. Так, очікується зростання продуктивності праці на одного працівника з

4015 тис. грн до 4800 тис. грн, що становить приріст на 785 тис. грн або 19,55%. Це свідчить про покращення організації праці, підвищення мотивації та ефективності персоналу.

Чистий прибуток підприємства прогнозовано зросте з 1,15 млн грн до 1,50 млн грн (+0,35 млн грн, або 30,43%), що демонструє фінансову результативність нової кадрової стратегії. Збільшення прибутковості відображає посилення продуктивності без пропорційного зростання витрат.

Середньомісячна заробітна плата персоналу має зрости з 20,13 тис. грн до 21,50 тис. грн (+6,81%). Це не лише створює позитивний імідж роботодавця, але й підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці.

Очікуване зростання коефіцієнта оборотності обігових коштів з 1,23 до 1,50 (+21,95%) також є свідченням підвищення ефективності управління ресурсами, зокрема завдяки кращій роботі персоналу в логістиці та обслуговуванні клієнтів.

Таким чином, впровадження нових підходів до управління персоналом дає змогу очікувати не лише покращення соціального клімату в колективі, а й суттєвого підвищення фінансово-економічної стійкості підприємства.

Окремо слід зазначити, що систематизація процесів добору, адаптації та навчання персоналу дозволить скоротити витрати на зовнішній рекрутинг щонайменше на 20–25%, а впровадження гнучкої системи нематеріального стимулювання сприятиме зростанню залученості працівників, що також прямо вплине на економічні результати діяльності.

Таким чином, впровадження запропонованих змін в систему управління кадровою політикою ТОВ «Глобал Інжиніринг» не лише сприятиме підвищенню організаційної ефективності, але й забезпечить довгострокову економічну вигоду та конкурентоспроможність підприємства.

Запровадження вдосконаленої кадрової політики в ТОВ «Глобал Інжиніринг» створює низку важливих соціально-економічних переваг, які проявляються як у внутрішньому середовищі підприємства, так і в його взаємодії з

ринком праці, працівниками та державними інституціями (табл. 3.6).

З економічної точки зору, головною перевагою є підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Завдяки впровадженню системи оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), а також оновлених підходів до мотивації й професійного розвитку, підприємство очікує суттєве зростання продуктивності праці, що веде до підвищення доходів без пропорційного зростання витрат.

Значним досягненням стане стабілізація кадрового складу. Прозорі механізми добору, адаптації та кар'єрного зростання сприятимуть зниженню плинності кадрів, а це, своєю чергою, зменшить витрати на рекрутинг і навчання. Стабільний колектив – це гарантія накопичення досвіду, злагодженості процесів та зростання організаційної культури.

Таблиця 3.6

**Соціально-економічні переваги реалізації нової кадрової політики для ТОВ
«Глобал Інжиніринг»**

Напрямок впливу	Конкретні соціально-економічні переваги
Економічна ефективність	- Зростання продуктивності праці завдяки KPI та системі мотивації - Зниження витрат на підбір і навчання персоналу - Рациональне використання трудового потенціалу
Стабільність персоналу	- Зменшення плинності кадрів - Збереження досвіду та кваліфікацій у колективі - Підвищення рівня лояльності працівників
Мотивація і задоволеність	- Посилення внутрішньої мотивації через справедливу оплату та визнання - Створення можливостей для кар'єрного зростання - Покращення балансу «робота – особисте життя»
Організаційна культура	- Формування позитивного мікроклімату в колективі - Підвищення рівня командної взаємодії - Зменшення ризиків професійного вигорання
Імідж підприємства	- Формування позитивного образу роботодавця на ринку праці - Підвищення привабливості для молодих спеціалістів - Розширення соціального партнерства з навчальними закладами
Розвиток громади	- Створення робочих місць із гідними умовами праці - Підвищення якості локального трудового ринку - Внесок у соціально-економічну стабільність регіону

Соціальні переваги стосуються насамперед посилення мотивації персоналу

через справедливу систему оплати праці, гнучкі можливості кар'єрного розвитку та нематеріальні стимули (визнання, участь у прийнятті рішень, баланс між роботою та особистим життям). Це сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, зменшенню рівня професійного вигорання, покращенню командної роботи.

На рівні громади та ринку праці реалізація нової кадрової політики зміцнює імідж ТОВ «Глобал Инжиниринг» як надійного роботодавця, який дотримується високих стандартів соціальної відповідальності. Це сприяє залученню молодих спеціалістів, формуванню локального ринку висококваліфікованої праці, а також розвитку соціального партнерства з навчальними закладами.

У підсумку, реалізація оновленої кадрової політики є не лише внутрішньою управлінською модернізацією, а й стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його соціальної стабільності та сталого розвитку в умовах посткризової трансформації українського ринку праці.

Порівняння фактичних і прогнозованих показників ефективності підтверджують обґрунтованість і доцільність впровадження оновленої кадрової політики в ТОВ «Глобал Инжиниринг». Зокрема, очікується зростання продуктивності праці на одного працівника на 785 тис. грн або 19,55%. Це демонструє позитивний вплив впровадження KPI, системи наставництва та професійного розвитку. Фінансові результати також зазнають значного покращення: прогнозований чистий прибуток збільшиться на 30,43% – з 1,15 млн грн до 1,50 млн грн. Підвищення ефективності витрат і якість виконання обов'язків працівниками створює підґрунтя для сталого економічного зростання підприємства. Зростання середньомісячної зарплати на 6,81% не лише покращить соціальний добробут персоналу, а й зміцнить імідж підприємства як надійного роботодавця. Паралельно очікується підвищення оборотності обігових коштів на 21,95%, що є прямим свідченням зростання ефективності логістичних і збутових процесів. Додатково слід відзначити довгострокові соціально-економічні ефекти. Скорочення витрат на підбір та адаптацію персоналу щонайменше на 20–25% забезпечується завдяки

систематизації процесів управління людськими ресурсами. Водночас посилення внутрішньої мотивації, розвиток організаційної культури та стабілізація кадрового складу сприяють підвищенню загального рівня ефективності функціонування підприємства.

Отже, оновлена кадрова стратегія для ТОВ «Глобал Інжиніринг» виступає важливим важелем не лише для підвищення економічної результативності, а й для соціальної сталості, конкурентоспроможності та зміцнення репутаційного капіталу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Кадрова політика є ключовим елементом системи управління персоналом, що поєднує в собі стратегічні цілі підприємства та інтереси працівників. Вона визначає загальні принципи, методи, форми та напрями кадрової роботи, сприяючи формуванню стабільного та ефективного колективу. Управління персоналом - це багатокомпонентна система, що включає підходи, принципи, функції та інструменти взаємодії з працівниками. В сучасному менеджменті персонал розглядається як стратегічний ресурс, а не лише як елемент витрат.

2. Оцінювання кадрової політики є необхідним компонентом системи стратегічного управління персоналом. Воно дозволяє аналізувати стан кадрової роботи, виявляти слабкі місця, приймати обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність HR-процесів. До сучасних методів оцінювання належать: SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, анкетування та інтерв'ювання персоналу, використання ключових показників ефективності (KPI). Їх поєднання забезпечує комплексний підхід до аналізу кадрової політики. Ключові показники ефективності кадрової політики (рівень плинності кадрів, задоволеність персоналу, витрати на навчання, середній час закриття вакансій, індекс залученості тощо) дозволяють вимірювати вплив HR-діяльності на досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. ТОВ «Глобал Инжиниринг» є сучасним підприємством, що спеціалізується на інженерно-технічних послугах, зокрема на проектуванні, монтажі та обслуговуванні автоматизованих систем та енергетичного обладнання, а також постачанні ПВХ-арматури та комплектуючих. Сфера діяльності компанії охоплює численні галузі, включаючи промисловість, будівництво та агросектор. Незважаючи на складне зовнішнє середовище, підприємство демонструє сталу фінансову та організаційну динаміку. Упродовж 2022–2024 років підприємство досягло суттєвого зростання ключових показників. Чистий дохід зріс з 14,62 до 32,12 млн грн, що становить +119,7%. При цьому чистий прибуток збільшився у 2,35 рази – з 0,49 до

1,15 млн грн. Рентабельність активів зросла на 4,25 в.п. і досягла 8,61%, що свідчить про поліпшення ефективності використання ресурсів. Показник рентабельності діяльності також продемонстрував зростання – з 3,46% до 3,72%.

4. Аналіз динаміки чисельності, продуктивності праці, рівня оплати та мотиваційних складових у ТОВ «Глобал Інжиніринг» свідчить про ефективне та зважене використання трудових ресурсів. Упродовж 2022–2024 років підприємство функціонувало в умовах незмінної чисельності персоналу (8 осіб), що забезпечило кадрову стабільність та збереження ключових компетенцій колективу. При цьому загальний обсяг робочого часу зростав, а рівень продуктивності демонстрував суттєве покращення, що вказує на раціональне навантаження працівників і ефективну організацію праці. Матеріальна винагорода персоналу також покращилась: середньомісячна заробітна плата зросла майже на 19%, а фонд оплати праці – на понад 300 тис. грн. Особливо динамічним був приріст додаткової заробітної плати, що засвідчує активне використання стимулюючих механізмів. Водночас спостерігається зміщення акцентів від надбавок і доплат до більш об'єктивних інструментів преміювання, що свідчить про перехід до прозорішої й результатоорієнтованої моделі мотивації. Це, у поєднанні з позитивним соціальним кліматом, відсутністю плинності кадрів та конкурентним рівнем оплати, дозволяє оцінити загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві як високий.

5. У ході діагностики кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг» виявлено, що основні HR-процеси здійснюються у спрощеному, неформалізованому вигляді. Добір кадрів, адаптація й розвиток персоналу не мають чіткої системи, що обмежує можливості зростання ефективності. Переважає практичний підхід, який забезпечує стабільність, але не сприяє активному розвитку кадрового потенціалу. SWOT-аналіз показав, що при наявності сильних сторін існують серйозні загрози, пов'язані з кадровим відтоком та низьким рівнем внутрішньої мотивації. Підприємству доцільно поступово переходити до стратегічного управління

персоналом.

5. У ході проведеного аналізу обґрунтовано необхідність трансформації кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг» відповідно до нових економічних, соціальних та ринкових умов. Підприємству потрібен більш гнучкий і сучасний підхід до управління персоналом, що включає розвиток системи добору кадрів, ефективної адаптації, підвищення кваліфікації, систематичного оцінювання ефективності праці та вдосконалення мотиваційного механізму. Запропоновані напрями удосконалення – зокрема, запровадження KPI для різних категорій працівників, формування бальної оцінки ефективності, підвищення ролі нематеріальних стимулів та систематизація процесу розвитку персоналу – мають на меті підвищити продуктивність праці, залученість працівників і загальну ефективність кадрової політики. Це сприятиме не лише досягненню стратегічних цілей підприємства, а й формуванню стійкого людського капіталу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

6. У результаті впровадження нової кадрової політики ТОВ «Глобал Інжиніринг» очікує зростання продуктивності праці на 19,55% та прибутковості на 30,43%. Прогнозоване підвищення середньомісячної заробітної плати на 6,81% та покращення оборотності ресурсів на 21,95% свідчать про економічну ефективність запропонованих змін. Окрім фінансових вигод, підприємство отримає й соціальні переваги: зниження плинності кадрів, зміцнення мотиваційного клімату, розвиток культури та позитивного іміджу роботодавця. Стратегія не лише оптимізує внутрішні процеси, а й сприяє довгостроковій стійкості та розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Бойчук Н.Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 27. С. 32-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_27_7
2. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 342-348. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_42
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
5. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_25_7
6. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2022_6_11
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
9. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-*

- інвестиційного розвитку.* 2021. № 26. С. 60-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8
- 10.Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
 - 11.Германюк Н.В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2020. № 3. С. 65-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2020_3_7
 - 12.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
 - 13.Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2021. Вип. 41. С. 22-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2021_41_6
 - 14.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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_25_9
 - 15.Димченко О.В., Острогляд В.К. Теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка.* 2023. № 31. С. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_31_6
 - 16.Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
 - 17.Калистий А. І. Розвиток і формування кадрової політики в умовах сучасних економічних і соціальних викликів. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді: матеріали IX Міжвузівської студентської наукової конференції*, 15 травня 2025 р., м. Харків. С. 267-271

- 18.Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
- 19.Кладова О.О., Черевко О.В., Зачосова Н.В. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2023. № 4. С. 125-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_4_27
- 20.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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12(1)__9)
- 21.Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
- 22.Кришталь Г.О., Брюховецька І.О., Панін Є.В. Діджиталізація кадрової політики як ключовий фактор успішності організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2023. Вип. 5. С. 24-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_5_6
- 23.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 24.Матвєєва Н.М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5\(1\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(1)__11)
- 25.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
- 26.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 27.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

28. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
29. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
30. Обиденнова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382-388.
31. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 61-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_61_12
32. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. № 1. С. 525-537. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2024_1_38
33. Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 130-134.
34. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145-150.
35. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
36. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
37. Удосконалення кадрової політики підприємства. Волківська А.М. та ін. (5 осіб). *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51
38. Фроленкова Н.А., Андрійцьо-Рузаєва А.Ю., Кашицька Д.П. Теоретико-методичні підходи до формування моделі компетенцій як ефективного інструменту сучасного кадрового менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства*

- та природокористування. Економічні науки.* 2024. Вип. 2. С. 258-270. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2024_2_26
- 39.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 40.Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт.* 2024. № 10. С. 4-11.
- 41.Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 1. С. 73-77.
- 42.Шведюк Ю. В. Удосконалення кадрової політики філії «Радехівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2023. № 1. С. 7-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2023_1_3
- 43.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 44.Штерма Т.В., Маниліч М.В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 12. С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_10
- 45.Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 85. С. 103-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_85_15

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Форма оцінювання ефективності працівника за КРІ

ПІБ працівника: _____

Посада: _____

Період оцінювання: _____

Оцінювач (керівник/HR): _____

Шкала оцінювання за кожним КРІ (від 1 до 5 балів):

Бал	Рівень виконання	Опис
5	Відмінно	КРІ перевищено $\geq 110\%$ або досягнуто бездоганно
4	Добре	КРІ виконано на 95–109% або з незначними відхиленнями
3	Задовільно	КРІ виконано на 80–94%
2	Незадовільно	КРІ виконано на 60–79%; потребує покращення
1	Погано	КРІ виконано $<60\%$ або виконання відсутнє / критичні відхилення

Оцінювання за ключовими показниками (приклад):

№	КРІ	Ваговий коефіцієнт	Фактичний результат	Бал (1–5)	Зважена оцінка
1	Досягнення стратегічних цілей (ГД)	0.30	92%	4	1.20
2	Рівень прибутковості підприємства	0.25	+12%	5	1.25
3	Задоволеність персоналу (опитування)	0.15	85%	4	0.60
4	Якість роботи (відсутність штрафів)	0.15	0 випадків	5	0.75
5	Своєчасність звітності / проєктів	0.15	100%	5	0.75

Підсумкова оцінка: 4.55

Інтерпретація загальної оцінки:

Середній бал	Категорія результативності	Рекомендації
4.5–5.0	Висока	Мотиваційна премія / кар'єрне зростання
3.5–4.49	Добра	Заохочення, розвиток
2.5–3.49	Середня	Виявити слабкі місця, навчання
1.5–2.49	Низька	План покращення, менторство
1.0–1.49	Критично низька	Дисциплінарні заходи / перегляд посади