

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЧЕРЕЗ РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Тетяна ХРИСТОФОРОВА

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи
Христофоровій Тетяні Сергіївні**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики машинобудівного підприємства»,

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоєць Юлія Олександрівна

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО КАР УКРАЇНА» за 2022-2024 рр., плани соціально-економічного розвитку, організаційна структура та структура управління, ключові показники фінансової і господарської діяльності, матеріали статистичної звітності підприємства, публікації науковців з теми дослідження.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві. 2. Оцінка системи управління персоналом та кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА». 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА». 4. Висновки та пропозиції.

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

Основні елементи та напрями кадрової політики підприємства

Узагальнюючі показники організаційно-економічної діяльності підприємства

Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів

SWOT-аналіз системи управління персоналом та кадрової політики

Кадрова стратегія в системі стратегічного управління підприємством

Проектні заходи з удосконалення системи добору, адаптації та закріплення персоналу на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Проект реформування системи мотивації та оплати праці персоналу

Порівняння фактичних і прогнозованих показників ефективності діяльності

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	січень-лютий 2025	
3.	Теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві	березень-квітень 2025	
4.	Оцінка системи управління персоналом та кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»	травень-липень 2025	
5.	Напрями удосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»	липень-жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Тетяна ХРИСТОФОРОВА

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики машинобудівного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 86 с., 5 рис., 14 табл., 60 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом машинобудівного підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні та організаційні процеси формування, реалізації та реформування кадрової політики в системі управління персоналом машинобудівного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів з удосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики машинобудівного підприємства.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, індукція та дедукція, метод порівняння, статистичні методи аналізу, аналітичне вирівнювання, табличний і графічний методи, а також методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

У роботі проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА», здійснено комплексну оцінку ефективності діючої системи управління персоналом і кадрової політики підприємства, виявлено кадрові, організаційні та економічні бар'єри й ризики у використанні трудового потенціалу.

Розроблено кадрову стратегію ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» в системі стратегічного управління, а також комплекс практичних заходів з удосконалення кадрового планування, добору та адаптації персоналу, мотивації та оплати праці, оцінювання результативності й професійного розвитку працівників. Проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, яке підтвердило можливість зростання продуктивності праці, підвищення прибутковості діяльності та зниження кадрових ризиків без збільшення чисельності персоналу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ, МАШИНОБУДІВНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, КАДРОВІ РИЗИКИ

KEY WORDS

PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL POLICY, HR STRATEGY, MACHINE-BUILDING ENTERPRISE, LABOR POTENTIAL, STAFF MOTIVATION, LABOR PRODUCTIVITY, HR RISKS

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність, цілі та функції системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання	8
1.2. Кадрова політика підприємства: зміст, типи та роль у забезпеченні ефективності діяльності	16
1.3. Сучасні підходи та інструменти реформування кадрової політики підприємств машинобудівної галузі	23
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»	33
2.1. Організаційно-економічні засади функціонування ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»	33
2.2. Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом та кадрової політики підприємства	46
2.3. Оцінка наявних бар'єрів і ризиків у системі управління персоналом та кадровій політиці	55
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЧЕРЕЗ РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»	65
3.1. Обґрунтування необхідності реформування кадрової політики машинобудівного підприємства	65
3.2. Розробка заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства	73
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки та загострення конкуренції на ринку промислової продукції ключовим фактором ефективності діяльності підприємств стає якість управління персоналом. Для машинобудівної галузі, яка характеризується високою технологічною складністю виробництва, дефіцитом кваліфікованих кадрів, значною капіталомісткістю та залежністю результатів діяльності від професійних компетенцій працівників, проблема формування та реалізації ефективної кадрової політики набуває особливої актуальності. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом дедалі частіше виявляються недостатніми, що зумовлює потребу їх перегляду та реформування.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю адаптації системи управління персоналом машинобудівних підприємств до сучасних викликів, серед яких – цифровізація виробничих процесів, зміна вимог до кваліфікації персоналу, старіння трудових колективів, посилення конкуренції за людські ресурси та вплив воєнних умов на ринок праці. Недостатня стратегічна орієнтація кадрової політики, ситуативний характер кадрових рішень і відсутність системного HR-планування призводять до зниження продуктивності праці, зростання кадрових ризиків і обмежують можливості сталого розвитку підприємств. У зв'язку з цим особливої ваги набуває наукове обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики з урахуванням галузевої специфіки машинобудування.

Проблематика управління персоналом і кадрової політики достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, де розкриваються теоретичні засади управління людськими ресурсами, підходи до формування кадрової політики, методи оцінювання ефективності праці та інструменти мотивації персоналу. Водночас значна частина наукових досліджень має узагальнений

характер і не повною мірою враховує особливості функціонування машинобудівних підприємств в умовах трансформаційної економіки та воєнного стану. Це зумовлює потребу в прикладних дослідженнях, спрямованих на розробку практичних рекомендацій з реформування кадрової політики на конкретному підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів з удосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики машинобудівного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретико-методологічні засади управління персоналом у сучасних умовах господарювання;
- дослідити зміст, типи та роль кадрової політики у забезпеченні ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи та інструменти реформування кадрової політики підприємств машинобудівної галузі;
- здійснити оцінку організаційно-економічних засад функціонування та системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»;
- виявити проблеми, бар'єри та ризики у діючій системі управління персоналом і кадровій політиці підприємства;
- обґрунтувати напрями реформування кадрової політики та розробити заходи з удосконалення системи управління персоналом;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом машинобудівного підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні та організаційні процеси формування, реалізації та реформування кадрової політики в системі управління персоналом машинобудівного підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні **методи** пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, метод порівняння, статистичні методи аналізу, аналітичне вирівнювання, табличний і графічний методи, а також методи економічного обґрунтування управлінських рішень. Їх застосування дозволило комплексно оцінити стан системи управління персоналом і обґрунтувати напрями її удосконалення.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розвитку та конкретизації теоретико-прикладних положень управління персоналом машинобудівного підприємства шляхом реформування кадрової політики. У процесі дослідження: запропоновано кадрову стратегію машинобудівного підприємства, інтегровану в систему стратегічного управління, яка поєднує стратегічне HR-планування, удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу; розроблено практичні заходи з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА», спрямовані на підвищення продуктивності праці, зниження кадрових ризиків і забезпечення стабільності трудового колективу, з економічним обґрунтуванням їх очікуваної ефективності.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження були апробовані та оприлюднені на 13-ій Всеукраїнській науково-практичній конференції (м. Дніпро, 8–9 листопада 2025 р.)

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених пропозицій і рекомендацій у діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» для підвищення ефективності управління персоналом, зниження кадрових ризиків і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Окремі положення роботи можуть бути використані у практиці управління персоналом інших машинобудівних підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, цілі та функції системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання

Управління персоналом є однією з ключових складових загальної системи менеджменту підприємства, оскільки саме персонал виступає основним носієм професійних знань, навичок, управлінських компетенцій та інноваційного потенціалу. У сучасній теорії менеджменту управління персоналом розглядається як «цілеспрямований, системний процес формування, використання, розвитку та мотивації трудового потенціалу з метою досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства» [16, с. 47].

Еволюція підходів до управління персоналом тісно пов'язана зі змінами в економічному середовищі, технологічному розвитку та уявленнях про роль людини у виробничому процесі. На початкових етапах розвитку менеджменту персонал розглядався переважно як допоміжний ресурс, а управління зводилося до адміністративного контролю та регламентації трудової діяльності. У межах класичної школи менеджменту основна увага приділялася раціоналізації праці, підвищенню продуктивності та мінімізації витрат на робочу силу, що обмежувало можливості розвитку людського потенціалу.

Подальший розвиток управлінської думки зумовив перехід до гуманістичних підходів, у межах яких персонал почав розглядатися як соціальна система, що потребує врахування мотиваційних, психологічних і соціальних факторів. Школа людських відносин акцентувала увагу на «значенні міжособистісних взаємодій, морального клімату та задоволеності працею як чинників підвищення ефективності діяльності підприємства» [31, с. 79]. У цей період управління персоналом поступово

виходить за межі суто адміністративних функцій і набуває рис соціального управління.

Наступним етапом еволюції стало формування концепції управління людськими ресурсами, яка передбачає стратегічний підхід до персоналу як до одного з ключових активів підприємства. У межах цього підходу персонал розглядається не лише як виконавець виробничих функцій, а як джерело конкурентних переваг, що потребує довгострокових інвестицій у розвиток, навчання та формування професійних компетенцій. Управління персоналом набуває системного характеру та інтегрується зі стратегією розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання управління персоналом дедалі більше трансформується у комплексну, багаторівневу систему, що охоплює «стратегічне планування потреб у персоналі, управління результативністю праці, розвиток компетенцій, формування мотиваційних механізмів та забезпечення соціальної стабільності трудового колективу» [35, с. 94]. Значного поширення набувають процесний, компетентнісний та стратегічний підходи до управління персоналом, які орієнтовані на досягнення збалансованого поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності підприємства.

Таким чином, еволюція управління персоналом у теорії менеджменту відображає перехід від вузького адміністративного управління трудовими ресурсами до стратегічного управління людським капіталом. У сучасному розумінні управління персоналом є динамічною системою, що повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, технологічного розвитку та внутрішніх потреб підприємства, забезпечуючи сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності, зокрема в таких капіталомістких і трудомістких галузях, як машинобудування.

У сучасних умовах господарювання система управління персоналом розглядається як «невід’ємна складова загальної системи менеджменту підприємства, що забезпечує реалізацію його стратегічних і оперативних цілей» [37, с. 117]. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того,

наскільки узгоджено функціонує система управління персоналом із виробничою, фінансовою, маркетинговою та інноваційною підсистемами менеджменту.

Система управління персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, функцій та інструментів, спрямованих на формування, використання, розвиток і мотивацію персоналу відповідно до цілей підприємства. Її інтеграція в загальну систему менеджменту забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищення результативності праці та досягнення сталого розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Місце системи управління персоналом у загальній системі менеджменту підприємства

Підсистема менеджменту	Основний зміст	Взаємозв'язок з управлінням персоналом
Стратегічний менеджмент	Формування місії, цілей і стратегії розвитку	Визначає потребу в персоналі, компетенціях і кадровій політиці
Виробничий менеджмент	Організація виробничих процесів	Формує вимоги до кваліфікації, чисельності та завантаженості персоналу
Фінансовий менеджмент	Управління фінансовими ресурсами	Впливає на фонд оплати праці, мотивацію та соціальні програми
Маркетинговий менеджмент	Дослідження ринку та збут	Потребує персоналу з відповідними знаннями та навичками
Інноваційний менеджмент	Впровадження нових технологій	Зумовлює потребу в навчанні та розвитку персоналу
Управління персоналом	Формування та використання трудового потенціалу	Забезпечує реалізацію цілей усіх підсистем

Система управління персоналом виконує інтегруючу функцію в загальній системі менеджменту підприємства, оскільки забезпечує кадрове підґрунтя для реалізації стратегічних, виробничих та фінансових рішень.

Функціонування системи управління персоналом передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних функцій, які охоплюють як поточні, так і стратегічні аспекти управління трудовими ресурсами (табл. 1.2). Функції системи управління персоналом є комплексними та взаємопов'язаними, що зумовлює необхідність їх узгодженої реалізації в межах загальної системи менеджменту підприємства.

Таблиця 1.2

Основні функції системи управління персоналом підприємства

Функція	Зміст	Управлінське значення
Планування персоналу	Визначення потреби в персоналі	Забезпечує оптимальну чисельність і структуру персоналу
Добір і найм	Залучення працівників	Формує кадровий потенціал підприємства
Адаптація персоналу	Введення в посаду	Скорочує період входження в роботу
Оцінювання результатів праці	Аналіз ефективності діяльності	Створює основу для мотивації та розвитку
Мотивація і стимулювання	Матеріальне й нематеріальне заохочення	Підвищує продуктивність і лояльність
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації	Забезпечує конкурентоспроможність
Соціальний розвиток	Поліпшення умов праці	Сприяє стабільності колективу

У сучасній практиці управління персоналом дедалі більшого значення набуває системний підхід, який передбачає розгляд персоналу як цілісного об'єкта управління, а не як сукупності окремих працівників. Це особливо актуально для машинобудівних підприємств, де високий рівень капіталомісткості та технологічної складності виробництва потребує стабільного, кваліфікованого та мотивованого персоналу.

Сучасні умови трансформації економіки, що характеризуються структурними змінами, цифровізацією, зростанням конкуренції та нестабільністю ринкового середовища, суттєво змінюють підходи до формування цілей управління персоналом. У таких умовах персонал розглядається не лише як виробничий ресурс, а як ключовий фактор адаптивності підприємства, його інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Цілі управління персоналом формуються з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, галузевої специфіки та вимог ринку праці. Вони мають багатовимірний характер і поєднують «економічні, соціальні та організаційні орієнтири, що забезпечують ефективне використання трудового потенціалу та узгодження інтересів підприємства і працівників» [56, с. 75].

Для систематизації цілей управління персоналом доцільно згрупувати їх за напрямками впливу, що дозволяє комплексно оцінити їх роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та його сталого розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні цілі управління персоналом підприємства в умовах трансформації економіки

Напрямок цілей	Зміст цілей	Управлінське значення
Економічні	Підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат на персонал, зростання прибутковості	Забезпечення економічної ефективності діяльності
Соціальні	Підвищення рівня оплати праці, стабільність зайнятості, поліпшення умов праці	Формування лояльності та зниження плинності кадрів
Організаційні	Оптимізація чисельності та структури персоналу, підвищення керованості	Зміцнення внутрішньої організації підприємства
Кадрові	Розвиток компетенцій, формування кадрового резерву	Забезпечення якісного складу персоналу
Стратегічні	Узгодження кадрових рішень зі стратегією підприємства	Підвищення конкурентоспроможності

Цілі управління персоналом мають комплексний характер і повинні реалізовуватися як єдина система взаємопов'язаних орієнтирів, спрямованих на досягнення економічної ефективності, соціальної стабільності та стратегічного розвитку підприємства.

В умовах трансформації економіки особливого значення набуває стратегічна спрямованість цілей управління персоналом, що передбачає переорієнтацію з короткострокового забезпечення виробничих потреб на довгостроковий розвиток людського капіталу. Для підприємств машинобудівної галузі це означає необхідність узгодження оплати праці з результатами діяльності, розвитку професійних компетенцій персоналу та підвищення гнучкості системи управління трудовими ресурсами.

Таким чином, чітке визначення та системна реалізація цілей управління персоналом створюють теоретичне підґрунтя для формування ефективної кадрової політики підприємства, що зумовлює доцільність подальшого дослідження її змісту, типів та ролі у забезпеченні результативності діяльності.

Функціонування системи управління персоналом ґрунтується на реалізації сукупності взаємопов'язаних функцій, які забезпечують цілеспрямований вплив на формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємства. Саме через виконання відповідних функцій система управління персоналом інтегрується в загальну систему менеджменту та сприяє досягненню стратегічних і поточних цілей підприємства.

У сучасних умовах господарювання функції управління персоналом виходять за межі суто адміністративного супроводу трудових відносин і набувають комплексного характеру. Вони охоплюють стратегічні, організаційні, соціальні та розвиткові аспекти діяльності, що є особливо важливим для підприємств машинобудівної галузі, де ефективність виробництва значною мірою залежить від рівня кваліфікації, мотивації та стабільності персоналу.

З метою систематизації функцій управління персоналом доцільно згрупувати їх за змістовними напрямками, що дозволяє комплексно оцінити їх роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація основних функцій системи управління персоналом підприємства

Група функцій	Зміст функцій	Значення для діяльності підприємства
Планувальні	Визначення потреби в персоналі, планування чисельності та структури	Забезпечення відповідності персоналу стратегічним цілям
Організаційні	Добір, найм, адаптація та розподіл працівників	Формування ефективної організаційної структури
Оціночні	Оцінювання результатів праці та компетенцій	Створення основи для мотивації та розвитку
Мотиваційні	Матеріальне й нематеріальне стимулювання	Підвищення продуктивності та залученості
Розвиткові	Навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Формування довгострокового кадрового потенціалу
Соціальні	Поліпшення умов праці, соціальний захист	Забезпечення стабільності трудового колективу

Функції системи управління персоналом утворюють єдину взаємопов'язану систему, реалізація якої забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та підвищення результативності діяльності підприємства.

Виконання зазначених функцій має здійснюватися комплексно та узгоджено, оскільки їх фрагментарна реалізація не дозволяє досягти належного рівня ефективності управління персоналом. У сучасній практиці дедалі більшого значення набуває «інтеграція функцій управління персоналом із кадровою політикою підприємства, що забезпечує системність управлінських рішень і їх відповідність стратегічним пріоритетам розвитку» [4, с. 105].

Таким чином, класифікація та чітке визначення функцій системи управління персоналом створюють теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу кадрової політики підприємства, її змісту та ролі у забезпеченні ефективності діяльності, що є предметом дослідження наступного підрозділу.

Управління персоналом у виробничих і, зокрема, машинобудівних підприємствах має низку специфічних рис, зумовлених технологічною складністю виробничих процесів, високою капіталомісткістю, значною часткою кваліфікованої праці та підвищеними вимогами до безперервності виробництва. У таких умовах ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки персоналу, стабільності трудового колективу та узгодженості кадрових рішень із виробничими потребами.

Для машинобудівних підприємств характерною є необхідність поєднання технічних, інженерних і управлінських компетенцій персоналу, що зумовлює підвищені вимоги до добору, навчання та розвитку працівників. Крім того, динамічні зміни технологій, автоматизація та впровадження інновацій обумовлюють потребу в постійному оновленні знань і навичок персоналу, а також у гнучких підходах до організації праці та мотивації.

Особливого значення набуває взаємозв'язок системи управління персоналом із виробничим менеджментом, оскільки кадрові помилки можуть призводити до

порушення технологічних процесів, зниження якості продукції та зростання витрат. Водночас ефективна система управління персоналом здатна «забезпечити підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування стійкого кадрового потенціалу, що є критично важливим для машинобудівної галузі» [37, с. 114].

Для узагальнення особливостей управління персоналом у машинобудуванні доцільно систематизувати ключові характеристики, що відрізняють дану галузь від інших сфер господарювання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Специфічні особливості управління персоналом машинобудівних підприємств

Характеристика	Зміст	Управлінські наслідки
Технологічна складність	Використання складного обладнання та технологій	Підвищені вимоги до кваліфікації персоналу
Капіталомісткість	Значні інвестиції в основні засоби	Необхідність стабільного та відповідального персоналу
Трудомісткість	Висока частка ручної та інженерної праці	Акцент на продуктивність і якість праці
Безперервність виробництва	Обмежені можливості простоїв	Потреба в надійній системі мотивації
Інноваційна динаміка	Швидке оновлення технологій	Постійне навчання та розвиток персоналу
Галузеві ризики	Високі вимоги до безпеки праці	Посилення контролю та соціального захисту

Управління персоналом машинобудівних підприємств потребує комплексного та стратегічного підходу, що враховує технологічні, економічні та соціальні особливості галузі.

Таким чином, специфіка машинобудівної галузі зумовлює підвищені вимоги до системи управління персоналом і кадрової політики підприємства. Ефективне управління персоналом у цій сфері повинно бути «орієнтоване на розвиток професійних компетенцій, забезпечення стабільності трудового колективу та узгодження мотиваційних механізмів із результатами виробничої діяльності» [11].

1.2. Кадрова політика підприємства: зміст, типи та роль у забезпеченні ефективності діяльності

Кадрова політика підприємства є одним із ключових інструментів реалізації системи управління персоналом і водночас важливою складовою загальної стратегії розвитку організації. В економічному розумінні кадрова політика відображає «сукупність принципів, підходів, правил і управлінських рішень, спрямованих на формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємства з метою досягнення його стратегічних і поточних цілей» [3, с. 345].

Економічна сутність кадрової політики полягає у забезпеченні оптимального співвідношення між потребами підприємства у персоналі та можливостями їх задоволення за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Через кадрову політику визначаються пріоритети у сфері добору, мотивації, розвитку та утримання працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень витрат на персонал і фінансові результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання кадрова політика виходить за межі суто адміністративного регулювання трудових відносин і набуває стратегічного характеру. Вона виступає «механізмом узгодження інтересів роботодавця та працівників, сприяє формуванню стабільного трудового колективу та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства» [8, с. 36]. Особливої актуальності це набуває для виробничих і машинобудівних підприємств, де ефективність використання людського капіталу значною мірою визначає результативність діяльності.

Значення кадрової політики також полягає у її впливі на соціально-економічні процеси всередині підприємства. Раціонально сформована кадрова політика сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня трудової дисципліни, формуванню мотиваційного середовища та розвитку професійних компетенцій персоналу. Водночас неузгоджені або формальні кадрові рішення можуть призводити до

зростання витрат, зниження продуктивності праці та втрати кваліфікованих працівників.

Таким чином, кадрова політика виступає не лише елементом управління персоналом, а й важливим економічним інструментом, що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та формує умови для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Кадрова політика підприємства реалізується через сукупність взаємопов'язаних елементів і напрямів, які визначають підходи до формування, використання та розвитку персоналу. Її зміст охоплює всі ключові етапи життєвого циклу працівника на підприємстві – «від планування потреби в персоналі до оцінювання результатів праці та забезпечення соціальної стабільності трудового колективу» [29, с. 47]. Саме комплексність і узгодженість цих елементів визначають результативність кадрової політики в цілому.

У сучасних умовах господарювання напрями кадрової політики мають бути орієнтовані не лише на забезпечення поточних виробничих потреб, а й на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для виробничих і машинобудівних підприємств особливого значення набуває поєднання політики добору та утримання кваліфікованих кадрів із політикою розвитку компетенцій, мотивації та безпеки праці, що зумовлено високими вимогами до якості та безперервності виробничих процесів.

Ефективна кадрова політика передбачає чітке визначення пріоритетних напрямів і механізмів їх реалізації, а також узгодження кадрових рішень із фінансовими можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища.

Кадрова політика підприємства реалізується через сукупність взаємопов'язаних елементів і напрямів, які охоплюють усі етапи роботи з персоналом – від планування кадрової потреби до оцінювання результатів праці та забезпечення соціальної стабільності трудового колективу. Для наочного

відображення системного характеру кадрової політики доцільно представити її основні елементи та напрями у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 1.1).

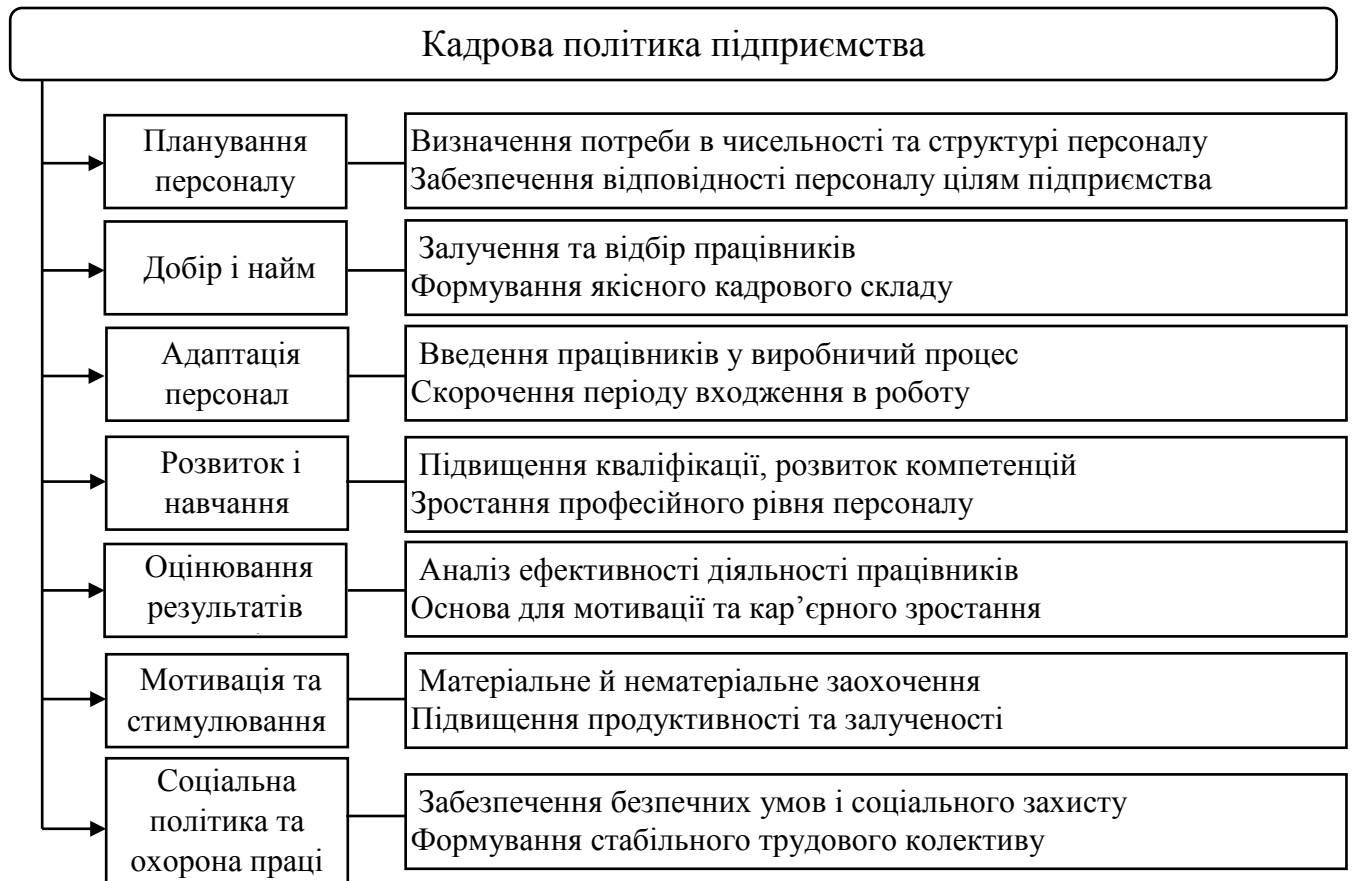


Рис. 1.1. Основні елементи та напрями кадрової політики підприємства

Представлення основних елементів і напрямів кадрової політики у вигляді структурно-логічної схеми наочно демонструє її комплексний та взаємопов'язаний характер. Кадрова політика не є сукупністю ізольованих управлінських рішень, а функціонує як цілісна система, у межах якої кожен елемент доповнює та підсилює інші.

Запропонована схема відображає, що ефективність кадрової політики залежить від узгодженості процесів планування, добору, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу. Для виробничих і машинобудівних підприємств така системність є

критично важливою, оскільки забезпечує стабільність трудового колективу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Кадрова політика підприємства може реалізовуватися в різних формах залежно від стратегічних цілей, фінансових можливостей, стадії розвитку підприємства та умов зовнішнього середовища. Вибір типу кадрової політики визначає характер управлінських рішень у сфері роботи з персоналом, рівень їх проактивності та здатність підприємства реагувати на зміни ринку праці.

У теорії та практиці менеджменту найбільш поширеною є класифікація кадрової політики за рівнем активності управлінського впливу. Відповідно до цього підходу виокремлюють пасивну, реактивну, превентивну та активну кадрову політику. Кожен із зазначених типів має свої особливості, переваги та обмеження, а також різний вплив на ефективність діяльності підприємства.

Для виробничих і машинобудівних підприємств вибір типу кадрової політики є особливо важливим, оскільки помилки у сфері управління персоналом можуть «призводити до дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання витрат та порушення виробничих процесів» [23, с. 74]. Для узагальнення теоретичних підходів до класифікації кадрової політики доцільно систематизувати основні її типи, їх характерні ознаки та умови застосування на підприємстві (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Типи кадрової політики підприємства та умови їх застосування

Тип кадрової політики	Характеристика	Умови доцільного застосування
Пасивна	Відсутність системних кадрових рішень, реагування лише на проблеми	Стабільне середовище, низькі вимоги до персоналу
Реактивна	Усунення кадрових проблем після їх виникнення	Обмежені ресурси, короткострокові цілі
Превентивна	Прогнозування кадрових ризиків і підготовка рішень	Помірна нестабільність, орієнтація на розвиток
Активна	Цілеспрямоване формування та розвиток персоналу	Динамічне середовище, стратегічна орієнтація
Відкрита	Залучення персоналу переважно з зовнішнього ринку	Дефіцит кадрів, розширення діяльності

Закрита	Розвиток персоналу за рахунок внутрішніх ресурсів	Стабільний колектив, довгострокове планування
---------	---	---

Тип кадрової політики повинен обиратися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, умов зовнішнього середовища та наявного кадрового потенціалу, оскільки від цього залежить ефективність управління персоналом і стабільність розвитку підприємства.

На практиці підприємства рідко використовують лише один тип кадрової політики. Найчастіше застосовується комбінований підхід, який «передбачає поєднання елементів різних типів залежно від конкретної ситуації та напрямів діяльності» [15, с. 63]. Для машинобудівних підприємств оптимальним є поєднання активної та превентивної кадрової політики з елементами закритої моделі, що дозволяє забезпечити стабільність персоналу та розвиток ключових компетенцій.

Таким чином, усвідомлений вибір типу кадрової політики створює передумови для підвищення результативності діяльності підприємства та формування ефективної системи управління персоналом, що зумовлює необхідність оцінки ролі кадрової політики у забезпеченні ефективності діяльності, яка буде розглянута у наступному підпункті.

Кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оскільки визначає принципи та механізми формування, використання й розвитку персоналу. Саме через кадрову політику здійснюється узгодження інтересів підприємства та працівників, формуються умови для підвищення продуктивності праці, стабільності трудового колективу та досягнення стратегічних цілей розвитку.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства все більше залежить не лише від технічних і фінансових ресурсів, а й від якості управління людським капіталом. Раціонально сформована кадрова політика сприяє «оптимізації чисельності персоналу, зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня мотивації та залученості працівників у досягнення результатів діяльності

підприємства» [21, с. 47]. Це, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові показники, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал організації.

Особливого значення роль кадрової політики набуває для виробничих і машинобудівних підприємств, де порушення у сфері управління персоналом можуть призводити до зниження якості продукції, простоїв обладнання та зростання витрат. Водночас ефективна кадрова політика «створює передумови для підвищення результативності використання основних засобів, зростання продуктивності праці та покращення фінансових результатів діяльності» [1, с. 34].

Для оцінки ролі кадрової політики у забезпеченні ефективності діяльності підприємства доцільно систематизувати основні напрями її впливу на ключові економічні та організаційні показники (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Вплив кадрової політики на показники ефективності діяльності підприємства

Напрямок впливу кадрової політики	Характер впливу	Очікуваний результат
Продуктивність праці	Формування мотивованого та кваліфікованого персоналу	Зростання виробітку та ефективності праці
Фінансові результати	Оптимізація витрат на персонал	Підвищення прибутковості
Використання ресурсів	Узгодження чисельності персоналу з виробничими потребами	Зниження витрат і простоїв
Соціальна стабільність	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності	Стабільний трудовий колектив
Конкурентоспроможність	Розвиток компетенцій і кадрового потенціалу	Посилення ринкових позицій

Кадрова політика безпосередньо впливає на ключові показники ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок між управлінням персоналом і фінансово-економічними результатами.

Таким чином, кадрова політика є важливим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства, оскільки через неї реалізуються механізми підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і формування конкурентних переваг. Для машинобудівних підприємств її роль посилюється необхідністю

підтримання високого рівня професійної підготовки персоналу та стабільності трудового колективу.

Зазначене зумовлює доцільність подальшого розгляду питань оцінки ефективності кадрової політики підприємства, що дозволить кількісно й якісно обґрунтувати результативність кадрових рішень та визначити напрями їх удосконалення.

Оцінка ефективності кадрової політики є необхідною складовою системи управління персоналом, оскільки дозволяє визначити «ступінь досягнення поставлених цілей, обґрунтованість кадрових рішень та їх вплив на результати діяльності підприємства» [13]. В умовах динамічного зовнішнього середовища регулярна оцінка ефективності кадрової політики забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон у роботі з персоналом і формує основу для її подальшого удосконалення.

Ефективність кадрової політики має комплексний характер і не може бути оцінена виключно за одним показником. Вона проявляється через сукупність економічних, організаційних і соціальних результатів, що відображають якість використання трудового потенціалу підприємства. Тому в науковій і практичній діяльності доцільним є застосування системи показників, яка поєднує кількісні та якісні критерії оцінки.

Для виробничих і машинобудівних підприємств особливого значення набуває оцінка впливу кадрової політики на продуктивність праці, рівень витрат на персонал, стабільність трудового колективу та фінансові результати діяльності. Саме ці показники дозволяють встановити взаємозв'язок між кадровими рішеннями та економічною ефективністю підприємства.

Ефективність кадрової політики доцільно оцінювати на основі системи взаємопов'язаних показників, що дозволяє всебічно проаналізувати економічні, організаційні та соціальні результати управління персоналом. Для комплексної оцінки ефективності кадрової політики доцільно використовувати систему

показників, згрупованих за основними напрямками впливу на діяльність підприємства (табл. 1.8). Таким чином, оцінка ефективності кадрової політики є важливим інструментом управлінського аналізу, що забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями та фактичними результатами роботи з персоналом.

Таблиця 1.8

Показники оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Напрямок оцінки	Основні показники	Управлінське значення
Економічний	Продуктивність праці, витрати на персонал, прибуток на одного працівника	Відображає економічну результативність кадрових рішень
Організаційний	Плинність кадрів, рівень укомплектованості персоналом	Характеризує стабільність і керованість колективу
Соціальний	Рівень оплати праці, умови праці, задоволеність персоналу	Свідчить про соціальну ефективність кадрової політики
Розвитковий	Рівень кваліфікації, витрати на навчання, кадровий резерв	Визначає потенціал довгострокового розвитку
Інтегральний	Комплексна оцінка результатів	Дає узагальнену характеристику ефективності

Системний підхід до оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, обґрунтувати необхідність її реформування та визначити напрями підвищення результативності діяльності підприємства.

1.3. Сучасні підходи та інструменти реформування кадрової політики підприємств машинобудівної галузі

Сучасний етап розвитку машинобудівної галузі характеризується поглибленням технологічних змін, цифровізацією виробничих процесів та зростанням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У цих умовах традиційні підходи до управління персоналом і кадрової політики втрачають ефективність, що зумовлює об'єктивну необхідність їх реформування відповідно до нових економічних і технологічних викликів.

Вплив технологічних змін і цифровізації проявляється насамперед у зміні вимог до персоналу машинобудівних підприємств. Автоматизація, впровадження цифрових виробничих систем, використання програмного забезпечення для управління процесами «потребують працівників із високим рівнем професійних, цифрових і аналітичних компетенцій» [9, с. 57]. За таких умов кадрова політика повинна бути орієнтована не лише на поточне укомплектування робочих місць, а й на системний розвиток компетенцій персоналу, перепідготовку кадрів і формування кадрового резерву.

Вагомим чинником реформування кадрової політики є дефіцит кваліфікованих кадрів, що особливо гостро відчувається в машинобудівній галузі. Відтік фахівців, старіння персоналу, недостатній рівень підготовки молодих спеціалістів і конкуренція за трудові ресурси змушують підприємства переглядати підходи до залучення, утримання та мотивації працівників. У цих умовах кадрова політика має трансформуватися в інструмент довгострокового забезпечення підприємства людськими ресурсами належної якості.

Зміна ролі людського капіталу також зумовлює необхідність реформування кадрової політики. У сучасній економіці саме людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, визначаючи «його інноваційний потенціал, здатність до адаптації та ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів» [25, с. 127]. Для машинобудівних підприємств це означає перехід від адміністративної моделі кадрової політики до стратегічно орієнтованої, спрямованої на розвиток персоналу та підвищення його цінності для підприємства.

Таким чином, реформування кадрової політики машинобудівних підприємств є об'єктивною необхідністю, зумовленою технологічними змінами, дефіцитом кваліфікованих кадрів і зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності діяльності.

Для узагальнення основних причин реформування кадрової політики доцільно систематизувати ключові фактори, що впливають на управління персоналом у

машинобудівній галузі (табл. 1.9). Сукупний вплив технологічних, кадрових та конкурентних факторів формує об'єктивну потребу в реформуванні кадрової політики машинобудівних підприємств з орієнтацією на розвиток людського капіталу та підвищення ефективності управління персоналом.

Таблиця 1.9

**Ключові фактори необхідності реформування кадрової політики
машинобудівних підприємств**

Фактор	Прояв у діяльності підприємства	Наслідки для кадрової політики
Технологічні зміни та цифровізація	Автоматизація, цифрові виробничі системи	Потреба у нових компетенціях персоналу
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Нестача інженерних і робітничих професій	Посилення політики залучення та утримання
Старіння персоналу	Зростання частки працівників передпенсійного віку	Формування кадрового резерву
Зміна ролі людського капіталу	Орієнтація на знання та інновації	Стратегічна спрямованість кадрової політики
Посилення конкуренції	Боротьба за ринки та ресурси	Підвищення ефективності управління персоналом

Сукупний вплив технологічних, кадрових та конкурентних факторів формує об'єктивну потребу в реформуванні кадрової політики машинобудівних підприємств з орієнтацією на розвиток людського капіталу та підвищення ефективності управління персоналом.

Сучасні умови функціонування машинобудівних підприємств зумовлюють «необхідність переходу від традиційних адміністративних моделей управління персоналом до концептуально нових підходів, орієнтованих на стратегічний розвиток людського капіталу» [44, с. 147]. Зростання технологічної складності виробництва, цифровізація процесів та дефіцит кваліфікованих кадрів вимагають переосмислення ролі персоналу як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із базових сучасних підходів є стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає узгодження кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства. У межах цього підходу управління персоналом розглядається як

«довгострокова інвестиція, а кадрові рішення спрямовуються на формування стабільного кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства» [40, с. 384]. Для машинобудівних підприємств стратегічний підхід має особливе значення, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зміни технологій і ринкових умов.

Важливе місце у сучасній практиці посідає компетентнісний підхід, відповідно до якого основна увага приділяється розвитку професійних, управлінських і цифрових компетенцій персоналу. Такий підхід дозволяє формувати кадрову політику, орієнтовану на підвищення адаптивності працівників до технологічних змін, забезпечення якості виробничих процесів і підтримку інноваційної діяльності підприємства. У машинобудуванні компетентнісний підхід є ключовим інструментом подолання кадрового дефіциту та підвищення продуктивності праці.

Процесний підхід до управління персоналом передбачає розгляд кадрових процесів як взаємопов'язаних і керованих елементів єдиної системи. У межах цього підходу акцент робиться на стандартизації, оптимізації та контролі HR-процесів, таких як добір, адаптація, оцінювання та розвиток персоналу. Для машинобудівних підприємств процесний підхід сприяє зниженню управлінських витрат, підвищенню прозорості кадрових рішень і забезпеченню стабільності виробничої діяльності.

Системний підхід забезпечує «комплексне бачення управління персоналом як цілісної системи, що функціонує у взаємодії з виробничою, фінансовою та інноваційною підсистемами підприємства» [25, с. 127]. Застосування системного підходу дозволяє уникнути фрагментарності кадрових рішень і забезпечити їх узгодженість із загальною кадровою політикою. У машинобудівній галузі це особливо важливо через високу взаємозалежність між якістю управління персоналом і результативністю використання виробничих ресурсів.

Таким чином, сучасні концептуальні підходи до управління персоналом у машинобудуванні орієнтовані на стратегічний розвиток людського капіталу, підвищення гнучкості кадрової політики та інтеграцію HR-функцій у загальну

систему менеджменту підприємства. Їх впровадження створює передумови для ефективного реформування кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств.

Реформування кадрової політики машинобудівних підприємств потребує «застосування комплексу сучасних управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу та адаптацію персоналу до змін зовнішнього середовища» [2, с. 74]. На відміну від концептуальних підходів, інструменти реформування мають прикладний характер і забезпечують практичну реалізацію стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

Одним із ключових інструментів реформування кадрової політики є вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу. Для машинобудівних підприємств особливо важливим є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити утримання кваліфікованих працівників. Ефективна система мотивації має бути тісно пов'язана з результатами праці, рівнем професійної майстерності та досягненням виробничих показників.

Важливу роль у реформуванні кадрової політики відіграють інструменти розвитку та навчання персоналу. Умови технологічних змін зумовлюють необхідність «постійного оновлення знань і навичок працівників, що робить системи підвищення кваліфікації, перепідготовки та внутрішнього навчання обов'язковими елементами кадрової політики» [60, с. 108]. Для машинобудівних підприємств інвестиції в навчання персоналу розглядаються як довгострокові вкладення у людський капітал.

Суттєвим інструментом реформування є впровадження сучасних систем оцінювання результатів діяльності персоналу. Такі системи дозволяють об'єктивно оцінити внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, сформувати основу для прийняття рішень щодо оплати праці, кар'єрного зростання та розвитку

персоналу. У машинобудівній галузі особливого значення набуває поєднання кількісних і якісних показників оцінки.

Формування кадрового резерву та управління кар'єрою персоналу також є важливими інструментами реформування кадрової політики. Вони сприяють забезпеченню «спадковості управління, зниженню кадрових ризиків і підвищенню лояльності персоналу» [7, с. 134]. Для машинобудівних підприємств це дозволяє зберігати ключові компетенції та забезпечувати стабільність виробничих процесів.

Для узагальнення практичних напрямів реформування кадрової політики доцільно систематизувати основні інструменти, що застосовуються в машинобудівній галузі, та визначити їх управлінське значення (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Основні інструменти реформування кадрової політики машинобудівних підприємств

Інструмент	Зміст застосування	Очікуваний ефект
Система мотивації та стимулювання	Матеріальні й нематеріальні стимули, прив'язані до результатів праці	Зростання продуктивності та залученості
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації, перепідготовка	Формування сучасних компетенцій
Оцінювання результатів діяльності	KPI, атестація, оцінка компетенцій	Обґрунтовані управлінські рішення
Формування кадрового резерву	Підготовка потенційних керівників і фахівців	Зниження кадрових ризиків
Управління кар'єрою	Планування професійного зростання	Підвищення лояльності персоналу

Застосування комплексу взаємопов'язаних інструментів реформування кадрової політики дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стійкий розвиток машинобудівних підприємств.

Таким чином, інструменти реформування кадрової політики виступають практичним механізмом реалізації сучасних підходів до управління персоналом. Їх системне застосування створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження кадрових ризиків і зміцнення конкурентних позицій машинобудівних підприємств.

Досвід реформування кадрової політики машинобудівних підприємств у зарубіжній та вітчизняній практиці свідчить про зростання ролі стратегічного управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. У провідних країнах світу кадрова політика розглядається як ключовий елемент корпоративної стратегії, орієнтований на розвиток людського капіталу, підвищення інноваційності та гнучкості організацій.

Основними тенденціями реформування кадрової політики за кордоном є перехід до компетентнісних моделей управління персоналом, широке використання цифрових HR-інструментів, розвиток безперервного навчання та формування систем мотивації, орієнтованих на результат. Для машинобудівних підприємств країн Європейського Союзу, США та Японії характерним є поєднання високих вимог до професійної підготовки персоналу з активним інвестуванням у його розвиток і залученість.

Вітчизняні машинобудівні підприємства поступово впроваджують окремі елементи сучасних HR-практик, однак процес реформування кадрової політики часто має фрагментарний характер. Основними напрямками адаптації міжнародного досвіду є впровадження систем оцінювання результатів діяльності персоналу, розвиток програм професійного навчання, удосконалення мотиваційних механізмів та використання цифрових інструментів управління персоналом. Водночас ефективність таких змін значною мірою залежить від урахування національних особливостей ринку праці, фінансових можливостей підприємств і галузевої специфіки.

Практичні приклади вітчизняних підприємств свідчать, що найбільш результативними є ті заходи, які поєднують зарубіжні підходи з внутрішніми організаційними змінами. Зокрема, впровадження систем внутрішнього навчання, наставництва, кадрового резерву та гнучких форм мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці та знизити плинність кадрів навіть за обмежених ресурсів.

Разом із тим перенесення зарубіжного досвіду реформування кадрової політики супроводжується певними обмеженнями та ризиками. Серед них – невідповідність організаційної культури, недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, обмежені фінансові ресурси та нестабільність зовнішнього середовища. Ігнорування цих чинників може призвести до формального впровадження сучасних HR-інструментів без досягнення очікуваного ефекту.

Таким чином, зарубіжний і вітчизняний досвід реформування кадрової політики машинобудівних підприємств підтверджує доцільність використання сучасних підходів до управління персоналом за умови їх адаптації до реальних умов функціонування українських підприємств. Для узагальнення ключових відмінностей і можливостей адаптації досвіду реформування кадрової політики доцільно порівняти основні характеристики зарубіжної та вітчизняної практики (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного досвіду реформування кадрової політики

Критерій	Зарубіжна практика	Вітчизняна практика
Стратегічна орієнтація	Довгострокова, інтегрована зі стратегією	Переважно короткострокова
Роль HR	Стратегічний партнер бізнесу	Адміністративна функція
Навчання персоналу	Безперервне, системне	Епізодичне, обмежене
Цифрові HR-інструменти	Широке використання	Часткове впровадження
Мотивація	Орієнтація на результат і розвиток	Переважно матеріальна
Ризики впровадження	Високі витрати	Обмежені ресурси

Порівняльний аналіз свідчить, що адаптація зарубіжного досвіду реформування кадрової політики потребує урахування фінансових, організаційних і галузевих особливостей вітчизняних машинобудівних підприємств.

Сучасні концептуальні підходи до управління персоналом у машинобудуванні базуються на стратегічній орієнтації кадрової політики, компетентнісному, процесному та системному підходах, які забезпечують узгодження кадрових рішень із довгостроковими цілями розвитку підприємства. Їх застосування дозволяє перейти

від адміністративного управління персоналом до стратегічного управління людським капіталом. Доведено, що ефективне реформування кадрової політики потребує використання комплексу практичних інструментів, зокрема удосконалення систем мотивації та стимулювання, розвитку й навчання персоналу, впровадження сучасних методів оцінювання результатів праці, формування кадрового резерву та управління кар'єрою працівників. Застосування цих інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню кадрових ризиків і забезпеченню стабільності трудового колективу.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду реформування кадрової політики машинобудівних підприємств показав, що найбільш результативними є підходи, орієнтовані на розвиток персоналу, цифровізацію HR-процесів і інтеграцію кадрової політики в загальну стратегію підприємства. Водночас наголошено на доцільності адаптації зарубіжного досвіду до умов функціонування українських підприємств з урахуванням фінансових, організаційних і галузевих обмежень.

Висновки до розділу 1

1. Розкрито теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві та визначено концептуальні підходи до реформування кадрової політики в умовах сучасних трансформацій, що є особливо актуальним для машинобудівної галузі. Доведено, що управління персоналом у сучасній теорії менеджменту розглядається як системний процес формування, використання, розвитку та мотивації трудового потенціалу, спрямований на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Еволюція підходів до управління персоналом засвідчила перехід від адміністративно-контрольної моделі до стратегічного управління людським капіталом, у межах якого персонал виступає джерелом конкурентних переваг і потребує довгострокових інвестицій у розвиток компетенцій.

2. Обґрунтовано місце системи управління персоналом у загальній системі менеджменту підприємства та її інтегруючу роль у забезпеченні реалізації стратегічних, виробничих, фінансових, маркетингових і інноваційних рішень. Визначено, що ефективність управління персоналом залежить від узгодженості ключових функцій (планування, добір і найм, адаптація, оцінювання результатів праці, мотивація, навчання та соціальний розвиток), а також від їх комплексної реалізації в рамках цілісної управлінської системи.

3. Встановлено, що кадрова політика виступає ключовим інструментом реалізації системи управління персоналом і водночас важливою складовою стратегії розвитку підприємства. Визначено економічну сутність кадрової політики як системи принципів, правил і управлінських рішень, що забезпечують оптимальне співвідношення потреб підприємства в персоналі та можливостей їх задоволення. Узагальнено елементи кадрової політики та показано, що її результативність залежить від узгодженості процесів планування, добору, розвитку, мотивації й оцінювання персоналу. Доведено, що тип кадрової політики має обиратися з урахуванням умов зовнішнього середовища, стратегічних пріоритетів і кадрового потенціалу; при цьому для машинобудівних підприємств доцільним є поєднання активної та превентивної політики з елементами закритої моделі.

4. Аргументовано, що кадрова політика безпосередньо впливає на показники ефективності діяльності підприємства, зокрема на продуктивність праці, фінансові результати, ефективність використання ресурсів, соціальну стабільність і конкурентоспроможність. Визначено методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики, які передбачають використання системи економічних, організаційних, соціальних і розвиткових показників як інструменту зворотного зв'язку для прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

5. Обґрунтовано необхідність реформування кадрової політики машинобудівних підприємств, зумовлену технологічними змінами, цифровізацією, дефіцитом кваліфікованих кадрів та зростанням ролі людського капіталу у

забезпеченні конкурентних переваг. Визначено, що сучасні концептуальні підходи до управління персоналом у машинобудуванні базуються на стратегічному, компетентнісному, процесному та системному підходах, які забезпечують інтеграцію HR-функцій у загальну систему менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічні засади функціонування ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРО КАР УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 41258600) є сучасним українським підприємством машинобудівної галузі, діяльність якого спрямована на виробництво, реалізацію та технічне обслуговування сільськогосподарської техніки. Підприємство зареєстроване у 2017 році та розташоване в місті Кропивницький Кіровоградської області, що є одним із центрів аграрного регіону України та забезпечує вигідні логістичні та виробничі умови для роботи на ринку техніки для сільського господарства.

Організаційно-правова форма діяльності – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, можливість залучення інвестицій, адаптацію господарської діяльності до ринкових умов та ефективне формування кадрової політики. Статутний капітал підприємства становить понад 18 млн грн, що свідчить про достатній фінансовий потенціал для розвитку виробничих потужностей та реалізації стратегічних проєктів.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (КВЕД 28.30). У цьому напрямі компанія здійснює виробництво тракторів, ґрунтообробної техніки, агрегатів та інших механізмів для аграрного сектора. Окремим стратегічним напрямом є розвиток власної лінійки техніки, зокрема моделей тракторів, як-от Spike, що формує підприємству конкурентні позиції та підвищує рівень локалізації виробництва.

Діяльність підприємства також охоплює низку додаткових напрямів: оптову та роздрібну торгівлю сільськогосподарською технікою та запчастинами, ремонт та технічне обслуговування машин, посередницькі та сервісні послуги, надання в оренду нерухомого майна та інші спеціалізовані види робіт. Така диверсифікація дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, забезпечувати комплексність обслуговування клієнтів та створювати додаткову цінність для споживача.

За роки функціонування ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» поступово трансформувало свою діяльність – від підприємства, що спеціалізувалося переважно на імпорті та реалізації техніки, до виробника з повним циклом робіт: від конструкторських розробок до складання і тестування технічних засобів. Підприємство активно інвестує у модернізацію виробничих потужностей, розвиток технологічної бази, розширення асортименту техніки та формування сталих партнерських відносин з фермерськими господарствами і аграрними підприємствами України.

Ринкова діяльність компанії охоплює як сегмент малих фермерських господарств, так і великі агрохолдинги. Завдяки поєднанню власного виробництва, імпортних поставок та високого рівня сервісного супроводу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» сформувало репутацію надійного постачальника техніки та агрегатів. Позитивні відгуки клієнтів підтверджують конкурентоспроможність продукції, якість сервісних послуг та дотримання гарантійних зобов'язань.

Організаційна структура підприємства має чітку виробничо-управлінську ієрархію, що охоплює виробничі, інженерні, комерційні, сервісні та адміністративні підрозділи. Налагоджена система менеджменту персоналу забезпечує ефективний розподіл функціональних обов'язків, сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню високого рівня корпоративної культури. Окремо варто зазначити, що розвиток кадрової політики є одним із ключових стратегічних пріоритетів

підприємства, з огляду на специфіку машинобудівної галузі, що вимагає висококваліфікованих інженерних та виробничих кадрів.

У цілому ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» є підприємством із динамічним розвитком, стабільною ринковою позицією та значним потенціалом для подальшого зростання. Комплексний розвиток виробничих, сервісних та комерційних напрямів дозволяє підприємству впевнено конкурувати на українському ринку сільськогосподарської техніки та формує передумови для успішної реалізації стратегічних планів, зокрема удосконалення системи управління персоналом шляхом реформування кадрової політики.

Оцінка рівня та ефективності використання основних і оборотних активів є важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства, оскільки відображає ступінь забезпеченості ресурсами, інтенсивність їх використання та результативність господарської діяльності. Для машинобудівного підприємства, яке функціонує в умовах зростання виробничих обсягів і розширення матеріально-технічної бази, аналіз структури активів та показників їх віддачі набуває особливого значення.

У таблиці 2.1 наведено динаміку основних показників, що характеризують використання основних і оборотних активів ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» у 2022–2024 роках, а також абсолютні та відносні зміни за досліджуваний період.

Проведений аналіз свідчить про суттєве нарощування ресурсного потенціалу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» у 2022–2024 роках. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів зросла з 1 622 тис. грн у 2022 році до 3 041 тис. грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту на 1 418 тис. грн або 87,43 %. Така динаміка свідчить про активні інвестиції підприємства у виробниче обладнання, технічне переоснащення та розширення матеріально-технічної бази.

Аналогічну тенденцію демонструють оборотні активи: їх середньорічна вартість за аналізований період зросла на 16 323 тис. грн (на 40,01 %), що вказує на збільшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості та забезпечення

безперервності виробничого процесу. У поєднанні зі зростанням чисельності персоналу це зумовило підвищення фондоозброєності праці на 50,76 %, що є позитивною характеристикою технічного забезпечення працівників.

Таблиця 2.1

**Динаміка та ефективність використання основних і оборотних активів ТОВ
«АГРО КАР УКРАЇНА»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1622	2170	3041	1418	87,43
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	40795	50118	57118	16323	40,01
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	43,9	58,6	66,1	22,3	50,76
Фондовіддача основних засобів, грн/грн	32,84	19,33	24,54	-8,30	-25,28
Фондомісткість валового доходу, грн/грн	0,0305	0,0517	0,0408	0,0103	33,83
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	1,31	0,84	1,31	0,00	0,03
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	279	436	279	-0,1	-0,03
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів, грн/грн	25,1	23,1	18,8	-6,4	-25,30
Рентабельність активів (ROA), %	8,7	7,5	11,2	2,5 в.п.	x

Разом із тим ефективність використання основних засобів упродовж досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно. Фондовіддача у 2024 році становила 24,54 грн/грн, що є нижчим рівнем порівняно з 2022 роком (32,84 грн/грн). Це може бути пояснено випереджальним зростанням вартості основних засобів порівняно з темпами зростання доходу, що є типовим для підприємств на етапі інвестиційного розвитку. Водночас зниження фондомісткості порівняно з 2023 роком свідчить про поступове підвищення результативності використання виробничих фондів.

Показники оборотності оборотних активів у 2024 році повернулися до рівня 2022 року (1,31 разу), а середня тривалість одного обороту скоротилася до 279 днів,

що свідчить про стабілізацію процесів управління оборотним капіталом. Зменшення коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів з 25,1 до 18,8 грн/грн відображає поступове зростання капіталоємності діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання рентабельності активів (ROA) до 11,2 % у 2024 році, що на 2,5 відсоткових пункти перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про підвищення загальної ефективності використання сукупних активів підприємства та формування фінансових передумов для подальшого розвитку.

Аналіз використання трудових ресурсів є ключовим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства, оскільки персонал виступає основним носієм виробничого потенціалу, управлінських компетенцій та інноваційних можливостей. Для машинобудівного підприємства, діяльність якого пов'язана з високою часткою ручної та інженерно-технічної праці, оцінка чисельності персоналу, рівня його завантаженості, оплати праці та результативності використання має принципове значення. У таблиці 2.2 представлено динаміку основних показників, що характеризують використання трудових ресурсів ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» у 2022–2024 роках, а також абсолютні й відносні зміни за досліджуваний період.

Результати аналізу свідчать про поступове зростання масштабів трудового потенціалу підприємства. Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році становила 46 осіб, що на 9 осіб (24,32 %) більше порівняно з 2022 роком. Збільшення чисельності персоналу відображає розширення виробничої діяльності підприємства та ускладнення технологічних процесів, що потребують додаткових трудових ресурсів.

Загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік зросла на 20 590,1 людино-годин, або на 36,32 %, що свідчить не лише про кількісне зростання персоналу, а й про підвищення інтенсивності використання робочого часу. Така тенденція є характерною для підприємств, що перебувають на етапі активного розвитку та нарощування обсягів виробництва.

Фонд оплати праці працівників у 2024 році досяг 10 728,1 тис. грн, що на 63,40 % перевищує рівень 2022 року. Зростання фонду оплати праці випереджає темпи зростання чисельності персоналу, що свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання, перегляд системи оплати праці та прагнення підприємства утримувати кваліфіковані кадри в умовах конкурентного ринку праці.

Таблиця 2.2

Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів

ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	37	37	46	9	24,32
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік, людино-годин	56689,9	58275,0	77280,0	20590,1	36,32
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	6565,4	7929,0	10728,1	4162,7	63,40
Валовий дохід у розрахунку на одного працівника, тис. грн/особу	1439,9	1133,4	1622,0	182,1	12,65
Середній валовий дохід на 1 відпрацьовану год, грн	939,8	719,6	965,5	25,7	2,73
Прибуток у розрахунку на одного працівника, тис. грн/особу	50,1	53,0	73,5	23,4	46,80
Прибуток у розрахунку на одну відпрацьовану годину, грн/год	32,7	33,7	43,7	11,1	33,88
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	14787,0	17858,0	19435,0	4648,0	31,43
Середньогодинна оплата праці одного працівника, грн/год	115,8	136,1	138,8	23,0	19,87

Показники продуктивності праці загалом мають позитивну динаміку. Валовий дохід у розрахунку на одного працівника у 2024 році зріс на 12,65 % порівняно з 2022 роком, а середньорічний валовий дохід на 1 відпрацьовану годину – на 2,73 %. Незважаючи на певні коливання у 2023 році, у 2024 році спостерігається відновлення та покращення результативності праці, що можна пов'язати з

адаптацією персоналу до нових виробничих умов і зростанням технічної оснащеності.

Оцінка взаємозв'язку між рівнем оплати праці та результативністю використання персоналу є важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства, особливо в контексті дослідження системи управління персоналом. Для машинобудівного підприємства, діяльність якого характеризується високою трудомісткістю та значною роллю кваліфікованої праці, аналіз динаміки заробітної плати та продуктивності праці дозволяє виявити ефективність діючої кадрової політики.

На рисунку 2.1 відображено зміну середньомісячної заробітної плати одного працівника та річної продуктивності праці у розрахунку на одного працівника ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» у 2022–2024 роках.



Рис. 2.1. Динаміка середньомісячної заробітної плати та річної продуктивності праці одного працівника ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Аналіз представлених на рисунку даних свідчить про загалом позитивну динаміку як рівня оплати праці, так і продуктивності персоналу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» у досліджуваному періоді. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 14 787 грн у 2022 році до 19 435 грн у 2024 році, що відображає підвищення вартості робочої сили та прагнення підприємства зберігати й мотивувати персонал в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.

Водночас динаміка річної продуктивності праці має нерівномірний характер. У 2023 році спостерігалось її тимчасове зниження порівняно з 2022 роком, що може бути пов'язано з адаптацією персоналу до змін у виробничих процесах, оновленням технічної бази або збільшенням чисельності працівників без негайного пропорційного зростання обсягів виробництва. Проте у 2024 році продуктивність праці зросла до 1 622,0 тис. грн на одного працівника, перевищивши рівень 2022 року, що свідчить про подолання перехідних труднощів та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Сукупна динаміка показників демонструє наявність позитивного зв'язку між зростанням заробітної плати та підвищенням результативності праці, однак також вказує на необхідність удосконалення системи управління персоналом. Зокрема, актуальним є реформування кадрової політики в напрямі посилення стимулюючої ролі оплати праці, запровадження більш чітких механізмів зв'язку між винагородою та результатами діяльності працівників, а також підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Особливо показовим є зростання прибутковості праці. Прибуток у розрахунку на одного працівника у 2024 році становив 73,5 тис. грн, що на 46,80 % перевищує рівень 2022 року. Аналогічну позитивну динаміку демонструє прибуток у розрахунку на одну відпрацьовану годину, який зріс на 33,88 %. Це свідчить про

підвищення економічної віддачі від використання трудових ресурсів та ефективніше поєднання праці з матеріально-технічними факторами виробництва.

Рівень оплати праці також зазнав суттєвого підвищення. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2024 році становила 19 435 грн, що на 31,43 % більше порівняно з 2022 роком. Середньогодинна оплата праці зросла на 19,87 %, що вказує на підвищення вартості робочої сили та певне наближення рівня оплати до ринкових умов.

У цілому результати аналізу свідчать про формування на підприємстві позитивних тенденцій у сфері використання трудових ресурсів, однак водночас виявляють необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом. Зокрема, актуальними залишаються питання підвищення продуктивності праці, оптимізації використання робочого часу, удосконалення мотиваційних механізмів та узгодження темпів зростання оплати праці з динамікою фінансових результатів діяльності підприємства.

Узагальнююча оцінка організаційно-економічного стану підприємства передбачає комплексний аналіз фінансових результатів, ресурсного забезпечення, ефективності використання трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також показників рентабельності діяльності. Саме сукупність зазначених характеристик дозволяє визначити масштаби та динаміку розвитку підприємства, його економічний потенціал і передумови для подальшого вдосконалення системи управління. У таблиці 2.3 наведено ключові узагальнюючі показники діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» за 2022–2024 роки, а також абсолютні та відносні відхилення рівня 2024 року порівняно з 2022 роком.

Аналіз узагальнюючих показників свідчить про істотне розширення масштабів господарської діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» у досліджуваному періоді. Чистий дохід підприємства у 2024 році становив 74 612,6 тис. грн, що на 21 336,4 тис. грн, або на 40,05 %, перевищує рівень 2022 року. Зростання доходу супроводжувалося відповідним підвищенням сукупних поточних витрат на

виробництво продукції, які за аналізований період зросли на 38,52 %, що є характерним для підприємств, які перебувають на стадії активного виробничого розвитку.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання фінансового результату діяльності підприємства. У 2024 році прибуток становив 3 380,6 тис. грн, що на 82,51 % більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про покращення загальної результативності діяльності та певне підвищення ефективності управління витратами в умовах розширення виробництва.

Таблиця 2.3

**Узагальнюючі показники організаційно-економічної діяльності ТОВ «АГРО
КАР УКРАЇНА»**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення рівня 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід підприємства, тис. грн	53276,2	41936,5	74612,6	21336,4	40,05
Сукупні поточні витрати на виробництво продукції, тис. грн	51423,9	39974,4	71232,0	19808,1	38,52
Фінансовий результат діяльності підприємства, тис. грн	1852,3	1962,1	3380,6	1528,3	82,51
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	37	37	46	9	24,32
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	6565,43	7928,95	10728,12	4162,69	63,40
Виробіток одного працівника, тис. грн/особу	1439,90	1133,42	1622,01	182,12	12,65
Річна заробітна плата одного працівника, тис. грн/особу	177,44	214,30	233,22	55,78	31,43
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	1622	2170	3041	1418	87,43
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	43,9	58,6	66,1	22,3	50,76
Фондовіддача основних засобів, грн/грн	32,84	19,33	24,54	-8,30	-25,28

Рентабельність активів (ROA), %	8,73	7,50	11,24	2,51 в.п.	x
Загальна рентабельність діяльності підприємства, %	3,60	4,91	4,75	1,14 в.п.	x

Розвиток підприємства супроводжувався зростанням чисельності персоналу: середньооблікова чисельність працівників у 2024 році збільшилася на 9 осіб (24,32 %). Водночас фонд оплати праці зріс на 63,40 %, що значно перевищує темпи зростання чисельності персоналу та свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання працівників. Це відобразилося і на показниках оплати праці: річна заробітна плата одного працівника зросла на 31,43 %.

Показники продуктивності праці загалом мають позитивну динаміку. Виріток одного працівника у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 12,65 %, що вказує на підвищення результативності використання трудових ресурсів, хоча темпи зростання продуктивності поступають темпам зростання фонду оплати праці, що є важливим сигналом для подальшого вдосконалення кадрової політики.

Суттєві зміни відбулися у сфері матеріально-технічного забезпечення. Середньорічна балансова вартість основних засобів зросла на 87,43 %, а фондоозброєність праці – на 50,76 %, що свідчить про активне оновлення та розширення виробничої бази підприємства. Водночас зниження фондівіддачі основних засобів на 25,28 % порівняно з 2022 роком вказує на те, що ефект від інвестицій у основні засоби реалізується з певним часовим лагом, що є типовим для машинобудівних підприємств на етапі інтенсивного розвитку.

Рентабельність активів (ROA) у 2024 році зросла до 11,24 %, що на 2,51 відсоткових пункти перевищує рівень 2022 року, свідчаючи про підвищення ефективності використання сукупних активів. Загальна рентабельність діяльності підприємства також зросла, що підтверджує формування стійких фінансових результатів.

Управлінська структура ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» характеризується поєднанням централізованих та функціональних принципів управління, що

відповідає специфіці машинобудівного підприємства, яке здійснює виробництво, реалізацію та сервісне обслуговування сільськогосподарської техніки. Динамічне зростання підприємства, зокрема збільшення кількості працівників із 37 у 2022–2023 рр. до 46 у 2024 році, свідчить про розширення виробництва та необхідність поглиблення системи управління персоналом.

Вищим органом управління підприємства є директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, ухвалює стратегічні рішення, відповідає за розвиток виробництва, фінансово-економічні результати, формування та реалізацію кадрової політики (рис. 2.2). Директор координує роботу всіх структурних підрозділів, забезпечує взаємодію між ними, а також представляє підприємство у взаємовідносинах із партнерами, банківськими установами та державними органами.

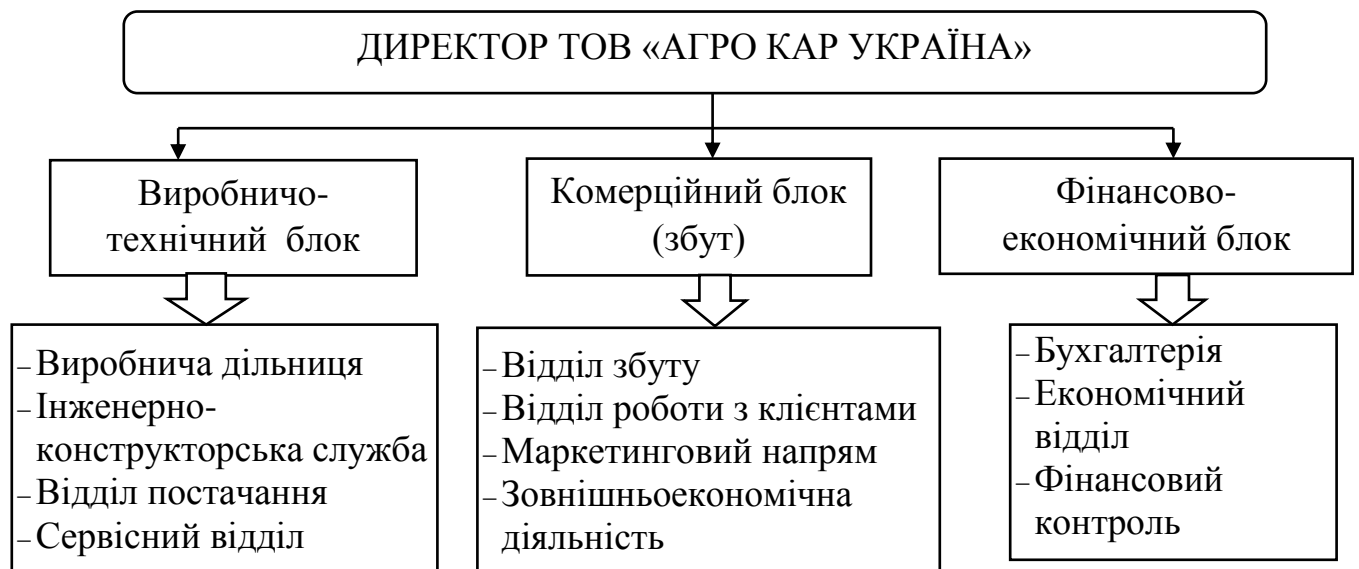


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Безпосередньо підпорядкованими директору є три ключові управлінські блоки: Виробничо-технічний блок охоплює виробничу дільницю, інженерно-конструкторську службу, відділ постачання матеріалів та запасних частин, а також сервісний відділ. Основними функціями є: виробництво техніки та комплектуючих;

технічний контроль якості; планування виробничих потужностей; модернізація обладнання й оптимізація технологічних процесів; сервісне обслуговування та ремонт техніки. Інтенсивне нарощування запасів у 2022–2024 рр. (від 3495,7 тис. грн у 2022 р. до 42 158,9 тис. грн у 2024 р.) свідчить про масштабування виробництва, що потребує посилення виробничого менеджменту та логістичного контролю.

Комерційний блок (маркетинг і продажі) включає відділ збуту, відділ роботи з клієнтами, маркетинговий напрям та зовнішньоекономічну діяльність. Основні завдання: реалізація техніки та агрегатів; пошук і залучення клієнтів; управління дилерською мережею; маркетингові дослідження та просування техніки; контроль дебіторської заборгованості. Звітність свідчить про суттєву залежність підприємства від обсягів реалізації: чистий дохід зріс з 53 276,2 тис. грн у 2022 р. до 74 612,6 тис. грн у 2024 р. , що зумовило збільшення навантаження на комерційний блок.

Фінансово-економічний блок охоплює бухгалтерію, економічний відділ, фінансовий контроль та аналітичний супровід управлінських рішень. До функцій даного відділу відноситься: ведення бухгалтерського та податкового обліку; фінансовий аналіз прибутковості й витрат; управління грошовими потоками; формування фінансової звітності; взаємодія з банками та інвесторами.

Узагальнюючи результати організаційно-економічної характеристики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА», можна зробити висновок, що підприємство у 2022–2024 роках перебувало на етапі активного розвитку, який супроводжувався зростанням обсягів діяльності, розширенням виробничих потужностей, збільшенням чисельності персоналу та підвищенням рівня оплати праці. Позитивна динаміка доходів і прибутку, зростання рентабельності активів та загальної рентабельності діяльності свідчать про загалом ефективне функціонування підприємства в умовах ускладнення ринкового середовища. Водночас проведений аналіз виявив низку внутрішніх диспропорцій, зокрема випереджальне зростання фонду оплати праці порівняно з продуктивністю праці, зниження фондівіддачі на тлі активного інвестування в основні засоби, а також необхідність більш тісного узгодження результатів

діяльності персоналу з системою матеріального стимулювання. Зазначені особливості зумовлюють об'єктивну потребу в удосконаленні системи управління персоналом шляхом реформування кадрової політики, спрямованої на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, посилення мотиваційних механізмів та забезпечення сталого розвитку машинобудівного підприємства.

2.2. Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом та кадрової політики підприємства

Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом і кадрової політики підприємства є необхідною передумовою для обґрунтування напрямів її подальшого вдосконалення. У межах даного підрозділу здійснюється комплексний аналіз кількісних, економічних та організаційних характеристик персоналу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА», що дозволяє оцінити результативність використання трудового потенціалу, виявити наявні дисбаланси та визначити фактори, які впливають на ефективність кадрових рішень у сучасних умовах господарювання.

Кількісні та трудові характеристики персоналу є базовими показниками оцінки ефективності системи управління персоналом, оскільки вони відображають масштаби використання трудових ресурсів, рівень їх залученості у виробничі процеси та відповідність кадрового забезпечення обсягам діяльності підприємства. Для машинобудівних підприємств, з огляду на високу трудомісткість і технологічну складність виробництва, аналіз чисельності персоналу та фонду робочого часу має особливе значення.

Оцінюючи відповідність чисельності персоналу обсягам діяльності підприємства, можна зазначити, що збільшення кількості працівників супроводжувалося зростанням фінансово-економічних показників діяльності, що свідчить про загалом обґрунтовані кадрові рішення. Водночас випереджальне зростання відпрацьованого часу порівняно з чисельністю персоналу може вказувати на підвищене навантаження на працівників і потенційні ризики професійного виснаження у середньостроковій перспективі.

Суттєвий вплив на формування кадрового складу підприємства мали воєнні умови. Дефіцит трудових ресурсів на ринку праці, мобілізаційні процеси та загальна нестабільність зовнішнього середовища ускладнили залучення кваліфікованих працівників. Водночас наявність механізму бронювання військовозобов'язаних

дозволила підприємству зберегти ключових працівників і забезпечити безперервність виробничих процесів, що позитивно вплинуло на стабільність кадрового складу.

Загалом аналіз кількісних і трудових характеристик персоналу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» свідчить про зростання кадрового потенціалу та підвищення рівня використання трудових ресурсів у 2022–2024 роках. Виявлені тенденції підтверджують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, водночас формують передумови для подальшої оцінки ефективності оплати праці, продуктивності та організаційних аспектів управління персоналом.

Рівень оплати праці та система матеріального стимулювання є ключовими елементами кадрової політики підприємства, оскільки безпосередньо впливають на мотивацію персоналу, продуктивність праці, стабільність трудового колективу та здатність підприємства утримувати кваліфіковані кадри. Для машинобудівних підприємств, діяльність яких пов'язана з високою трудомісткістю та вимогами до професійної підготовки працівників, ефективна система оплати праці набуває особливого значення.

З метою оцінки рівня матеріального стимулювання персоналу доцільно проаналізувати динаміку фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати та вартості однієї години праці у 2022–2024 роках. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка показників оплати праці персоналу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022, абс.	Зміна 2024 проти 2022, %
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	6 565,4	7 929,0	10 728,1	+4 162,7	63,40
Середня заробітна плата на місяць одного працівника, грн	14 787,0	17 858,0	19 435,0	+4 648,0	31,43
Вартість однієї години праці, грн/год	115,8	136,1	138,8	+23,0	19,87

Аналіз даних таблиці свідчить про стійку тенденцію до зростання витрат на оплату праці персоналу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» упродовж 2022–2024 років. Загальний фонд оплати праці у 2024 році збільшився на 4 162,7 тис. грн, або на 63,40 % порівняно з 2022 роком. Така динаміка зумовлена як зростанням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня заробітної плати.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника за досліджуваний період зросла на 4 648,0 грн, або на 31,43 %, що свідчить про прагнення підприємства підтримувати конкурентний рівень оплати праці в умовах інфляційних процесів і дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці. Водночас темпи зростання фонду оплати праці перевищують темпи зростання середньої заробітної плати, що пояснюється розширенням штату працівників.

Вартість однієї години праці у 2024 році становила 138,8 грн/год, що на 19,87 % більше порівняно з 2022 роком. Менш інтенсивне зростання цього показника порівняно з середньомісячною заробітною платою свідчить про збільшення обсягів відпрацьованого робочого часу та підвищення трудової завантаженості персоналу.

Характеризуючи систему матеріального стимулювання, слід зазначити, що на підприємстві вона має переважно традиційний характер і ґрунтується на базовій заробітній платі, без чітко формалізованої системи преміювання, прив'язаної до індивідуальних або колективних показників результативності. Такий підхід забезпечує стабільність доходів працівників, однак обмежує можливості використання оплати праці як інструменту активного стимулювання продуктивності та підвищення ефективності праці.

Отже, рівень оплати праці на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» у 2022–2024 роках характеризується позитивною динамікою та загалом відповідає зростанню масштабів діяльності підприємства. Водночас відсутність чітко структурованої системи матеріального стимулювання, орієнтованої на результати праці, формує передумови для перегляду та вдосконалення кадрової політики у напрямі посилення мотиваційної складової.

Продуктивність праці є узагальнюючим показником ефективності системи управління персоналом, оскільки відображає взаємозв'язок між результатами діяльності підприємства та використанням трудових ресурсів. Для машинобудівних підприємств аналіз продуктивності праці має особливе значення, адже дозволяє оцінити доцільність кадрових рішень, ефективність системи мотивації та рівень віддачі від залученого персоналу.

З метою наочної оцінки результативності використання персоналу на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» доцільно проаналізувати динаміку річної продуктивності праці одного працівника у 2022–2024 роках. Поданий рис. 2.3 відображає зміну показника у часовому розрізі та дозволяє виявити загальну тенденцію його розвитку, а також оцінити стабільність і напрям змін ефективності праці в умовах трансформації діяльності підприємства.

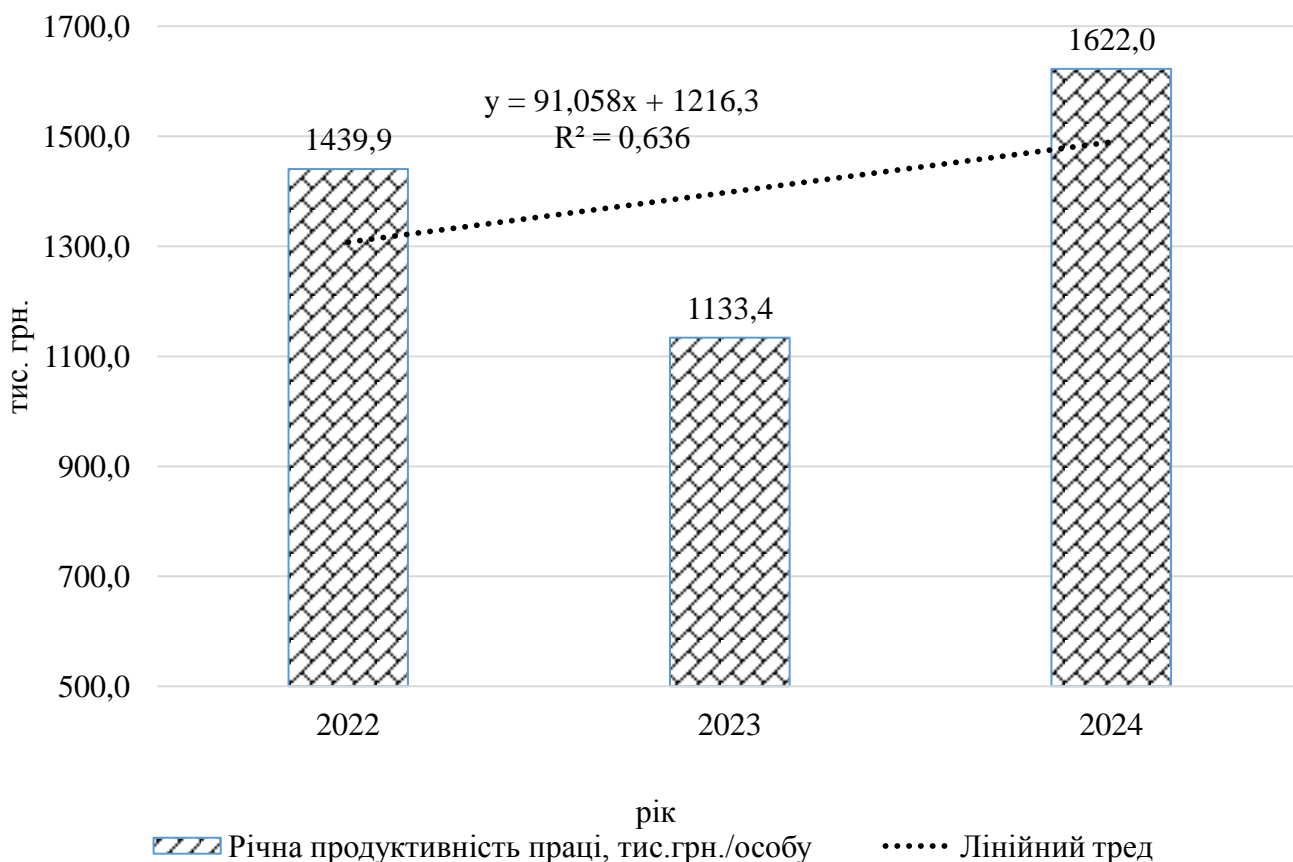


Рис. 2.3. Динаміка річної продуктивності праці персоналу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Аналіз динаміки річної продуктивності праці свідчить про нестійкий, проте загалом висхідний характер змін у 2022–2024 роках. У 2023 році спостерігається суттєве зниження показника, що може бути пов'язано з ускладненням умов господарювання, адаптаційними процесами в діяльності підприємства та впливом зовнішніх чинників. Водночас у 2024 році річна продуктивність праці зросла до 1 622,0 тис. грн на одного працівника, перевищивши рівень 2022 року.

Побудована лінія тренду має позитивний нахил, що свідчить про загальну тенденцію до зростання ефективності використання персоналу. Значення коефіцієнта детермінації підтверджує наявність помірної залежності між часом і рівнем продуктивності праці. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що на підприємстві сформувалися передумови для підвищення результативності праці, однак збереження позитивної динаміки потребує подальшого вдосконалення системи управління персоналом і кадрової політики.

Отже, у 2022–2024 роках на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» спостерігається загальне зростання продуктивності та прибутковості праці, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу. Водночас виявлена залежність зростання результатів від інтенсифікації праці та неузгодженість між оплатою і продуктивністю обґрунтовують необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом і кадрової політики підприємства.

Організаційні елементи системи управління персоналом відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості кадрових рішень, стабільності трудового колективу та результативності використання людського потенціалу підприємства. Їх оцінка дозволяє доповнити кількісний аналіз персоналу якісною характеристикою управлінських підходів і практик у сфері кадрової роботи на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА».

Розподіл відповідальності за виконання HR-функцій на підприємстві має централізований характер і зосереджений переважно на керівництві та адміністративному персоналі. Спеціалізований підрозділ або окрема посада з управління персоналом відсутні, що є типовим для підприємств невеликого та середнього масштабу. Водночас така модель призводить до поєднання кадрових, організаційних і виробничих функцій у межах обмеженого кола посадових осіб, що підвищує навантаження на управлінський персонал і знижує системність кадрової роботи.

Кадрове планування на підприємстві має фрагментарний характер і фактично не оформлене як самостійний управлінський процес. Рішення щодо чисельності персоналу приймаються переважно з урахуванням поточних виробничих потреб, без формування середньо- та довгострокових прогнозів кадрової потреби. За таких умов кадрова політика орієнтована на реагування на ситуаційні зміни, а не на випереджальне управління трудовими ресурсами.

Посадові інструкції на підприємстві наявні та мають типовий характер. Вони визначають основні функціональні обов'язки, права та відповідальність працівників, що створює базовий рівень формалізації трудових відносин. Водночас посадові інструкції не завжди відображають специфіку змін у виробничих процесах і не повною мірою орієнтовані на розвиток компетенцій та результативність праці, що обмежує їх використання як інструменту управління ефективністю персоналу.

Організація адаптації нових працівників на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» здійснюється у спрощеній формі. За новоприйнятим працівником закріплюється відповідальна особа на період до одного місяця, яка забезпечує ознайомлення з виробничими процесами, вимогами до роботи та внутрішніми правилами підприємства. Такий підхід дозволяє скоротити період первинного входження в посаду, однак не супроводжується формалізованими програмами адаптації, оцінюванням результатів адаптаційного періоду чи подальшим плануванням професійного розвитку.

Прийняття кадрових рішень на підприємстві має переважно ситуативний характер. Кадрові заходи, зокрема найм, перерозподіл функцій або зміна умов оплати праці, здійснюються у відповідь на поточні потреби виробництва та зовнішні обставини. Відсутність чітко визначених процедур і стратегічних орієнтирів у сфері управління персоналом знижує передбачуваність кадрових процесів і підвищує ризик неузгодженості управлінських рішень.

Узагальнюючи результати оцінки, можна зробити висновок, що система управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» характеризується базовим рівнем організаційної сформованості. Наявність посадових інструкцій та елементів адаптації персоналу створює основу для функціонування кадрової роботи, однак відсутність стратегічного кадрового планування, спеціалізованих HR-функцій і формалізованих процедур обмежує можливості підвищення ефективності управління персоналом.

Комплексна оцінка ефективності діючої системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» ґрунтується на узагальненні результатів кількісного та якісного аналізу кадрових процесів. Поєднання статистичних показників використання трудових ресурсів із характеристикою організаційних елементів HR-системи дозволяє сформувати цілісне уявлення про результативність кадрової політики підприємства та її відповідність поточним і перспективним цілям розвитку.

Результати кількісного аналізу свідчать про загалом позитивну динаміку ключових показників ефективності використання персоналу. У 2022–2024 рр. спостерігалось зростання середньооблікової чисельності працівників, обсягів відпрацьованого робочого часу, фонду оплати праці та показників прибутковості праці. Підвищення прибутку на одного працівника і зростання прибутку з однієї відпрацьованої години підтверджують посилення економічної результативності використання трудових ресурсів. Водночас динаміка продуктивності праці має нерівномірний характер, що свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності управління персоналом.

Якісний аналіз організаційних елементів системи управління персоналом показав, що кадрова робота на підприємстві має базовий рівень сформованості. Наявність посадових інструкцій, елементів адаптації нових працівників та централізоване прийняття кадрових рішень забезпечують функціонування системи управління персоналом у поточному режимі. Водночас відсутність формалізованого кадрового планування, спеціалізованих HR-функцій і стратегічної орієнтації кадрової політики обмежує її можливості як інструменту довгострокового розвитку підприємства.

До сильних сторін діючої кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» доцільно віднести здатність підприємства забезпечувати відносну кадрову стабільність у складних умовах воєнного стану, використання механізмів бронювання військовозобов'язаних працівників, а також фінансову спроможність підтримувати зростання рівня оплати праці. Підвищення середньомісячної заробітної плати та вартості години праці свідчить про орієнтацію підприємства на утримання персоналу та підтримку його мотивації.

Разом із тим у системі управління персоналом виявлено низку обмежень і дисбалансів. Зокрема, темпи зростання фонду оплати праці випереджають динаміку продуктивності праці, що у перспективі може створювати додаткове навантаження на фінансові результати підприємства. Ситуативний характер кадрових рішень, відсутність стратегічного HR-планування та старіння кадрового складу підвищують ризики дефіциту кваліфікованих працівників і знижують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Недостатня формалізація процесів розвитку персоналу та оцінювання результатів праці також обмежує можливості цілеспрямованого підвищення ефективності використання людського потенціалу.

Зіставлення результатів аналізу з цілями розвитку підприємства дозволяє зробити висновок, що діюча кадрова політика ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» загалом відповідає завданням забезпечення поточної діяльності та підтримання виробничої стабільності. Водночас її потенціал як стратегічного інструменту розвитку

залишається нереалізованим. Кадрова політика недостатньо інтегрована зі стратегією розвитку підприємства та не повною мірою орієнтована на довгострокове формування і розвиток людського капіталу.

З метою узагальнення результатів комплексної оцінки ефективності діючої системи управління персоналом та визначення перспектив її подальшого удосконалення доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. Його використання дозволяє систематизувати сильні й слабкі сторони кадрової політики підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на формування та використання людського потенціалу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз системи управління персоналом та кадрової політики ТОВ
«АГРО КАР УКРАЇНА»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зростання продуктивності праці у 2024 р.	Відсутність стратегічного HR-планування
Позитивна динаміка прибутку на одного працівника	Ситуативний характер кадрових рішень
Фінансова можливість підвищення рівня оплати праці	Випереджальне зростання ФОП порівняно з продуктивністю
Наявність базових організаційних елементів HR-системи	Відсутність формалізованої системи оцінювання персоналу
Застосування механізму бронювання персоналу	Старіння кадрового складу
Організація первинної адаптації нових працівників	Обмежені можливості розвитку та навчання персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Реформування кадрової політики з орієнтацією на стратегію розвитку	Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці
Впровадження сучасних HR-інструментів та КРІ	Посилення конкуренції за персонал
Формування кадрового резерву	Ризик втрати ключових працівників
Підвищення ефективності використання робочого часу	Воєнні ризики та мобілізаційні процеси
Розвиток нематеріальної мотивації	Подальше старіння трудового колективу

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що система управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» має низку суттєвих сильних сторін, пов'язаних із

фінансовою спроможністю підприємства, позитивною динамікою ключових показників ефективності праці та здатністю забезпечувати кадрову стабільність у складних воєнних умовах. Це створює належну основу для подальшого розвитку кадрової політики та її трансформації в стратегічно орієнтований інструмент управління.

Водночас виявлені слабкі сторони свідчать про фрагментарність та недостатню системність кадрової роботи. Відсутність стратегічного HR-планування, формалізованої системи оцінювання персоналу та розвитку компетенцій обмежує можливості ефективного використання людського потенціалу та підвищує кадрові ризики в середньо- та довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище формує як можливості, так і загрози для розвитку системи управління персоналом. З одного боку, існує потенціал для впровадження сучасних HR-інструментів і реформування кадрової політики відповідно до стратегічних цілей підприємства. З іншого – дефіцит кваліфікованих кадрів, конкуренція за персонал та воєнні ризики потребують проактивних управлінських рішень.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність переходу від переважно операційної моделі управління персоналом до системної та стратегічно орієнтованої кадрової політики.

2.3. Оцінка наявних бар'єрів і ризиків у системі управління персоналом та кадровій політиці

Формування та ефективне використання трудового потенціалу підприємства значною мірою залежать від стану ринку праці, демографічних тенденцій та умов функціонування економіки. Для машинобудівних підприємств кадрові бар'єри мають особливо критичний характер, оскільки галузь потребує висококваліфікованих працівників із технічними, інженерними та виробничими

компетенціями. У сучасних умовах діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» ці бар'єри посилюються впливом воєнного стану, дефіцитом трудових ресурсів і обмеженими можливостями кадрового оновлення.

Одним із ключових кадрових бар'єрів є дефіцит кваліфікованих працівників у машинобудівній галузі. Нестача фахівців робітничих і інженерно-технічних професій ускладнює укомплектування виробничих підрозділів, подовжує терміни закриття вакансій і підвищує навантаження на наявний персонал. Це негативно впливає на стабільність виробничих процесів і знижує гнучкість підприємства в реагуванні на зміни обсягів діяльності.

Складність залучення та утримання професійних кадрів також виступає суттєвим бар'єром. Попри наявність фінансової можливості підвищення рівня оплати праці, конкуренція за кваліфікованих працівників на ринку праці, міграційні процеси та зростання вимог працівників до умов зайнятості обмежують ефективність традиційних методів мотивації. За таких умов кадрова політика підприємства потребує переорієнтації на довгострокові механізми утримання персоналу.

Важливим кадровим бар'єром є старіння персоналу та обмежене кадрове оновлення. Зростання частки працівників старших вікових груп створює ризики втрати професійних компетенцій у перспективі та ускладнює передачу знань і досвіду. Недостатній приплив молодих спеціалістів зумовлює необхідність формування внутрішніх механізмів розвитку та підготовки кадрів.

Суттєвий вплив на кадровий склад підприємства мають воєнний стан і мобілізаційні процеси. Незважаючи на використання механізму бронювання військовозобов'язаних працівників, загальна нестабільність зовнішнього середовища знижує кадрову мобільність, ускладнює планування потреб у персоналі та підвищує ризики втрати окремих категорій працівників.

Крім того, на підприємстві обмежені можливості внутрішньої кадрової мобільності та формування кадрового резерву. Відсутність системного підходу до розвитку персоналу та планування кар'єрного зростання знижує здатність

підприємства компенсувати кадрові втрати за рахунок внутрішніх ресурсів і підвищує залежність від зовнішнього ринку праці.

Для узагальнення виявлених кадрових бар'єрів доцільно систематизувати їх за характером прояву та оцінити потенційний вплив на діяльність підприємства (табл. 2.6). Узагальнення кадрових бар'єрів свідчить про наявність системних обмежень у формуванні та використанні трудового потенціалу підприємства. Виявлені бар'єри мають взаємопов'язаний характер і посилюють один одного, що підвищує кадрові ризики та знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

Характеристика основних кадрових бар'єрів у формуванні та використанні трудового потенціалу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Кадровий бар'єр	Прояв на підприємстві	Потенційні наслідки
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Нестача працівників технічних і робітничих професій	Зростання навантаження, ризик збоїв виробництва
Складність утримання персоналу	Висока конкуренція на ринку праці	Підвищення плинності кадрів
Старіння персоналу	Переважаючі працівників старших вікових груп	Ризик втрати компетенцій у перспективі
Воєнний стан і мобілізація	Обмеження кадрової стабільності	Ускладнення кадрового планування
Відсутність внутрішнього резерву	Недостатній розвиток персоналу	Залежність від зовнішнього ринку праці

Загалом кадрові бар'єри, виявлені у діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА», обумовлюють необхідність переходу від переважно реактивної моделі кадрової політики до стратегічно орієнтованого управління персоналом. Подолання зазначених обмежень потребує системних управлінських рішень, спрямованих на розвиток людського капіталу, формування внутрішнього кадрового резерву та підвищення привабливості підприємства як роботодавця, що буде предметом подальшого аналізу в межах наступних підпунктів.

Організаційні бар'єри у функціонуванні системи управління персоналом суттєво впливають на ефективність кадрової політики підприємства, визначаючи рівень її системності, узгодженості та адаптивності до змін зовнішнього і

внутрішнього середовища. Для ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» ці бар'єри мають переважно внутрішній характер і зумовлені особливостями організаційної побудови управління персоналом.

Одним із ключових організаційних бар'єрів є відсутність стратегічного HR-планування. Кадрові рішення на підприємстві приймаються без чітко визначених середньо- та довгострокових орієнтирів розвитку персоналу, що знижує прогнозованість кадрових процесів і обмежує можливості формування кадрового резерву. За таких умов система управління персоналом орієнтована переважно на задоволення поточних виробничих потреб, а не на розвиток людського капіталу.

Суттєвим бар'єром виступає ситуативний характер прийняття кадрових рішень. Найм, переміщення та зміна умов оплати праці здійснюються, як правило, у відповідь на нагальні потреби підприємства, без використання формалізованих процедур і єдиних критеріїв оцінювання. Такий підхід знижує прозорість кадрової політики та ускладнює забезпечення її послідовності й справедливості.

Організаційна структура управління персоналом на підприємстві не передбачає наявності спеціалізованої HR-функції або окремого підрозділу. Кадрові обов'язки поєднуються з управлінськими та адміністративними функціями керівництва, що призводить до перевантаженості управлінського персоналу та обмежує можливості глибокого аналізу й розвитку кадрових процесів. У результаті значна частина кадрових рішень носить оперативний характер і не інтегрується в загальну систему управління підприємством.

Недостатній рівень формалізації процедур оцінювання персоналу також створює організаційні обмеження. На підприємстві відсутня системна практика регулярної оцінки результатів праці, професійних компетенцій та потенціалу розвитку працівників. Це ускладнює обґрунтування кадрових рішень щодо стимулювання, просування або розвитку персоналу та знижує мотиваційний ефект системи управління персоналом.

Крім того, обмежена увага до процесів розвитку та навчання персоналу знижує здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін і зростаючих вимог до кваліфікації працівників. Відсутність планових програм підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій обмежує можливості внутрішнього кадрового зростання і посилює залежність підприємства від зовнішнього ринку праці.

Таким чином, організаційні бар'єри функціонування системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» проявляються у відсутності стратегічної орієнтації кадрової політики, фрагментарності кадрових процедур та перевантаженості управлінського персоналу кадровими питаннями. Сукупний вплив зазначених бар'єрів знижує ефективність використання трудового потенціалу та обґрунтовує необхідність реформування системи управління персоналом на основі посилення її системності, формалізації та інтеграції зі стратегією розвитку підприємства.

Економічні ризики кадрової політики є важливим чинником, що впливає на стабільність функціонування підприємства та результативність використання його трудового потенціалу. Для ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» ці ризики формуються під впливом динаміки витрат на персонал, рівня продуктивності праці, фінансових результатів діяльності та конкурентного середовища на ринку праці.

Одним із ключових економічних ризиків є зростання витрат на оплату праці в умовах необхідності утримання та залучення кваліфікованих працівників. На підприємстві спостерігається істотне збільшення загального фонду оплати праці та середньої заробітної плати одного працівника протягом 2022–2024 років. Хоча зростання заробітної плати супроводжувалося підвищенням продуктивності праці та прибутку на одного працівника, збереження такої тенденції в довгостроковій перспективі потребує постійного контролю, оскільки випереджальне зростання ФОП може негативно вплинути на собівартість продукції та фінансову стійкість підприємства.

Іншим суттєвим економічним ризиком є підвищення конкуренції за кваліфіковані кадри в машинобудівній галузі. За умов дефіциту професійних працівників підприємство може бути змушене пропонувати більш привабливі умови оплати праці та соціальні гарантії, що створює додаткове фінансове навантаження. У разі неможливості оперативного перегляду системи мотивації зростає ризик втрати ключових працівників, що, у свою чергу, може призвести до зниження продуктивності праці, простоїв обладнання та втрати частини доходів.

До економічних ризиків кадрової політики також належить обмежена гнучкість використання трудових ресурсів. За відсутності стратегічного кадрового планування та чіткої прив'язки чисельності персоналу до перспектив розвитку підприємства існує ризик неефективного використання робочого часу, що може знижувати віддачу від витрат на персонал. В умовах воєнної нестабільності та коливань обсягів діяльності цей ризик набуває особливої актуальності.

Варто також відзначити ризик зростання непрямих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, адаптацією нових працівників та навчанням персоналу. Навіть за наявності фінансових можливостей для підвищення заробітної плати, відсутність комплексного підходу до розвитку та утримання персоналу може призводити до додаткових витрат, які не завжди мають безпосередній економічний ефект у короткостроковому періоді.

Таким чином, економічні ризики кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» полягають у необхідності підтримання балансу між зростанням витрат на персонал і результативністю його праці, забезпеченні конкурентоспроможного рівня оплати праці без втрати фінансової стійкості та мінімізації втрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Зниження зазначених ризиків потребує посилення стратегічної складової кадрової політики, узгодження HR-рішень із фінансовими можливостями підприємства та орієнтації на довгостроковий розвиток трудового потенціалу.

З метою систематизації результатів аналізу бар'єрів і ризиків у системі управління персоналом та кадровій політиці ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» доцільно

узагальнити виявлені проблемні аспекти, їх прояви та можливі наслідки для ефективності діяльності підприємства. Таке узагальнення дозволяє комплексно оцінити ступінь впливу різних груп ризиків на кадрову політику та обґрунтувати необхідність її подальшого реформування (табл. 2.7).

Проведений аналіз бар'єрів і ризиків у системі управління персоналом та кадровій політиці ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» засвідчив, що вони мають комплексний характер і формуються під впливом взаємопов'язаних кадрових, організаційних та економічних чинників. Їх сукупний вплив визначає поточний рівень ефективності кадрової політики та істотно обмежує можливості її адаптації до стратегічних цілей розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

Узагальнююча характеристика бар'єрів і ризиків у системі управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Група бар'єрів і ризиків	Основні прояви	Потенційні наслідки для підприємства
Кадрові бар'єри	Дефіцит кваліфікованих працівників; складність залучення нових кадрів; старіння персоналу; обмежений внутрішній кадровий резерв; вплив воєнного стану та мобілізаційних процесів	Зниження стабільності трудового колективу; ризик втрати ключових компетенцій; обмеження кадрового оновлення
Організаційні бар'єри	Відсутність стратегічного HR-планування; ситуативний характер кадрових рішень; концентрація HR-функцій на рівні керівництва	Низька узгодженість кадрової політики зі стратегією розвитку; обмежена керованість кадрових процесів
Економічні ризики	Зростання фонду оплати праці; ризик випереджального зростання витрат на персонал порівняно з продуктивністю праці; конкуренція за трудові ресурси	Підвищення фінансового навантаження; зниження рентабельності; ризик втрати персоналу
Стратегічні ризики	Відсутність зв'язку кадрової політики зі стратегією розвитку; обмежене планування розвитку людського капіталу	Гальмування довгострокового розвитку підприємства; зниження конкурентоспроможності
Інституційні та зовнішні чинники	Нестабільність зовнішнього середовища; воєнні умови; обмеження ринку праці	Підвищення невизначеності кадрових рішень; зростання загального рівня ризиків

Кадрові ризики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих працівників, старінням персоналу та обмеженим внутрішнім кадровим резервом, посилюються впливом

воєнного стану й мобілізаційних процесів. Вони безпосередньо впливають на стабільність трудового колективу, ускладнюють планування потреб у персоналі та створюють загрозу втрати ключових компетенцій, необхідних для підтримання виробничих процесів у машинобудівній галузі.

Організаційні бар'єри проявляються у відсутності стратегічного кадрового планування, ситуативному характері прийняття кадрових рішень та надмірній концентрації HR-функцій на рівні керівництва. За таких умов кадрова політика фактично виконує допоміжну роль і не інтегрована в загальну систему стратегічного управління підприємством, що знижує її спроможність забезпечувати довгостроковий розвиток трудового потенціалу.

Економічні ризики кадрової політики пов'язані з необхідністю підтримання конкурентного рівня оплати праці в умовах дефіциту кадрів і водночас – із загрозою зростання витрат на персонал швидшими темпами, ніж продуктивність праці. Незважаючи на позитивну динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів, відсутність системного підходу до управління витратами на персонал у довгостроковій перспективі може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства.

Системний взаємозв'язок зазначених ризиків полягає в тому, що кадрові проблеми зумовлюють організаційні дисбаланси, а останні – підсилюють економічні ризики. У результаті формується замкнене коло, в межах якого кадрова політика не здатна повною мірою виконувати функцію інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Ключовими загрозами для стабільності та розвитку трудового колективу ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» є зниження відтворювальної здатності кадрового потенціалу, підвищення ризику втрати кваліфікованих працівників, обмеження можливостей внутрішнього кар'єрного зростання та зростання залежності підприємства від зовнішнього ринку праці.

Зазначені обставини обґрунтовують необхідність реформування кадрової політики підприємства з орієнтацією на посилення її стратегічної складової, систематизацію HR-процесів, формування внутрішнього кадрового резерву та узгодження кадрових рішень із фінансовими й виробничими можливостями підприємства. Саме комплексне реформування кадрової політики здатне мінімізувати вплив виявлених ризиків і створити передумови для сталого розвитку трудового потенціалу та підвищення ефективності діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА».

Висновки до розділу 2

1. Згідно проведеного дослідження ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» демонструє активне масштабування діяльності: у 2024 році чистий дохід зріс приблизно на 40 % порівняно з 2022 роком, а прибуток – більш ніж на 80 %, що сформувало фінансові передумови для підтримки персоналу й підвищення оплати праці. У сфері трудових ресурсів зафіксовано розширення кадрового потенціалу: середньооблікова чисельність працівників зросла з 37 до 46 осіб, що відображає зростання виробничих потреб. Одночасно збільшився обсяг відпрацьованого часу, що свідчить про підвищення завантаженості персоналу. Вплив воєнного стану проявився через дефіцит кадрів і ускладнення залучення кваліфікованих працівників, тоді як механізм бронювання дав змогу зберегти стабільність кадрового ядра.

2. Аналіз оплати праці показав позитивну динаміку: фонд оплати праці у 2024 році зріс орієнтовно на 63 %, а середньомісячна зарплата – на 31 % (до 19 435 грн). Водночас виявлено дисбаланс, типовий для підприємств на етапі росту: темпи збільшення витрат на персонал випереджали темпи підвищення продуктивності праці (виробіток на одного працівника зріс близько на 13 %). Це означає, що чинна система матеріального стимулювання потребує більш чіткого зв'язку між винагородою та результатами праці. Показники результативності використання персоналу загалом поліпилися: прибуток у розрахунку на одного працівника у 2024 році підвищився до 73,5 тис. грн, що свідчить про зростання економічної віддачі праці. Разом із тим нерівномірність динаміки продуктивності впродовж 2022–2024 рр. підтверджує наявність резервів підвищення ефективності через вдосконалення організації праці, мотиваційної системи та кадрових процедур.

3. Якісна оцінка HR-елементів показала, що на підприємстві наявні базові інструменти кадрової роботи (типові посадові інструкції, адаптація нових працівників до 1 місяця), однак кадрові рішення мають переважно ситуативний характер, відсутні стратегічне HR-планування та формалізована система оцінювання

персоналу. SWOT-аналіз підтвердив поєднання сильних сторін (фінансова спроможність підтримувати оплату праці, здатність утримувати персонал у складних умовах) із загрозами (дефіцит кадрів, конкуренція на ринку праці, старіння колективу, воєнні ризики).

Отже, діюча система управління персоналом загалом забезпечує поточні потреби підприємства, однак не повною мірою відповідає завданням довгострокового розвитку. Обґрунтовано необхідність реформування кадрової політики з переходом до більш системної та стратегічно орієнтованої моделі: запровадження HR-планування, оцінювання результативності, формування кадрового резерву та посилення мотиваційного зв'язку «результат – винагорода».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЧЕРЕЗ РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування необхідності реформування кадрової політики машинобудівного підприємства

Система управління персоналом на підприємстві загалом забезпечує стабільність поточної діяльності та адаптацію до складних умов господарювання, зокрема воєнного стану. Про це свідчать зростання чисельності персоналу, підвищення рівня оплати праці та позитивна динаміка прибутковості праці. Водночас аналіз показав, що така система має переважно операційний і реактивний характер, а її потенціал як інструменту стратегічного розвитку використовується недостатньо.

Однією з ключових проблем є дисбаланс між темпами зростання оплати праці та продуктивністю праці. У 2022–2024 роках фонд оплати праці та середня заробітна плата зростали швидше, ніж виробіток одного працівника. Хоча підвищення заробітної плати є обґрунтованим з огляду на дефіцит кадрів і конкуренцію на ринку праці, така тенденція у довгостроковій перспективі створює ризик зниження економічної ефективності використання персоналу та зростання витрат на одиницю продукції.

Важливим обмеженням є ситуативний характер кадрових рішень. Найм працівників, зміна умов оплати праці, перерозподіл функцій здійснюються переважно у відповідь на поточні виробничі потреби або зовнішні обставини. Відсутність чітко визначених процедур і критеріїв прийняття кадрових рішень знижує узгодженість HR-політики, ускладнює планування та підвищує залежність кадрових процесів від суб'єктивних управлінських рішень.

Аналіз організаційних елементів системи управління персоналом показав відсутність стратегічного HR-планування. На підприємстві не формуються середньо- та довгострокові плани розвитку персоналу, не прогнозується потреба в кадрах з урахуванням перспектив розширення виробництва та технологічних змін. За таких умов кадрова політика виконує допоміжну функцію і не інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства.

Суттєвим викликом для ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» є ризики старіння персоналу та дефіциту кваліфікованих кадрів. Обмежене кадрове оновлення, складність залучення молодих фахівців машинобудівного профілю та вплив воєнного стану зумовлюють підвищену залежність підприємства від наявного кадрового ядра. У середньо- та довгостроковій перспективі це створює загрозу втрати ключових компетенцій і зниження інноваційного потенціалу.

Таким чином, результати аналізу Розділу 2 свідчать, що діюча система управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» є функціональною, проте обмежено ефективною з погляду стратегічного розвитку. Виявлені проблеми мають системний характер і зумовлюють об'єктивну необхідність переходу від реактивної моделі кадрової політики до її цілеспрямованого реформування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узагальнення основних проблем та обмежень системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Проблема / обмеження	Прояв у діяльності підприємства	Потенційні наслідки
Дисбаланс між оплатою праці та продуктивністю	Зростання ФОП швидшими темпами, ніж виробітку	Зростання витрат, зниження економічної ефективності
Ситуативний характер кадрових рішень	Реакція на поточні потреби без єдиних процедур	Низька прогнозованість кадрових процесів
Відсутність стратегічного HR-планування	Кадрова політика не пов'язана зі стратегією розвитку	Обмеження довгострокового розвитку персоналу
Старіння персоналу	Обмежене кадрове оновлення	Ризик втрати ключових компетенцій
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Складність залучення спеціалістів	Посилення кадрових і виробничих ризиків

Узагальнення виявлених проблем підтверджує, що кадрові обмеження мають взаємопов'язаний характер і впливають як на економічні результати діяльності підприємства, так і на його стратегічні перспективи розвитку.

Виявлені проблеми та обмеження діючої системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» мають не ізольований, а системний характер, що зумовлює їх безпосередній вплив на фінансово-економічні результати, продуктивність праці та стратегічні перспективи розвитку підприємства.

Недостатня узгодженість кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства, ситуативність кадрових рішень та відсутність стратегічного HR-планування призводять до того, що кадрові процеси реагують на наслідки, а не попереджають проблеми. За таких умов зростання фонду оплати праці та чисельності персоналу не завжди супроводжується адекватним підвищенням продуктивності праці, що формує приховані економічні ризики.

Особливої уваги потребує взаємозв'язок між оплатою праці, продуктивністю та фінансовими результатами діяльності. Підвищення заробітної плати без чіткої прив'язки до індивідуальних або колективних результатів праці знижує стимулюючу функцію винагороди та не забезпечує повної реалізації потенціалу персоналу. У середньостроковій перспективі це може призвести до зростання собівартості продукції та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Кадрові ризики, пов'язані зі старінням персоналу та дефіцитом кваліфікованих кадрів, безпосередньо впливають на виробничу стабільність і темпи розвитку підприємства. Відсутність системної роботи з формування кадрового резерву та розвитку компетенцій обмежує можливості масштабування виробництва, ускладнює впровадження нових технологій і підвищує залежність підприємства від зовнішнього ринку праці.

Необхідність реформування кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» зумовлена сукупністю внутрішніх дисбалансів у системі управління персоналом та посиленням зовнішніх викликів, характерних для машинобудівної галузі в умовах

воєнної та економічної нестабільності. Проведений у Розділі 2 аналіз засвідчив, що чинна кадрова політика забезпечує відносну стабільність функціонування підприємства, однак не повною мірою відповідає завданням довгострокового розвитку та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Одним із ключових аргументів на користь реформування кадрової політики є невідповідність між динамікою оплати праці та результативністю використання персоналу. У 2022–2024 роках на підприємстві спостерігалось суттєве зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати, тоді як показники продуктивності праці мали нерівномірний характер. Така ситуація свідчить про те, що підвищення витрат на персонал не супроводжується достатньо ефективними мотиваційними механізмами, здатними забезпечити стабільне зростання віддачі від праці. За відсутності реформування це може призвести до зниження економічної ефективності та зростання фінансового навантаження на підприємство.

Важливим чинником необхідності змін є ситуативний характер кадрових рішень, що домінує в поточній практиці управління персоналом. Найм, перерозподіл функцій, зміна умов оплати праці та реагування на кадрові ризики здійснюються переважно у відповідь на поточні виробничі потреби, без чітко визначених стратегічних орієнтирів. Такий підхід обмежує прогнозованість кадрових процесів, знижує керованість людськими ресурсами та не дозволяє сформувати внутрішній кадровий резерв, необхідний для стабільного розвитку підприємства.

Суттєвим аргументом на користь реформування кадрової політики є відсутність системного стратегічного HR-планування. Кадрова політика підприємства фактично не інтегрована зі стратегією розвитку виробництва, інвестиційними планами та цілями модернізації матеріально-технічної бази. За умов активного зростання підприємства, розширення виробничих потужностей і ускладнення технологічних процесів така ситуація створює ризик дефіциту кваліфікованих кадрів і знижує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Додатковим обґрунтуванням необхідності реформування кадрової політики є ризику старіння персоналу та обмеженого кадрового оновлення. Виявлені у Розділі 2 тенденції свідчать про недостатню інтенсивність залучення молодих спеціалістів та відсутність системних програм розвитку і передачі знань. У поєднанні з дефіцитом кваліфікованих працівників на ринку праці та впливом мобілізаційних процесів це формує довгострокові загрози втрати ключових компетенцій, що є критичним для машинобудівного підприємства.

Особливого значення набуває також невідповідність діючої кадрової політики сучасним підходам до управління персоналом, що передбачають орієнтацію не лише на адміністративне забезпечення трудових процесів, а й на формування позитивного ставлення працівників, їх залученість, лояльність і готовність до підвищення продуктивності. Саме якість реалізації HR-практик і сприйняття їх персоналом виступають ключовою ланкою між управлінськими рішеннями та фактичними результатами діяльності. У чинній системі управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» цей зв'язок є недостатньо сформованим, що знижує ефективність кадрових інструментів.

Таким чином, необхідність реформування кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» обумовлена потребою переходу від переважно операційної та реактивної моделі управління персоналом до системної, стратегічно орієнтованої HR-політики, спрямованої на підвищення продуктивності праці, збалансування витрат на персонал, розвиток людського капіталу та мінімізацію кадрових ризиків. Реалізація такого підходу створить передумови для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в машинобудівній галузі.

Формування стратегічних цілей реформування кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» є логічним продовженням результатів комплексного аналізу системи управління персоналом, здійсненого у Розділі 2, а також виявлених проблем і обмежень діючої кадрової політики. Сучасні умови функціонування машинобудівних підприємств, що характеризуються високою залежністю від

кваліфікованого персоналу, технологічною складністю виробничих процесів та нестабільністю зовнішнього середовища, зумовлюють необхідність переходу від переважно операційного підходу до стратегічно орієнтованої моделі управління персоналом.

Ключовою стратегічною ціллю реформування кадрової політики підприємства є узгодження управління персоналом із загальною стратегією розвитку ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА». Персонал у такій системі розглядається не лише як фактор забезпечення поточної діяльності, а як стратегічний ресурс, здатний формувати довгострокові конкурентні переваги. Це передбачає інтеграцію кадрових рішень у процеси стратегічного планування, зокрема у питання розширення виробництва, модернізації матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій та підвищення якості продукції. За таких умов кадрова політика має випереджати виробничі потреби, формуючи необхідний кадровий потенціал ще на етапі стратегічного прогнозування.

Не менш важливою стратегічною ціллю є підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Результати аналізу свідчать, що зростання витрат на персонал не завжди супроводжується пропорційним підвищенням продуктивності праці, що вказує на необхідність перегляду підходів до мотивації, оцінювання результатів праці та розвитку персоналу. У межах реформування кадрової політики акцент має зміщуватися з кількісного нарощування чисельності персоналу на якісне підвищення його результативності, зокрема через посилення зв'язку між оплатою праці та досягнутими результатами, розвиток професійних компетенцій і раціональніше використання робочого часу.

Важливою складовою стратегічних цілей є формування стабільного та кваліфікованого кадрового ядра підприємства, здатного забезпечувати безперервність виробничих процесів і передачу ключових знань та навичок. Для машинобудівного підприємства, де значна частина компетенцій має практичний і специфічний характер, втрата досвідчених працівників створює суттєві ризики для

виробничої стабільності. Тому кадрова стратегія має бути орієнтована на утримання ключових працівників, розвиток внутрішнього кадрового резерву, а також поступове оновлення персоналу з урахуванням ризиків старіння трудового колективу та дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці.

Окрему увагу в системі стратегічних цілей слід приділити зниженню кадрових і економічних ризиків, що виникають унаслідок нестабільності зовнішнього середовища, воєнного стану та конкурентної боротьби за трудові ресурси. Кадрова політика в цьому контексті має виконувати не лише соціальну, а й захисну функцію, забезпечуючи прогнозованість витрат на персонал, зниження плинності кадрів і мінімізацію ризиків втрати критично важливих компетенцій. Перехід до стратегічного управління персоналом дозволяє підприємству підвищити адаптивність до змін і забезпечити стабільність функціонування навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Реалізація зазначених стратегічних цілей потребує формування цілісної кадрової стратегії, яка поєднує розвиток, утримання та ефективне використання персоналу. Для ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» доцільною є кадрова стратегія розвитку та утримання ключового персоналу з елементами адаптивного підходу, що враховує галузеву специфіку, кадрові ризики та обмеження зовнішнього середовища. Така стратегія передбачає системне кадрове планування, управління результативністю праці, розвиток професійних компетенцій і формування внутрішнього кадрового резерву як основи довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

З метою узагальнення логіки формування та реалізації кадрової стратегії, а також відображення її місця в системі стратегічного управління підприємством, на рисунку 3.1 представлено взаємозв'язок між стратегією розвитку ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА», стратегічними цілями кадрової політики, ключовими напрямками HR-управління та очікуваними результатами реалізації кадрової стратегії.

Поданий рисунок відображає місце кадрової стратегії в системі стратегічного управління ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» та логіку її впливу на результати діяльності

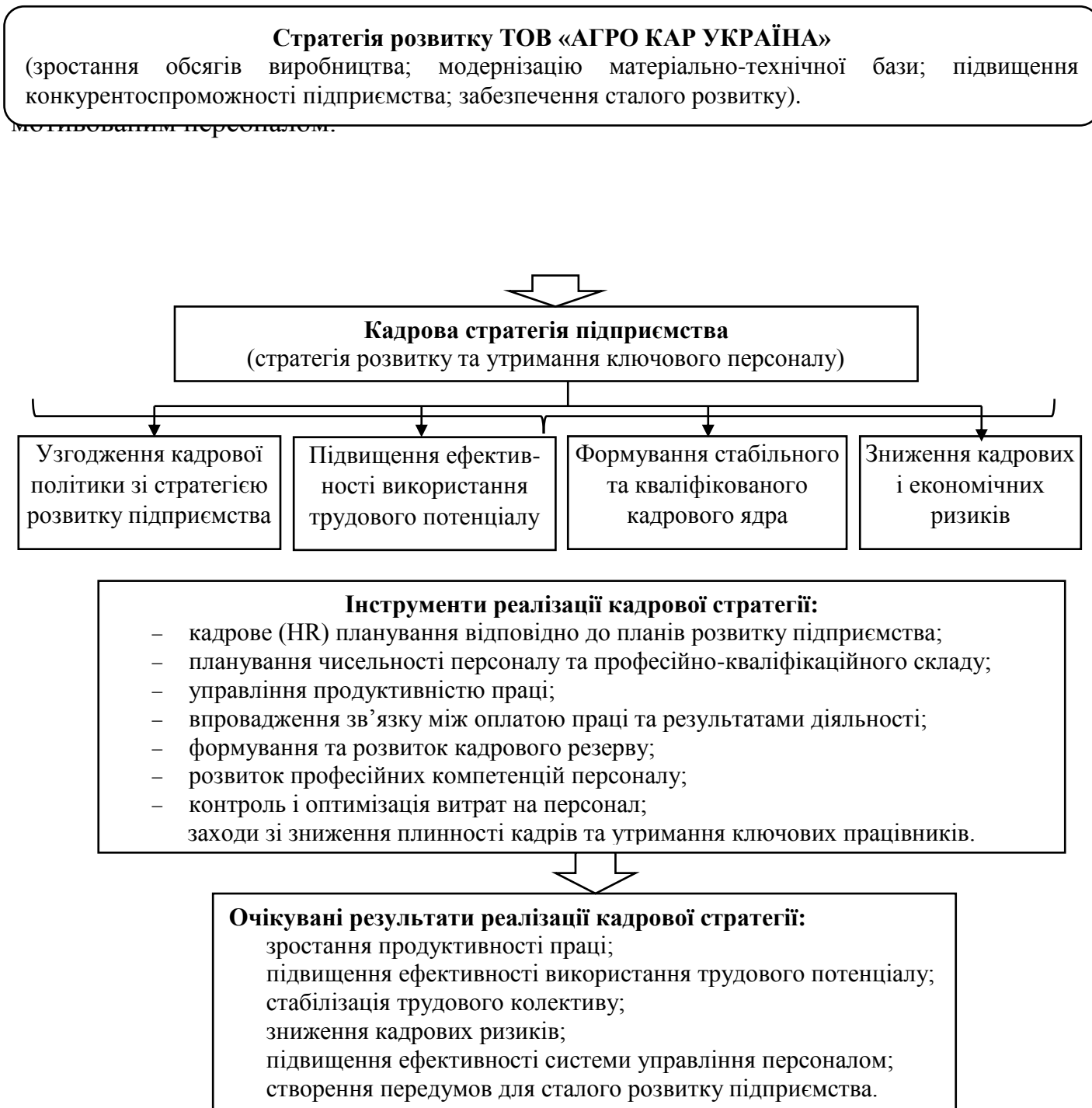


Рис. 3.1. Кадрова стратегія ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» в системі стратегічного управління підприємством

Схема ілюструє чотири ключові стратегічні напрями кадрової політики: узгодження HR-рішень зі стратегією розвитку, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, формування кадрового ядра та зниження кадрових і економічних ризиків. Реалізація цих напрямів забезпечується через інструменти кадрового планування, управління результативністю праці, розвитку персоналу та контролю витрат на персонал.

Узагальнено результати реалізації кадрової стратегії проявляються у зростанні продуктивності праці, підвищенні стабільності трудового колективу та формуванні передумов для сталого розвитку підприємства.

3.2. Розробка заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства

Ефективне кадрове планування є базовим елементом сучасної системи управління персоналом, оскільки забезпечує узгодження потреб підприємства у трудових ресурсах із напрямками його стратегічного та виробничого розвитку. Результати аналізу, проведеного у розділі 2, засвідчили, що на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» кадрові рішення мають переважно ситуативний характер, а планування чисельності та структури персоналу здійснюється без чіткого прогнозування та довгострокових орієнтирів. За таких умов виникають ризики кадрового дефіциту, перевантаження окремих категорій працівників і зниження ефективності використання трудового потенціалу.

У зв'язку з цим першочерговим напрямом удосконалення системи управління персоналом є впровадження елементів стратегічного HR-планування, адаптованого до реальних масштабів і організаційних можливостей підприємства. Йдеться не про створення окремого HR-підрозділу, а про формування системного підходу до планування персоналу на середньо- та довгострокову перспективу з урахуванням планів розвитку виробництва, обсягів замовлень і технологічних змін.

У межах стратегічного HR-планування доцільно здійснювати визначення ключових категорій персоналу, які мають вирішальне значення для стабільної діяльності підприємства. Для ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» до таких категорій належать виробничі робітники основних професій, інженерно-технічний персонал та управлінські працівники, відповідальні за організацію виробничих процесів. Саме ці групи формують кадрове ядро підприємства і потребують особливої уваги з боку системи управління персоналом.

Наступним етапом удосконалення кадрового планування є прогнозування чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу з урахуванням перспектив розвитку виробництва. Таке прогнозування має базуватися на аналізі фактичної динаміки чисельності персоналу, обсягів відпрацьованого часу, продуктивності праці та планових показників діяльності підприємства. Це дозволить своєчасно виявляти потребу у додаткових трудових ресурсах або, навпаки, уникати неефективного зростання чисельності персоналу без відповідного підвищення результативності праці.

Особливого значення в умовах воєнного стану та дефіциту кадрів набуває мінімізація ризиків нестачі кваліфікованих працівників. У цьому контексті кадрове планування має поєднуватися з формуванням внутрішнього резерву, підготовкою працівників суміжних професій та прогнозуванням можливих кадрових втрат. Такий підхід дозволить зменшити залежність підприємства від нестабільної ситуації на ринку праці та підвищити його адаптивність до зовнішніх викликів.

Упровадження системного кадрового планування та прогнозування потреб у персоналі створює передумови для переходу від реактивного управління кадрами до проактивної кадрової політики. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зниження кадрових ризиків і формування стабільної основи для подальшого вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою визначається якістю процесів добору, адаптації та закріплення працівників на підприємстві. Результати аналізу, проведеного у розділі 2, засвідчили, що на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» зазначені процеси мають переважно неформалізований і ситуативний характер, що знижує їх результативність та посилює кадрові ризики, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів і старіння персоналу.

Удосконалення системи добору персоналу доцільно розпочати з формалізації процедур найму, яка передбачає чітке визначення вимог до кандидатів за ключовими посадами, уніфікацію етапів відбору та документальне закріплення відповідальності за прийняття кадрових рішень. Для підприємства з чисельністю персоналу близько 46 осіб надмірно складні HR-процедури є недоцільними, однак мінімальний стандарт добору дозволить знизити ризик помилкових кадрових рішень і скоротити витрати на повторний найм.

Особливу увагу в межах реформування кадрової політики слід приділити удосконаленню системи адаптації нових працівників. Наявна практика закріплення відповідальної особи за новим працівником строком на один місяць є позитивним елементом, однак потребує структуризації. Доцільно запровадити адаптаційний лист працівника, який фіксує ключові етапи входження в посаду, обсяг засвоєних обов'язків і рівень самостійності виконання робіт. Це дозволить скоротити період повної адаптації та знизити навантаження на досвідчених працівників.

Важливим інструментом закріплення персоналу в умовах старіння кадрового складу є розвиток наставництва. Для ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» доцільним є закріплення наставників за новими працівниками з числа найбільш досвідчених робітників та інженерно-технічного персоналу з установами невеликої доплати за виконання наставницьких функцій. Це сприятиме збереженню знань, підвищенню якості підготовки нових кадрів і формуванню внутрішнього кадрового резерву.

Комплекс заходів з удосконалення добору, адаптації та закріплення персоналу має бути спрямований також на зниження плинності кадрів, яка, навіть за відносної

фінансової стабільності підприємства, створює додаткові витрати та організаційні втрати. Основний акцент доцільно зробити не на формальному підвищенні заробітної плати, а на підвищенні передбачуваності кадрових рішень, прозорості умов праці та зміцненні внутрішньої мотивації працівників.

Для практичного обґрунтування запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у вигляді проектної таблиці з визначенням очікуваних управлінських та економічних результатів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Проектні заходи з удосконалення системи добору, адаптації та закріплення персоналу на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Пропозиція	Зміст заходу	Річні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
Формалізація процедури добору	Запровадження єдиного профілю посади та стандарту відбору	18,7	Зниження ризику помилкового найму
Удосконалення адаптації	Адаптаційний лист + контрольний період 1 місяць	22,4	Скорочення періоду адаптації на 0,6 міс.
Розвиток наставництва	Доплата наставникам (3 особи по 2,3 тис. грн/міс.)	82,8	Підвищення якості підготовки нових працівників
Закріплення персоналу	Організаційні заходи нематеріальної мотивації	14,9	Зниження плинності кадрів на 1,7 п.п.
Разом		138,8	Стабілізація кадрового складу

Наведені проектні розрахунки свідчать, що вдосконалення системи добору, адаптації та закріплення персоналу на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» не потребує надмірних фінансових ресурсів, а загальні річні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять 138,8 тис. грн. Водночас очікувані результати мають стратегічно важливе значення для підприємства, оскільки сприяють зниженню кадрових ризиків, скороченню періоду входження нових працівників у виробничий процес та стабілізації трудового колективу. Запровадження наставництва дозволяє зберегти професійні знання в умовах старіння персоналу, а формалізація процедур добору та адаптації створює передумови для переходу до більш прогнозованої та керованої кадрової політики.

Система мотивації та оплати праці є центральним елементом кадрової політики підприємства, оскільки саме через неї реалізується зв'язок між результатами праці персоналу та досягненням фінансово-економічних цілей діяльності. Проведений у Розділі 2 аналіз засвідчив, що на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» протягом 2022–2024 рр. спостерігалось зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати працівників, однак темпи зростання продуктивності праці були нижчими. Це свідчить про наявність дисбалансу між витратами на персонал і результативністю його праці, що знижує загальну економічну ефективність кадрової політики.

Чинна система оплати праці на підприємстві має переважно фіксований характер і недостатньо пов'язана з індивідуальними та колективними результатами праці. За таких умов матеріальна мотивація виконує переважно компенсуючу, а не стимулюючу функцію. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання конкуренції на ринку праці це створює ризики зниження зацікавленості персоналу у підвищенні продуктивності та якості виконання робіт.

Реформування системи мотивації доцільно здійснювати без різкого збільшення фонду оплати праці, шляхом зміни його внутрішньої структури. Основний акцент пропонується зробити на впровадженні елементів результативної мотивації, зокрема обмеженої системи КРІ для ключових категорій персоналу, а також поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Для підприємства з чисельністю близько 46 осіб доцільно зосередитися на 3–4 ключових показниках результативності, які є зрозумілими, контрольованими та безпосередньо пов'язаними з виробничими результатами.

Запропонована система передбачає формування змінної частини заробітної плати на рівні, що не перевищує економічно обґрунтовані можливості підприємства, але водночас створює відчутний стимул для підвищення продуктивності праці. Важливою умовою є прозорість механізму нарахування премій та його однакове застосування до всіх працівників відповідних категорій.

Для практичного обґрунтування доцільності реформування системи мотивації узагальнимо основні проєктні рішення та очікувані результати в таблиці 3.3.

Запропоноване реформування системи мотивації та оплати праці на ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» орієнтоване не на механічне підвищення заробітної плати, а на підвищення її стимулюючої ролі. Загальні додаткові витрати на впровадження елементів результативної мотивації становлять 230,7 тис. грн на рік, що є економічно прийнятним для підприємства з урахуванням досягнутих фінансових результатів.

Таблиця 3.3

**Проєкт реформування системи мотивації та оплати праці персоналу ТОВ
«АГРО КАР УКРАЇНА»**

Напрямок удосконалення	Сутність змін	Вкладення, тис. грн/рік	Очікуваний результат
Запровадження КРІ	3 показники результативності для виробничого персоналу	96,4	Зростання продуктивності праці
Преміювання за результат	Змінна частина ЗП (до 6,3 % ФОП)	124,7	Посилення зв'язку «результат – винагорода»
Нематеріальна мотивація	Визнання, стабільний графік, наставництво	9,6	Підвищення лояльності персоналу
Оптимізація структури ФОП	Перерозподіл без збільшення базових окладів	–	Стимування зростання витрат
Разом		230,7	Збалансування ФОП і продуктивності

Очікується, що зміна структури фонду оплати праці дозволить посилити зацікавленість персоналу в досягненні виробничих показників, підвищити продуктивність праці та зменшити ризики втрати кваліфікованих працівників без непропорційного зростання витрат на персонал. Таким чином, реформування системи мотивації створює передумови для підвищення ефективності всієї системи управління персоналом підприємства.

Ефективність реформування системи управління персоналом значною мірою залежить не лише від обґрунтованості запропонованих заходів, а й від якості їх

організаційного забезпечення. Для ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА», яке належить до середніх машинобудівних підприємств і не має окремого HR-підрозділу, особливого значення набуває раціональний перерозподіл кадрових функцій у межах існуючої управлінської структури без створення додаткових штатних одиниць.

Запропоновані заходи доцільно реалізовувати шляхом функціонального перерозподілу HR-завдань між керівником підприємства, фінансово-економічною службою та керівниками структурних підрозділів. Такий підхід дозволяє забезпечити системність кадрової роботи, зберігаючи керованість процесів і мінімізуючи додаткові адміністративні витрати.

Ключова роль у впровадженні реформування кадрової політики належить директору підприємства, який забезпечує стратегічну узгодженість HR-рішень із цілями розвитку виробництва. Функції кадрового планування, контролю фонду оплати праці та оцінювання результативності персоналу доцільно частково закріпити за фінансово-економічним блоком, тоді як керівники підрозділів повинні відповідати за добір, адаптацію та поточну оцінку результатів праці працівників.

Впровадження змін доцільно здійснювати поетапно, що дозволить уникнути організаційних збоїв, знизити опір персоналу та забезпечити адаптацію системи управління персоналом до нових підходів. Початковий етап має бути зосереджений на формалізації процедур і розподілі відповідальності, далі – на впровадженні інструментів мотивації та оцінювання, і завершальним етапом – на стабілізації та коригуванні системи за результатами моніторингу.

Для забезпечення результативності реформування необхідним є запровадження постійного моніторингу та контролю ключових показників управління персоналом. Такий контроль має ґрунтуватися на обмеженому переліку індикаторів, що характеризують чисельність персоналу, продуктивність праці, рівень витрат на персонал та стабільність кадрового складу. Регулярний аналіз цих показників дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення та запобігати накопиченню кадрових і економічних ризиків.

Для узагальнення організаційного забезпечення реалізації запропонованих заходів доцільно представити відповідні управлінські рішення в таблиці 3.4.

Запропоноване організаційне забезпечення реалізації заходів з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» базується на використанні наявної управлінської структури без створення додаткових HR-підрозділів. Чіткий розподіл відповідальності між директором, фінансово-економічним блоком і керівниками підрозділів забезпечує керованість процесу реформування та підвищує його практичну реалізованість.

Таблиця 3.4

Організаційне забезпечення реалізації заходів з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Напрямок забезпечення	Зміст організаційних дій	Відповідальні особи	Термін реалізації
Перерозподіл HR-функцій	Закріплення кадрового планування, мотивації та оцінювання в межах існуючої структури	Директор, фінансово-економічний блок	2,4 місяця
Формалізація процедур	Розробка регламентів добору, адаптації та оцінювання персоналу	Керівники підрозділів	3,2 місяця
Поетапне впровадження	Послідовне введення HR-планування, КРІ та мотиваційних інструментів	Директор	6,5 місяця
Моніторинг показників	Контроль продуктивності праці, ФОП та плинності кадрів	Фінансово-економічний блок	Постійно
Коригування рішень	Адаптація HR-заходів за результатами аналізу	Директор	Щорічно

Поетапний характер упровадження змін і системний моніторинг ключових показників дозволяють мінімізувати організаційні та економічні ризики, забезпечити адаптацію персоналу до нових управлінських підходів і створити умови для сталого функціонування оновленої кадрової політики підприємства.

Економічне обґрунтування реформування кадрової політики спрямоване на визначення фінансової доцільності запропонованих заходів та оцінку їх впливу на результати діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА». Запропоновані заходи мають комплексний характер і орієнтовані не на механічне скорочення витрат на персонал,

а на підвищення результативності використання трудового потенціалу, зниження прихованих кадрових втрат і мінімізацію довгострокових економічних ризиків.

У результаті впровадження формалізованих процедур добору, адаптації та наставництва прогнозується зниження плинності персоналу щонайменше на 2 особи на рік (орієнтовно 3,9 % від чисельності персоналу). Середні витрати підприємства, пов'язані з втратою одного працівника (пошук, адаптація, зниження продуктивності в період заміщення), оцінюються на рівні 106,8 тис. грн.

Річна економія коштів: $2 \times 106,8 = 213,6$ тис. грн

Упровадження елементів КРІ, посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, а також оптимізація використання робочого часу дозволяють прогнозувати зростання продуктивності праці на 4,6 % без пропорційного збільшення фонду оплати праці.

Додатковий валовий дохід у розрахунку на одного працівника:

$1\,622,0 \times 0,046 = 74,6$ тис. грн

Загальний приріст доходу:

$74,6 \times 46 = 3\,431,6$ тис. грн

За умови збереження середнього рівня рентабельності діяльності (близько 4,7 %), додатковий прибуток становитиме:

$3\,431,6 \times 0,047 = 161,3$ тис. грн

Запропоноване реформування мотиваційної системи не передбачає скорочення заробітної плати, але дозволяє уповільнити темпи зростання ФОП за рахунок більшої прив'язки виплат до результатів праці. Очікуване відносне зниження неефективних витрат ФОП становить 1,9 %.

Економія фонду оплати праці: $10\,728,1 \times 0,019 = 203,8$ тис. грн

Для узагальнення результатів розрахунків наведемо таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Чинник ефекту	Річний економічний результат, тис. грн
Зниження плинності кадрів	213,6
Зростання продуктивності праці (чистий прибуток)	161,3
Оптимізація фонду оплати праці	203,8
Сукупний економічний ефект	578,7

Розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» забезпечує сукупний річний економічний ефект у розмірі 578,7 тис. грн. При цьому досягнення позитивного фінансового результату не потребує значного додаткового інвестування, оскільки більшість заходів реалізуються в межах наявної організаційної структури та фонду оплати праці.

Отриманий економічний ефект формує приріст прибутку на рівні близько 17,1 % від фактичного фінансового результату 2024 року, що свідчить про високу економічну доцільність реформування кадрової політики. Важливою перевагою запропонованих заходів є їх довгостроковий характер: у перспективі позитивний ефект буде посилюватися за рахунок стабілізації кадрового складу, накопичення людського капіталу та зниження кадрових і економічних ризиків.

У цілому результати економічного обґрунтування підтверджують, що реформування кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» є не лише організаційно необхідним, а й фінансово виправданим напрямом підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства.

Для оцінки результативності запропонованих заходів з реформування кадрової політики доцільно зіставити фактичні показники діяльності підприємства за 2024 рік із прогнозованими значеннями, сформованими з урахуванням очікуваного економічного ефекту від удосконалення системи управління персоналом (табл. 3.6). Таке порівняння дозволяє оцінити масштаб і реалістичність змін, а також вплив HR-рішень на загальну ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 3.6

Порівняння фактичних і прогнозованих показників ефективності діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА»

Показник	2024 рік	Прогноз	Відхилення
Чистий дохід підприємства, тис. грн	74 612,6	78 044,2	+3 431,6
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн	3 380,6	3 959,2	+578,6
Рентабельність діяльності, %	4,75	5,07	+0,32 в.п.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	46	46	0
Виробіток одного працівника, тис. грн/особу	1 622,0	1 696,6	+74,6
Фонд оплати праці, тис. грн	10 728,1	10 524,3	-203,8
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	73,5	86,1	+12,6

Порівняння фактичних і прогнозованих показників діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» свідчить, що реалізація заходів з удосконалення системи управління персоналом має помірний, але економічно відчутний позитивний вплив на результати діяльності підприємства без зміни масштабів виробництва чи чисельності персоналу.

Прогнозується зростання чистого доходу на 3 431,6 тис. грн, що зумовлено підвищенням продуктивності праці персоналу за рахунок удосконалення мотиваційних механізмів та організації праці. Водночас прибуток підприємства зростає на 578,6 тис. грн, або приблизно на 17 % порівняно з фактичним рівнем 2024 року, що свідчить про високу економічну ефективність HR-заходів.

Важливою характеристикою запропонованих змін є відсутність зростання чисельності персоналу, що означає інтенсивний, а не екстенсивний характер розвитку. Виробіток одного працівника зростає на 74,6 тис. грн, а прибуток у розрахунку на одного працівника – на 12,6 тис. грн, що підтверджує підвищення віддачі від використання трудового потенціалу.

Окремо слід відзначити зниження фонду оплати праці на 203,8 тис. грн за рахунок оптимізації його структури без погіршення рівня матеріального забезпечення працівників. Це забезпечує покращення співвідношення між витратами на персонал і фінансовими результатами діяльності підприємства.

Загалом прогнозні показники демонструють реалістичний та збалансований характер змін, що підтверджує доцільність реформування кадрової політики як інструменту підвищення ефективності діяльності ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА».

Висновки до розділу 3

1. Розроблено комплекс практично орієнтованих заходів, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» шляхом реформування кадрової політики з урахуванням специфіки машинобудівної галузі, результатів аналізу діяльності підприємства та виявлених проблем і ризиків. Обґрунтовано доцільність переходу від переважно ситуативної моделі управління персоналом до системної та стратегічно орієнтованої кадрової політики. Ключовими передумовами реформування визначено дисбаланс між темпами зростання фонду оплати праці та продуктивності праці, відсутність стратегічного HR-планування, ризику старіння персоналу та дефіциту кваліфікованих кадрів, а також обмежену формалізацію кадрових процедур.

2. Розроблено комплекс взаємопов'язаних заходів, які охоплюють удосконалення кадрового планування, добору та адаптації персоналу, реформування системи мотивації й оплати праці, розвиток оцінювання результативності та професійного розвитку працівників, а також організаційне забезпечення реалізації змін без створення окремого HR-підрозділу. Запропоновані заходи адаптовані до реальних можливостей підприємства та не потребують значних додаткових капіталовкладень.

3. Економічне обґрунтування засвідчило, що реалізація запропонованих HR-заходів дозволяє досягти зростання продуктивності праці одного працівника, підвищення прибутку на одного працівника, а також оптимізації фонду оплати праці за рахунок його структурної перебудови без зниження рівня матеріального стимулювання персоналу. Прогнозується зростання чистого доходу на 3 431,6 тис.

грн, що зумовлено підвищенням продуктивності праці персоналу за рахунок удосконалення мотиваційних механізмів та організації праці. Водночас прибуток підприємства зростає на 578,6 тис. грн, або приблизно на 17 % порівняно з фактичним рівнем 2024 року, що свідчить про високу економічну ефективність HR-заходів.

Важливою характеристикою запропонованих змін є відсутність зростання чисельності персоналу, що означає інтенсивний, а не екстенсивний характер розвитку. Виробіток одного працівника зростає на 74,6 тис. грн, а прибуток у розрахунку на одного працівника – на 12,6 тис. грн, що підтверджує підвищення віддачі від використання трудового потенціалу.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що управління персоналом це системний процес формування, використання, розвитку та мотивації трудового потенціалу, спрямований на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Визначено, що ефективність управління персоналом залежить від узгодженості ключових функцій (планування, добір і найм, адаптація, оцінювання результатів праці, мотивація, навчання та соціальний розвиток), а також від їх комплексної реалізації в рамках цілісної управлінської системи. Визначено економічну сутність кадрової політики як системи принципів, правил і управлінських рішень, що забезпечують оптимальне співвідношення потреб підприємства в персоналі та можливостей їх задоволення. Аргументовано, що кадрова політика безпосередньо впливає на показники ефективності діяльності підприємства, зокрема на продуктивність праці, фінансові результати, ефективність використання ресурсів, соціальну стабільність і конкурентоспроможність. Визначено методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики, які передбачають використання системи економічних, організаційних, соціальних і розвиткових показників як інструменту зворотного зв'язку для прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

2. Проведена оцінка показала, що ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» у 2022–2024 рр. розвивалося та нарощувало масштаби діяльності: у 2024 році чистий дохід зріс приблизно на 40 %, а прибуток – більш ніж на 80 %, що створило основу для посилення кадрового потенціалу та зростання оплати праці. Чисельність персоналу збільшилась з 37 до 46 осіб, а завантаженість працівників зросла, що відповідає розширенню виробництва. Оплата праці має позитивну динаміку: середня зарплата у 2024 році досягла 19 435 грн, однак темпи зростання витрат на персонал випереджали продуктивність, що вказує на потребу посилення стимулюючої ролі оплати праці та результативних критеріїв винагороди.

3. Організаційно система управління персоналом має базові елементи (посадові інструкції, адаптація новачків), але характеризується ситуативністю кадрових рішень і відсутністю стратегічного HR-планування та оцінювання персоналу. Виявлені бар'єри (дефіцит кадрів, старіння колективу, воєнні ризики) обґрунтовують необхідність реформування кадрової політики у напрямі системності, прогнозованості та інтеграції HR-рішень зі стратегією розвитку підприємства.

4. Обґрунтовано необхідність реформування кадрової політики ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» та розроблено комплекс практичних заходів з удосконалення системи управління персоналом. Основний акцент зроблено на подоланні ситуативного характеру кадрових рішень, узгодженні кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства та підвищенні ефективності використання трудового потенціалу.

5. Запропоновані заходи передбачають упровадження елементів стратегічного HR-планування, удосконалення процедур добору й адаптації персоналу, реформування системи мотивації з посиленням зв'язку між результатами праці та винагородою, а також розвиток базових інструментів оцінювання результативності працівників. Організаційне забезпечення реформування здійснюється в межах існуючої структури управління без створення окремого HR-підрозділу.

6. Економічне обґрунтування показало, що впровадження запропонованих заходів забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення прибутку на одного працівника та оптимізацію витрат на персонал, що в сукупності формує позитивний економічний ефект і підвищує рентабельність діяльності підприємства.

Отже, розроблені напрями удосконалення системи управління персоналом є доцільними та ефективними і можуть бути використані ТОВ «АГРО КАР УКРАЇНА» для зміцнення кадрового потенціалу, зниження ризиків і забезпечення сталого 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. Ачкасова Л.М. Психологічні аспекти модернізації кадрової політики підприємства в умовах післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 70-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2025_45_7
3. 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
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
5. 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.
6. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
7. Бессонова А.В. Розвиток системи кадрового потенціалу підприємства на прикладі машинобудівної галузі України. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 128-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_16
8. 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/pidinno_2022_25_7
9. 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

- 10.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.
- 11.Великий Ю.В. Управління кадровою складовою інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_6
- 12.Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Вишнівська Т.О., Серт І.В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51
- 13.Воробйова Л.Д., В.В. Воробйов Особливості оцінювання і стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_10
- 14.Воробйова Л.Д., Воробйов В.В. Підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства та визначення показників ефективності. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_19
- 15.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
- 16.Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
- 17.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/efmarppr_2020_3_7
- 18.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 19.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
20. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_19
21. 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
22. 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
23. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
24. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
25. 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
26. 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)
27. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
28. 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*
29. Кришталь Г.О., Брюховецька І.О., Панін Є.В. Особливості кадрової політики підприємств в умовах діджиталізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 4. С. 46-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_4_8*
30. Мажара В.О. Роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності праці персоналу на підприємствах України. *Ефективна економіка. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_115*
31. 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.
32. 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)*
33. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
34. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
35. 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.
36. 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.
37. Михайлова О.С., Писаренко С.В., Лисенко А.В., Леонов М.Г., Діденко А.О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Агросвіт. 2023. № 22. С. 112-119.*

38. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
39. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
40. Обиденнова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382-388.
41. 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
42. 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
43. Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 130-134.
44. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145-150.
45. 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.
46. Россіхін В.В., Омаров А.М., Россіхіна Г.В. Концептуальні засади та принципи кадрової політики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 89(1). С. 150-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_89\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_89(1)_21)
47. Серета О.Г., Кравченко В.В. Аутплейсмент як запорука ефективної кадрової політики при вивільненні працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpropr_2024_2_58

48. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
49. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
50. 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
51. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
52. 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/Vnugpr_ekon_2024_2_26
53. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
54. Христофорова Т. Вдосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С.77-79.
55. 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.
56. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.

- 57.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
- 58.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 59.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
- 60.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