

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування ефективної кадрової політики на підприємстві (на прикладі
ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», с. Розсоша, Хмельницький р-н, Хмельницька обл.)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва освітньої програми

Шифр КвРМН.023154.01.06.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу
група БАМ–23–1



Підпис

Андрій БОГОНЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


Керівник: канд. екон. наук, доцент
Науковий ступінь, звання



Підпис

Геннадій КАПІНОС
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер



Підпис

Олена КОСТЯКАК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування



Підпис


Ніла ТЮРИНА
Ім'я, прізвище

18 12 2024 р.

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва
Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри 
" 02 " 09 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Богонюка Андрія Валерійовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Формування ефективної кадрової політики на підприємстві (на прикладі ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», с. Розсоша, Хмельницький р-н, Хмельницька обл.)

керівник роботи Капінос Геннадій Іванович, канд. екон. наук, доц. кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, ім'я звання

Затверджено наказом ректора університету від 26 серпня 2024 р. № 60, дод. 19.









2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади реалізації кадрової політики. 2. Характеристика, економічний аналіз діяльності та кадрова політика на ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». 3. Формування кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Зміст кадрової політики підприємства. 2. Основні напрями кадрової політики підприємства. 3. Основні економічні показники діяльності ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». 4. Складові кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». 5. Етапи формування кадрової політики у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». 6. Ранжир характеристик кадрової політики за ступенем важливості у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». 7. Залежність конкурентоспроможності підприємства від вибору кадрової політики на ньому. 8. Схема рекомендованих кадрових процесів у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». 9. Організаційно-інформаційна схема АУІС «Кадровий потенціал підприємства» 10. Кадровий потенціал ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Структура персоналу. 11. Кількісні показники-критерії оцінки результативності праці за посадами керівників і фахівців у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Запропоновані показники оцінки ефективності діяльності з реалізації кадрової політики у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Студент


Підпис

Андрій БОГОНЮК
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Геннадій КАПІНОС
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Богонюк А.В. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві (на прикладі ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», с. Розсоша, Хмельницький р-н, Хмельницька обл.). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри ЕМА Капінос Г. І. Кваліфікаційна робота магістра.: 77 с., 1 таблиця, 36 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ.

Досліджено теоретичні засади реалізації кадрової політики, а саме: основні підходи до організації кадрової політики на підприємствах України; сутність, завдання та основні напрями кадрової політики підприємства; місце кадрової політики в системі управління персоналом.

Проаналізовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», основні економічні і фінансові показники його роботи за 2021-2023 роки і кадрову політику на ньому. Виконано детальний SWOT-аналіз.

Розроблено заходи щодо формування кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Сформовано систему управління кадровою політикою даного підприємства; розглянуто процеси реалізації кадрової політики в системі управління персоналом підприємства; запропоновано впровадження інформаційного забезпечення та проведення оцінки кадрової політики на даному підприємстві.

16.12.24

Дата

Підпис

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	7
1.1 Організація кадрової політики на підприємствах України	7
1.2 Сутність, завдання та основні напрями кадрової політики підприємства	11
1.3 Місце кадрової політики у системі управління персоналом	19
Висновки до теоретичного розділу	23
2. ХАРАКТЕРИСТИКА, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА НА ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»	25
2.1 Загальна відомості про підприємство	25
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»	29
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства за 2021-2023 роки	34
2.4 Аналіз трудових показників та управління кадрами на підприємстві	38
2.5 SWOT-аналіз ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»	43
Висновки до аналітичного розділу	48
3 ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»	51
3.1 Розробка системи управління кадровою політикою ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»	51
3.2 Реалізація кадрової політики в системі управління персоналом підприємства	59
3.3 Впровадження інформаційного забезпечення та оцінка ефективності кадрової політики	66
Висновки до проектно-рекомендаційного розділу	74
ВИСНОВКИ	75
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	78
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Робота з кадрами є фундаментальним аспектом функціонування будь-якого підприємства в економічній системі держави. Важливо розуміти, що кадрова політика – це відповідальність працівників усіх управлінських рівнів підприємства, від вищого керівництва та начальників підрозділів до співробітників кадрової служби.

Структура кадрової політики охоплює два основних напрямки цілей. Перший стосується зовнішніх взаємодій підприємства, включаючи його позиціонування на ринку праці та побудову відносин з державними органами, місцевою владою та профспілками. Другий напрямок зосереджений на внутрішніх аспектах, спрямованих на покращення взаємовідносин між працівниками та підприємством через їхню участь в управлінні, вдосконалення управлінської системи, вирішення соціальних питань та підвищення кваліфікації персоналу.

Функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості управління його кадрами. Цей комплексний процес охоплює всі ключові аспекти роботи з персоналом, починаючи від пошуку та залучення нових співробітників, забезпечення їхнього професійного розвитку через навчання, проведення регулярної оцінки їхньої діяльності, до розробки та впровадження справедливої системи оплати праці. Саме така всебічна та збалансована кадрова політика створює міцний фундамент для досягнення підприємством високих показників ефективності та сталого розвитку.

Структури з управління кадрами мають на меті забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками, які повністю відповідають професійним вимогам організації. Для досягнення цієї мети вони здійснюють комплексну діяльність, яка передбачає ретельне прогнозування та планування потреб у персоналі, організацію ефективного процесу пошуку й відбору працівників, а також забезпечення їхнього безперервного професійного розвитку через навчання та підвищення кваліфікації. Важливими складовими їхньої роботи також є розробка та впровадження дієвих систем мотивації персоналу, разом із створенням

сприятливих умов для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Кадрова політика є невід'ємним компонентом стратегічного розвитку організації та являє собою цілеспрямовану роботу з персоналом, що здійснюється відповідно до загальної концепції розвитку підприємства. Її основне призначення полягає у досягненні оптимального співвідношення між процесами оновлення та збереження кадрового складу, забезпечуючи при цьому як кількісну, так і якісну відповідність персоналу потребам підприємства. При формуванні та реалізації кадрової політики важливо дотримуватися всіх норм трудового законодавства України, а також враховувати поточну ситуацію на ринку праці, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в сучасних економічних умовах.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є процес реалізації та управління ефективною кадровою політикою на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення кадрової політики підприємства на прикладі ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ».

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення процесів управління кадровою політикою ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» на основі аналізу та систематизації підходів до управління персоналом на даному підприємстві. Для досягнення встановленої мети необхідно вирішити ряд завдань. Перш за все необхідно провести теоретичне дослідження основ реалізації кадрової політики на підприємствах, розкриваючи її сутність та ключові завдання. Наступним важливим кроком є проведення детального аналізу діяльності ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за період 2021-2023 років, що дозволить оцінити поточний стан кадрової політики підприємства. На основі отриманих результатів дослідження планується визначити та запропонувати ефективні шляхи вдосконалення кадрової політики даного підприємства з урахуванням його перспективного розвитку.

Дослідження спирається на сучасні досягнення економічної теорії, положення теорії менеджменту, методи системного аналізу. Теоретичну базу дослідження суттєво збагатили наукові роботи українських і зарубіжних дослідників у сфері управління персоналом, що дозволило забезпечити комплексний підхід до вивчення проблематики кадрової політики.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Організація кадрової політики на підприємствах України

На українських підприємствах триває динамічний процес формування та вдосконалення кадрової політики, яка має органічно інтегруватися у загальну стратегію розвитку як самих підприємств, так і держави в цілому, враховуючи сучасні економічні та соціальні реалії.

У контексті сьогодення особливої актуальності набуває необхідність гармонізації різних інтересів, налагодження ефективної координації та усунення наявних протиріч між інституційними структурами, відповідальними за формування та втілення кадрової стратегії. Стратегічний розвиток державної кадрової політики має зосереджуватися на розкритті кадрового потенціалу як ключового професійного та інтелектуального ресурсу українського суспільства, що стане рушійною силою для забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку України.

Формування кадрової стратегії є комплексним процесом, що має багато спільного з розробкою загальної стратегії розвитку підприємства. Цей процес передбачає визначення чіткого напрямку діяльності, встановлення часових рамок для реалізації запланованих заходів, розробку системи оціночних показників для моніторингу прогресу, а також створення детальних планів організаційно-технічних заходів для втілення поставлених цілей.

При побудові кадрової стратегії важливо починати з формування основних цілей та принципів, які базуються на концепції економічного розвитку держави. Необхідно враховувати та аналізувати зовнішні фактори, а також створювати відповідну нормативну базу в межах компетенції підприємства. Процес включає моніторинг людських ресурсів з оцінкою ефективності конкретних заходів, розробку системи процедур та кадрових технологій, а також постійний контроль на всіх рівнях управління підприємством.

Для покращення ефективності управління процесом формування кадрової політики варто структурувати її на окремі підсистеми. Такий поділ дозволить створити цілісний управлінський механізм, який об'єднує органи управління, інструменти, методи та засоби впливу на об'єкт управління. Це забезпечить результативне досягнення цілей, поставлених перед соціальною системою.

Керуюча система кадрової політики складається з різних рівнів суб'єктів управління, починаючи від державних органів, регіональних установ і закінчуючи працівниками підрозділів управління персоналом. До неї також входять методи управління ринком праці та інформаційно-управлінські зв'язки. Функціональна складова системи охоплює аналітичну роботу з ринком праці, прогнозування розвитку кадрової політики, планування потрібної кількості працівників та забезпечення всіх процесів необхідною інформацією.

Функціональні аспекти кадрової політики зазнали суттєвих трансформацій за останній період. Посилилась важливість аналітичної та прогностичної діяльності, тоді як облікова функція стала менш значущою. Планування людських ресурсів також змінилось через зростання автономності суб'єктів господарювання. Функція стимулювання тепер майже повністю реалізується на рівні окремих підприємств.

Кадрова політика загалом є комплексною системою заходів, спрямованих на створення інституціональних структур, які відповідають державним цілям та інтересам. Її головне призначення – забезпечити ефективне відтворення кадрового потенціалу відповідно до поточної фази розвитку економічної системи України.

Кадрова політика виконує роль важливого соціально-економічного інструменту, який збалансовує інтереси різних верств населення у питаннях кадрового розвитку. Вона забезпечує оптимальну гармонізацію державних, групових, регіональних та індивідуальних потреб при формуванні та розвитку кадрового потенціалу. У практичному вимірі кадрова політика визначає основні цілі, завдання, принципи та напрямки діяльності управлінських структур усіх рівнів – від державного до місцевого.

Розуміння кадрової політики в менеджменті персоналу має два основні

виміри. Перший розглядає її як діяльнісний процес – послідовність конкретних дій, спрямованих на досягнення визначених результатів. Другий підхід трактує кадрову політику як концептуальне явище, тобто комплексну систему, що охоплює цілі, форми, принципи та методи роботи з персоналом. Така дуальність розуміння дозволяє охопити як практичний, так і теоретичний аспекти управління людськими ресурсами.

Кадрова політика, будучи основою соціального менеджменту, має охоплювати весь персонал підприємства без винятку. Застосування теорії людського капіталу допомагає точніше визначити мету кадрової політики підприємства – це забезпечення послідовного формування трудового потенціалу, його перетворення в загальний людський капітал та подальший розвиток у спеціальний людський капітал.

Формування спеціального людського капіталу на підприємстві значною мірою залежить від активної участі всіх суб'єктів кадрової політики, включаючи державні органи управління людськими ресурсами, керівництво підприємства, його структурні підрозділи та самих працівників.

Класифікація типів кадрової політики підприємства базується на кількох факторах, але найбільш поширеними є два основні критерії. Перший – це характер кадрової політики, який включає пасивну, реактивну, превентивну та активну (в двох різновидах – раціональну та авантюристичну) політику. Другий критерій враховує ступінь відкритості до зовнішнього середовища, поділяючи політику на відкриту та закриту. Хоча такий підхід до класифікації часто абсолютизується, він залишається доцільним інструментом для поетапної оцінки кадрової політики підприємства.

Основним обмеженням даної класифікації є її неефективність при довгостроковій оцінці, коли варто зосереджуватись на перевагах окремих елементів кадрової політики. Саме тому рекомендується визначати тип кадрової політики за домінуючими елементами, що дозволяє виділити проєкційний, логіко-індуктивний та логіко-дедуктивний підходи відповідно до її характеру. Наукова література також розширює методологію типізації кадрової політики, враховуючи

пріоритетну сферу реалізації політичних інтересів та домінування окремих елементів її поліморфної сутності. Такий підхід створює фундамент для точної характеристики практики кадрової політики та її подальшої оптимізації на основі науково обґрунтованих принципів.

Для успішного впровадження результативної кадрової політики на підприємствах важливо вивчати та застосовувати досвід розвинених держав. У цих країнах сформувалася багаторівнева система регулювання ринку праці, яка включає державний, територіальний та корпоративний рівні. Кожна модель регулювання має свої особливості щодо цілей, інструментів та методологічних підходів до управління трудовими ресурсами.

Зміст кадрової політики підприємства виходить за межі простого управління персоналом та програм роботи з кадрами. Вона охоплює ширший спектр питань, включаючи розуміння та реагування на динаміку інтересів працівників, їхньої мотивації та потреб, які безпосередньо впливають на рівень залученості та продуктивності персоналу в організації.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виділити ключові аспекти ефективної політики зайнятості. Вона передбачає комплексний підхід до професійного розвитку працівників через навчання, профорієнтацію та адаптацію до умов ринку праці. Важливим елементом є система стимулювання – як безробітних до активного працевлаштування, так і роботодавців через податкові преференції для розширення штату. Особлива увага приділяється створенню сприятливих умов для працевлаштування соціально вразливих категорій населення, зокрема людей з інвалідністю, молоді та осіб старшого віку.

Ефективна система підготовки та розвитку персоналу в Україні вимагає значних інвестицій. Враховуючи міжнародний досвід, вирішення цієї проблеми можливе через зміну підходу до витрат на управління кадрами – їх варто розглядати як довгострокові капітальні інвестиції, а не поточні витрати. В контексті проголошеної в Україні національної ідеї «інвестиції в людину», з'являються обґрунтовані сподівання на покращення ситуації з розвитком людського капіталу в державі.

1.2 Сутність, завдання та основні напрями кадрової політики підприємства

Політика підприємства являє собою комплексну систему правил, що визначає поведінку як всієї виробничої системи, так і кожного її учасника. При цьому кадрова політика виступає одним із ключових напрямків загальної стратегії організації, інтегруючись з іншими важливими сферами управління – зовнішньоекономічною діяльністю, маркетингом і фінансами.

«Кадрова політика являє собою систему роботи з персоналом, яка об'єднує різні форми діяльності, має на меті створення згуртованого та відповідального колективу для реалізації можливостей підприємства швидко та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі» [21].

Кадрова політика складає фундаментальну систему принципів, норм та цілей, що визначають стратегію роботи з персоналом на підприємстві. Вона виступає ключовим елементом системи управління кадрами, забезпечуючи реалізацію всіх завдань у сфері управління людськими ресурсами. За її формування відповідає керівництво підприємства, а впровадження здійснюється через кадрову службу. Конкретні положення кадрової політики закріплюються в основних нормативних документах організації, серед яких колективний договір та правила внутрішнього розпорядку.

Кадрова політика має подвійне трактування в науковій літературі. В широкому розумінні вона представляє собою цілісну систему науково обґрунтованих норм та правил, спрямованих на узгодження людських ресурсів зі стратегічними цілями підприємства. Вузьке трактування кадрової політики зосереджується на практичних аспектах взаємодії між працівниками та організацією через конкретні правила та процедури взаємовідносин.

Сучасна кадрова політика підприємства має відповідати кільком ключовим вимогам. Вона повинна бути тісно інтегрована зі стратегічними цілями організації, демонструвати достатню гнучкість та мати економічне обґрунтування. При цьому важливою характеристикою ефективної кадрової політики є

забезпечення індивідуального підходу до кожного співробітника. В основі такої політики лежать фундаментальні принципи демократичного управління, розуміння особистих та професійних потреб працівників, а також забезпечення рівноправного ставлення до всього персоналу.

Ринкові умови вимагають такої кадрової політики підприємства, яка створює ефективну систему управління персоналом з фокусом на досягнення подвійної мети – забезпечення соціальної та економічної результативності діяльності організації при повному дотриманні законодавчих норм.

Кадрова політика підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних стратегічних напрямків. Першочергово вона зосереджується на політиці зайнятості, що передбачає залучення висококваліфікованих фахівців, створення безпечних умов праці та перспектив професійного розвитку. Невід'ємною складовою є політика навчання, яка забезпечує постійне підвищення компетентності персоналу через різноманітні освітні програми. Важливим аспектом виступає політика трудових відносин, спрямована на запобігання конфліктам, формування ефективного стилю керівництва та налагодження конструктивної взаємодії з профспілками. Суттєву роль відіграє політика оплати праці, що ґрунтується на принципах конкурентоспроможної заробітної плати відповідно до професійного внеску працівника. Завершальним елементом є політика добробуту, яка охоплює широкий спектр соціальних гарантій та створення комфортних умов для роботи й відпочинку персоналу.

Ефективність управління персоналом залежить від гармонійного поєднання кадрової політики та кадрової стратегії підприємства. Така стратегія фокусується на ключових аспектах розвитку організації – моніторингу внутрішньої атмосфери та психологічного клімату в колективі, формуванні позитивного іміджу підприємства як роботодавця, а також систематичній оцінці та розвитку професійного потенціалу співробітників.

Кадрова політика має подвійне значення в системі управління підприємством. Для керівництва вона є інтегральною частиною загальної управлінської та виробничої стратегії, спрямованої на формування ефективного та

єдиного трудового колективу. З позиції працівників, кадрова політика розглядається як інструмент забезпечення їхніх професійних та особистих інтересів – комфортних умов праці, кар'єрного зростання та гідного рівня матеріальної винагороди.

Кадрова політика представляє собою комплексну систему концептуальних засад, що включає теоретичні погляди, вимоги, ідеї та принципи управління людськими ресурсами підприємства. Її всеохоплюючий характер проявляється у спрямованості на вирішення широкого спектру питань – від виробничих завдань до соціальних та особистих проблем працівників на різних рівнях організаційної структури.

Кадрова політика підприємства охоплює чотири ключові завдання, які забезпечують його успішне функціонування. Насамперед, це залучення достатньої кількості висококваліфікованих фахівців для виконання всіх виробничих функцій. Наступним важливим завданням є формування належних умов для реалізації трудового потенціалу працівників з урахуванням їхніх законодавчо визначених прав та обов'язків. Третім завданням виступає оптимальне використання наявних людських ресурсів. Завершальним, але не менш важливим завданням є забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому.

На рисунку А.1 додатку А представлено схематично зміст кадрової політики підприємства. Варто відмітити, що кадрова політика підприємства зазвичай формується з врахуванням впливу на його діяльність різноманітних факторів – як зовнішніх, так і внутрішніх. До зовнішніх факторів можна віднести:

- стан кон'юнктури на ринку України;
- вітчизняне трудове законодавство;
- стан українського ринку праці.
- взаємовідносини з профспілками.

До внутрішніх факторів впливу на кадрову політику можна віднести:

- стан організаційної культури;
- структуру, мету діяльності, структуру підприємства;
- розміщення підприємства;

- склад персоналу (якісний та кількісний, зміни у його складі у майбутньому;
- рівень мотивації праці;
- застосовувані на підприємстві технології;
- його фінансові можливості.

При формуванні кадрової політики підприємства існують різні варіанти дій, що залежать від економічної ситуації в Україні. Обираючи між ними, важливо визначити не лише головну ціль, а й відповідні методи та пріоритети управління персоналом.

Зарубіжні дослідники менеджменту персоналу описують різні типи кадрової політики під час економічної кризи. Серед них виділяють пасивний тип, при якому підприємство не має чіткої програми дій щодо працівників і лише реагує на негативні наслідки. За такого підходу відсутнє прогнозування кадрових потреб та система оцінки праці, а кадрові питання у планах фінансового оздоровлення висвітлюються лише поверхнево, без аналізу проблем та шляхів їх вирішення.

Активний (або раціональний) тип кадрової політики характеризується тим, що керівництво підприємства володіє чітким розумінням ситуації та обґрунтованим прогнозом її розвитку, а також має інструменти впливу на кадрову ситуацію. При цьому HR-відділ спроможний прогнозувати зміни у кадровому складі як на середньострокову, так і на довгострокову перспективу.

При реактивному типі кадрової політики керівництво підприємства відстежує симптоми кризи, такі як конфлікти, брак кваліфікованих кадрів та низьку мотивацію працівників, і вживає заходи для подолання цих проблем. Головне завдання такого підходу – досягти оптимального балансу між збереженням персоналу, його професійним розвитком та відповідністю потребам підприємства, враховуючи законодавчі вимоги та ситуацію на ринку праці.

Превентивний тип кадрової політики відрізняється тим, що керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але обмежене у можливостях впливу на неї. При цьому HR-служба володіє як інструментами діагностики персоналу, так і методами прогнозування кадрової ситуації, а план фінансового оздоровлення

включає коротко- та середньострокові прогнози щодо потреб у працівниках.

Авантюристичний тип кадрової політики проявляється в тому, що хоча керівництво підприємства й має можливості впливати на ситуацію, воно діє без обґрунтованого прогнозу розвитку кризи, використовуючи лише доступні методи управління.

Для підвищення ефективності кадрової політики під час кризи необхідно:

- виявляти та розвивати лідерів у колективі;
- оптимізувати організаційну структуру та скоротити рівні управління;
- формувати надійний кадровий резерв керівної ланки;
- залучати талановитих фахівців ззовні;
- впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу;
- централізувати управління фінансами для забезпечення розвитку персоналу;
- зберігати та розвивати ключових працівників.

При стабільній роботі підприємства кадрова політика має зосереджуватися на таких ключових завданнях:

- посилення ролі HR-служби у підвищенні трудової активності персоналу;
- створення системи оцінки та розвитку працівників відповідно до їхніх здібностей та якостей;
- впровадження соціально-економічних та психологічних методів управління замість адміністративних;
- розширення участі співробітників різних рівнів в управлінні підприємством та його підрозділами.

Ефективна кадрова політика підприємства має бути органічно вбудованою в загальну стратегію розвитку компанії, забезпечуючи її реалізацію через якісне кадрове забезпечення. Водночас вона повинна поєднувати стабільність, яка дає впевненість працівникам у їхніх перспективах, та гнучкість, що дозволяє адаптуватися до мінливих ринкових умов. Важливою умовою є економічна обґрунтованість кадрової політики, яка враховує фінансові можливості підприємства та передбачає індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Кадрова політика підприємства є комплексною системою управління персоналом, яка має подвійну спрямованість: досягнення економічних результатів та забезпечення соціального ефекту. При цьому її реалізація відбувається в повній відповідності до законодавчих норм, нормативних документів та державних рішень, що гарантує легітимність та соціальну відповідальність кадрової стратегії.

Кадрова політика підприємств може бути представлена двома основними типами: відкритою та закритою. Відкрита кадрова політика передбачає максимальну прозорість для потенційних співробітників будь-якого рівня, що дозволяє працівникам розпочинати кар'єру як з низових посад, так і з керівних позицій. Характерною особливістю такого підходу є готовність компанії наймати висококваліфікованих фахівців незалежно від їхнього попереднього досвіду роботи. Цей тип кадрової політики особливо ефективний для молодих підприємств, які прагнуть до динамічного розвитку, агресивного виходу на ринок та прагнуть зайняти лідируючі позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика кардинально відрізняється від відкритої та має свої специфічні характеристики. У цьому підході компанія концентрується на внутрішньому кадровому резерві, залучаючи нових співробітників виключно на нижчі посадові рівні. Переміщення та просування по службі відбувається переважно за рахунок власних працівників шляхом внутрішніх кадрових ротацій. Такий тип кадрової політики найчастіше притаманний організаціям, які прагнуть сформувати потужну корпоративну культуру або функціонують в умовах гострої нестачі кваліфікованих фахівців на ринку праці.

Кадрова політика підприємства формує комплексний підхід до управління персоналом, охоплюючи ключові аспекти роботи з кадрами. Вона визначає чіткі вимоги до професійних та освітніх характеристик співробітників під час їх найму, враховуючи необхідний рівень спеціальної підготовки та навичок. Важливою складовою є стратегія інвестування в розвиток персоналу, яка передбачає цілеспрямований вплив на професійне зростання працівників. Не менш значущим є формування сприятливої атмосфери в трудовому колективі та створення умов для безперервного підвищення кваліфікації співробітників, що забезпечує високу

ефективність роботи підприємства в цілому.

Кадрова політика підприємства ґрунтується на фундаментальних принципах соціальної справедливості та поваги до особистості працівника. Основоположними засадами є послідовність управлінських рішень, забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників без будь-якої дискримінації за віком, релігійними переконаннями, статтю чи іншими ознаками. Головна мета такої політики – досягнення оптимального балансу у формуванні, збереженні та розвитку персоналу з урахуванням потреб підприємства, вимог законодавства та актуальної кон'юнктури ринку праці в Україні. Це комплексний підхід, спрямований на створення ефективної системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує як інтереси компанії, так і професійний розвиток її співробітників.

Механізм реалізації кадрової політики являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів управління персоналом. Це цілісний підхід, що включає розроблення детальних планів, встановлення чітких нормативів та норм, а також впровадження адміністративних, організаційних і соціальних заходів. Основна мета такого механізму – ефективне вирішення кадрових проблем підприємства та забезпечення його кваліфікованими фахівцями, здатними досягати стратегічних цілей організації.

Основні напрями кадрової політики представлені на рисунку А.2 додатку А. Кадрова політика підприємства реалізується через комплексний та багатоплановий підхід до управління персоналом. Вона передбачає стратегічне планування розвитку кадрів, включаючи вдосконалення системи навчання та професійної ротації працівників. Важливими напрямками є прогнозування потреби в нових робочих місцях, розробка дієвих мотиваційних механізмів та створення сучасних систем підбору персоналу.

Особлива увага приділяється формуванню ефективної системи оплати праці, яка поєднує матеріальне та моральне стимулювання співробітників. Кадрова політика спрямована на забезпечення рівних можливостей для працівників, створення безпечних умов праці та сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Водночас вона включає маркетингову діяльність у сфері управління персоналом, формування нових кадрових структур та розробку інноваційних механізмів управління. Визначення чітких вимог до працівників здійснюється з урахуванням стратегічних перспектив розвитку підприємства.

Світовий досвід провідних компаній демонструє, що в сучасних економічних умовах кожен співробітник стає критично важливим активом підприємства. Якість його праці безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності організації, тому моральне та матеріальне стимулювання, а також соціальні гарантії перетворюються на ключові складові ефективної кадрової політики.

Система винагород, яка включає різноманітні надбавки та механізми участі працівників у прибутках компанії, має на меті підвищити зацікавленість персоналу в результативності підприємства. Для забезпечення ефективного управління персоналом необхідним є постійний обмін інформацією з кадрових питань між різними рівнями управління – від вищого керівництва до служби управління кадрами та керівників структурних підрозділів.

Ефективна кадрова політика спрямована на забезпечення глибокої організаційної інтеграції підприємства, яка передбачає активне сприйняття та впровадження розробленої стратегії управління персоналом керівництвом усіх рівнів. Це означає не формальне дотримання, а щільну співпрацю між різними функціональними службами та особисту причетність до реалізації кадрової стратегії.

Важливою складовою такої політики є формування високого рівня відповідальності працівників, що виявляється не лише в усвідомленні базових цінностей компанії, але й у послідовній, цілеспрямованій роботі з досягнення визначених цілей. Організаційна інтеграція та персональна відповідальність стають ключовими механізмами забезпечення ефективності системи управління персоналом, її структурності та функціональності.

1.3 Місце кадрової політики у системі управління персоналом

Управління персоналом на підприємстві є складним, багатоаспектним процесом зі специфічними закономірностями. В умовах ринкової економіки воно вимагає системного підходу, що передбачає комплексне вирішення кадрових питань та оптимізацію методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління кадрами передбачає врахування сукупності та взаємозв'язку технічних, правових, організаційно-економічних, педагогічних, соціально-психологічних аспектів з особливим акцентом на соціально-економічних факторах. Системний підхід, своєю чергою, відображає врахування взаємозв'язків між цими аспектами, що знаходить своє відображення у формулюванні цілей, визначенні шляхів їх досягнення та створенні відповідного управлінського механізму. Іншими словами, ефективне управління персоналом вимагає не лише розгляду окремих елементів, але й розуміння їх взаємодії в рамках цілісної системи, де соціально-економічні чинники відіграють ключову роль.

Управління персоналом є комплексним процесом, який охоплює підбір, планування, підготовку та оцінку працівників, а також забезпечення їх безперервної освіти. Цей процес спрямований на ефективне використання кадрового потенціалу та покращення умов праці співробітників. Система управління персоналом включає різноманітні напрямки та етапи кадрової роботи, що реалізуються через конкретні дії. В рамках цієї системи здійснюється визначення стратегічних цілей, вдосконалення методів роботи з кадрами, впровадження відповідних форм і засобів досягнення поставлених завдань, а також координація та контроль виконання запланованих заходів на підприємстві.

Сукупність цілей і методів управління кадрами формує єдину комплексну систему кадрової роботи підприємства. У цій системі можна виділити кілька ключових підсистем. Перша з них зосереджена на оцінці, підборі та неперервному навчанні персоналу, забезпечуючи управлінські структури кваліфікованими кадрами. Друга підсистема охоплює аналіз, планування та прогнозування

чисельності працівників, формуючи структуру об'єктів управління та визначаючи потребу в кадрах певної кваліфікації. Третя підсистема спрямована на раціональне використання персоналу через впровадження заходів, які сприяють формуванню високопродуктивного колективу.

На рисунку А.3 додатку А показано систему роботи з кадрами. Багатогранність управління кадрами проявляється через різні аспекти підходу до вирішення кадрових завдань на підприємстві. В організаційно-економічному аспекті розглядаються питання планування кількісного та якісного складу працівників, а також формування сприятливого морального клімату в колективі. Техніко-технологічний аспект враховує специфіку використання технічного обладнання, технологічних процесів та загальний рівень розвитку виробництва. Педагогічна складова зосереджується на питаннях професійного навчання та розвитку персоналу. Правовий аспект забезпечує відповідність кадрової політики вимогам трудового законодавства. Соціально-психологічний аспект охоплює широке коло питань, пов'язаних із соціально-психологічним забезпеченням управління персоналом на підприємстві.

Кадрова політика є фундаментальною основою системи управління персоналом і являє собою довгострокову стратегію вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Вона визначає генеральний напрямок розвитку персоналу та реалізується через конкретні заходи кадрової роботи, спрямовані на досягнення поставлених цілей у сфері управління людськими ресурсами.

Управління персоналом на підприємствах здійснюється через різноманітні методи впливу на колективи та окремих працівників, які забезпечують координацію їхньої діяльності у виробничому процесі чи при наданні послуг. Ці методи можна розділити на три основні категорії: адміністративні, що базуються на владних повноваженнях; економічні, які використовують фінансові важелі впливу; та соціально-психологічні, спрямовані на задоволення соціальних потреб та врахування психологічних особливостей персоналу.

На рисунку А.4 додатку А наведена класифікація методів управління персоналом.

Економісти та фахівці з управління персоналом прогнозують загострення дефіциту кваліфікованих кадрів на вітчизняних підприємствах через війну та несприятливу демографічну ситуацію в Україні. Це явище вимагає особливої уваги з боку кадрових служб підприємств. Важливим є комплексний підхід, який передбачає як забезпечення раціональної зайнятості населення в масштабах країни, так і ефективного використання наявного трудового потенціалу на рівні окремих підприємств, причому обидва ці напрямки мають однакову значущість.

Ефективне використання кадрів на підприємствах потребує комплексного підходу, що поєднує економічне стимулювання з організаційно-правовими заходами, включаючи покращення умов праці та посилення правового захисту працівників. Особливої актуальності набуває модернізація систем стимулювання персоналу та створення дієвого економічного механізму, спрямованого на досягнення високих результатів роботи колективу. Це вимагає вдосконалення методів та принципів матеріального заохочення на підприємстві. Ключовим фактором підвищення трудової активності працівників є також правильний підбір та узгодження між собою різних стимулюючих систем.

Важливою складовою економічного стимулювання виступає система преміювання працівників. Колективне стимулювання здійснюється через виплату винагород за високі результати роботи як окремих підрозділів, так і підприємства загалом, що сприяє формуванню спільної зацікавленості у покращенні показників діяльності. Такий підхід зазвичай базується на преміальних виплатах з прибутку підприємства та потребує оцінювання результатів його діяльності у вартісному вимірі.

Створення системи економічного стимулювання, спрямованої на максимізацію випуску продукції та послуг при мінімальних витратах, є ключовим фактором забезпечення високої продуктивності працівників підприємства. При цьому важливо розуміти, що колективні форми стимулювання формують загальну зацікавленість колективу, але не можуть безпосередньо впливати на мотивацію окремих працівників. Тому колективна зацікавленість не повинна трактуватись у ролі самодостатньої форми матеріального стимулювання працівників.

Ефективність колективної системи стимулювання на підприємстві безпосередньо залежить від того, наскільки кожен окремий працівник особисто зацікавлений у досягненні високих загальних результатів. Таким чином, індивідуальна та колективна матеріальна зацікавленість є взаємопов'язаними аспектами мотивації працівника, які доповнюють одне одного та не можуть розглядатися окремо.

Система оплати праці як важливий елемент управління економічним станом суб'єкта господарювання має комплексно вирішувати соціально-економічні проблеми працівників. При цьому варто враховувати, що соціальні та економічні критерії ефективності можуть як доповнювати, так і суперечити один одному. Однак, приділяючи увагу соціальному аспекту зарплати, необхідно пам'ятати про її основну функцію – стимулювання ефективної трудової діяльності.

Система стимулювання праці на підприємствах включає не лише позитивні, але й негативні заходи матеріального впливу, такі як зниження окладів чи штрафи. Проте на практиці такі інструменти використовуються нечасто, а в сучасних економічних дослідженнях цьому питанню приділяється недостатньо уваги. Важливим є комплексне впровадження системи санкцій, яка разом із заохоченнями спрямовуватиме діяльність як колективу загалом, так і окремих працівників на ефективне використання персоналу та покращення результатів роботи підприємства.

Трудовий колектив відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку суб'єкта господарювання, а його ефективність значною мірою залежить від правильного підходу до вирішення завдань розвитку. Тому керівники, які заздалегідь починають формування трудового колективу через відбір кращих випускників закладів вищої освіти, обирають правильну стратегію розвитку підприємства.

В умовах кризи підприємствам доцільно зосередитися на економічних, соціальних, технічних та організаційних змінах, які не потребують значних фінансових вкладень. До таких заходів належать оптимізація використання робочого часу, вдосконалення систем економічного й організаційного

стимулювання праці та посилення трудової дисципліни. Важливо розуміти, що кожен трудовий колектив має суттєві внутрішні резерви для підвищення ефективності, зокрема через зменшення втрат робочого часу працівниками.

Зменшення економічних втрат на підприємстві досягається через ефективне управління економічними, соціальними і технічними аспектами. Важливо створити прозору стратегію розвитку, яка враховує індивідуальні потреби працівників різних професійних і вікових груп. Розроблення та впровадження комплексних планів економічного та соціального розвитку, а також система професійного зростання дають змогу кожному співробітнику чітко бачити власні перспективи та відчувати впевненість у майбутньому підприємства.

Важливо підкреслити, що вдосконалення економічних та організаційних методів впливу на трудовий колектив має бути нерозривно пов'язане з формуванням позитивного морального середовища. Такий комплексний підхід створює умови для розвитку творчої ініціативи та соціальної активності співробітників, що безпосередньо сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Висновки до теоретичного розділу

В теоретичному розділі даної кваліфікаційної роботи нами було розглянуто теоретичні засади реалізації кадрової політики на підприємствах України. Ми описали організацію кадрової політики на підприємствах. Приділили увагу питанням сутності кадрової політики, її основним завданням та напрямом. Також було розглянуто місце кадрової політики у системі управління персоналом.

Кадрова політика може бути визначена як комплексний підхід до управління персоналом, що поєднує різні методи роботи з працівниками. Її головна мета - формування єдиної, відповідальної команди, здатної ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики організації.

Також кадрову політику можна охарактеризувати двома способами: як

систему чітко визначених правил та стандартів, що узгоджують людський потенціал зі стратегічними цілями підприємства, або як набір конкретних принципів та рекомендацій, що регулюють взаємовідносини між організацією та її співробітниками.

Ефективна кадрова політика підприємства повинна відповідати кільком ключовим вимогам. По-перше, вона має бути інтегрована в загальну стратегію розвитку організації. По-друге, важливою є її адаптивність та економічна доцільність, що спирається на реальні фінансові можливості підприємства.

Успішна кадрова політика базується на трьох фундаментальних принципах: індивідуальний підхід керівництва до працівників та розуміння їхніх особистих потреб, демократичний стиль управління, який сприяє формуванню ефективної співпраці в межах структурних підрозділів, забезпечення справедливості та рівних можливостей для всіх співробітників.

Кадрова політика підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних стратегічних напрямків: політику зайнятості, політику навчання, політику трудових відносин, політику оплати праці, політику добробуту. Ефективність управління персоналом залежить від гармонійного поєднання кадрової політики та кадрової стратегії підприємства.

Кадрова політика представляє собою комплексну систему концептуальних засад, що включає теоретичні погляди, вимоги, ідеї та принципи управління людськими ресурсами підприємства. Серед основних завдань кадрової політики можна виділити залучення висококваліфікованих фахівців, формування належних умов для реалізації їх трудового потенціалу, оптимальне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому.

Експерти з HR виділяють різні типи кадрової політики від пасивного до авантюристичного підходу. В сучасних динамічних умовах зростає значущість кожного співробітника, оскільки його професійний рівень безпосередньо впливає на результативність підприємства. Саме тому українським компаніям варто зосередитись на створенні ефективної системи кадрової політики, що стане запорукою їх успішної діяльності в майбутньому.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА НА ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»

2.1 Загальна відомості про підприємство

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» – це потужна вітчизняна компанія з багаторічною історією розвитку у сфері харчової промисловості, яка впевнено утримує позиції одного з провідних виробників круп в Україні. Офіційно товариство було зареєстровано 23 лютого 2022 року, проте його коріння сягають 1997 року, коли підприємство розпочало свою діяльність на продовольчому ринку. За цей час компанія пройшла значний шлях становлення та розвитку, послідовно розширюючи масштаби виробництва та нарощуючи виробничі потужності.

Важливою віхою в історії підприємства став 2000 рік, коли було введено в експлуатацію сучасний завод з переробки зерна гречки та гороху. Виробнича потужність підприємства складає 35 тонн продукції на добу, що забезпечує стабільне постачання високоякісних круп на продовольчий ринок.

Одним з ключових пріоритетів компанії є неухильне дотримання стандартів якості та безпеки продукції. Для цього на підприємстві впроваджено багатоступеневий контроль сировини та готової продукції. Кожна партія зернових проходить ретельну перевірку у сертифікованій лабораторії, а також під наглядом спеціалізованого відділу контролю якості.

Компанія є власником торгової марки «Подільський смак», яка здобула високу репутацію серед українських споживачів завдяки натуральності та смаковим якостям продукції. З метою забезпечення стабільності виробничого процесу підприємство викупило значні земельні площі для вирощування зернових та овочевих культур, що дозволяє мати повний виробничий цикл та незалежність від зовнішніх постачальників.

Сьогодні ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» – це не просто виробник круп, а потужний агропромисловий комплекс, який демонструє послідовне зростання та прагнення

до вдосконалення усіх бізнес-процесів.

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» – це багатопрофільне підприємство, яке займає потужні позиції в агропромисловому секторі України, маючи широкий спектр виробничої та господарської діяльності. Підприємство створене з метою вирощування зернових культур (окрім рису) та бобових культур; виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; змішане сільське господарство. Воно також може здійснювати допоміжну діяльність у рослинництві, оптову торгівлю зерном, насінням і кормами для тварин, надавати складські послуги, вантажні автомобільні перевезення.

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» активно функціонує на ринку сільського господарства та харчової промисловості, пропонуючи продукцію, що відповідає сучасним стандартам якості. Особливістю ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» є потужна експортна стратегія. Продукція підприємства користується високим попитом на міжнародному ринку та експортується до низки країн: Німеччина, Англія, Ізраїль, країни Прибалтики, Вірменія, Молдова, Туркменістан, Узбекистан та інших країн.

Висока якість продукції забезпечується впровадженням сучасних стандартів контролю, використанням передових технологій вирощування та переробки сільськогосподарської сировини. Кожна партія продукції проходить багаторівневий контроль якості, що підтверджує її відповідність найвищим вимогам як українських, так і міжнародних стандартів.

Географія експорту та стабільний попит на продукцію свідчать про високу конкурентоспроможність ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» - динамічне підприємство, яке приділяє особливу увагу логістиці та маркетинговим стратегіям розвитку бізнесу. Логістичні переваги підприємства, це унікальне географічне розташування виробничих потужностей, що дозволяє здійснювати ефективну доставку продукції двома основними транспортними магістралями: автомобільний транспорт (забезпечує мобільність та гнучкість постачання) та залізничний транспорт (дає змогу здійснювати масштабні вантажоперевезення на великі відстані).

Маркетингова стратегія підприємства передбачає активну участь у галузевих заходах: систематична презентація на профільних виставках, регулярна участь у сільськогосподарських ярмарках, презентація власної продукції перед потенційними партнерами, розширення ділових комунікацій. Основними конкурентами ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» в агропромисловому секторі України є кілька компаній, які також займаються виробництвом круп та сільськогосподарської продукції, серед них: ТОВ «ЛАНДШАФТ ПЛЮС» (Дніпропетровська область), ФГ «ДАР ЗЕМЛІ» (Хмельницька область), ТОВ «ТРИАДА-МК» (Вінницька область). Дані підприємства, подібно до ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», пропонують широкий асортимент зернових і сільськогосподарських товарів, що робить їх основними конкурентами на ринку.

Управління ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» – це складна та багатогранна система, яка базується на поєднанні сучасних принципів корпоративного управління та чинного законодавства України. Управління підприємства здійснюється відповідно до статуту, чинних нормативно-правових актів на основі поєднання принципів самоврядування трудового колективу та прав власника щодо господарського використання майна.

Організаційна структура апарату управління ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» являє собою лінійно-функціональну систему управління, яка передбачає чітку ієрархію та розподіл повноважень. Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства здійснюється директором. Центральною ланкою є посада директора, який виступає ключовою фігурою у прийнятті стратегічних рішень. Повноваження директора включають: зовнішні комунікації (представництво інтересів підприємства у відносинах з фізичними та юридичними особами, захист інтересів компанії в судах України всіх інстанцій, укладання договорів та підписання офіційних документів); кадрова політика (прийом та звільнення працівників, встановлення чисельності штату, формування штатного розпису); фінансово-господарська діяльність (розпорядження майном підприємства, відкриття банківських рахунків, видача доручень та довіреностей, контроль за фінансовими потоками); адміністративне керування (видання наказів та

розпоряджень, координація роботи структурних підрозділів, забезпечення ефективного функціонування підприємства).

Унікальність управлінської моделі ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» полягає в поєднанні чіткої ієрархії, професійного менеджменту та корпоративної культури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Додаткові особливості системи управління даним підприємством: впровадження сучасних корпоративних стандартів, застосування прозорих механізмів прийняття рішень, постійний моніторинг ефективності управлінських процесів, гнучкість організаційної структури.

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» має такі структурні підрозділи:

- управління: керівництво (заступник директора), фінансовий відділ, юридичний відділ, відділ безпеки, відділ постачання, господарський відділ;
- завод по переробці зерна: керівництво (начальник виробництва), технічний відділ, лабораторія, склад, ремонтна бригада, лінія з виробництва харчових продуктів, котельня, охорона, водії.

У складних умовах воєнного часу ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» стоїть перед низкою викликів, що вимагають негайної адаптації та стратегічної гнучкості. Основними завданнями підприємства є забезпечення стабільності виробничих процесів, збереження кадрового потенціалу, диверсифікація експортних ринків та підтримка продовольчої безпеки держави.

Перспективи розвитку компанії включають пошук альтернативних логістичних маршрутів, переорієнтацію експортних потоків на дружні країни, впровадження додаткових механізмів страхування бізнес-ризиків, часткову мілітаризацію виробничих потужностей для забезпечення потреб армії (передача частини власних транспортних засобів на потреби ЗСУ), а також посилення інвестицій у сільськогосподарські технології з метою підвищення незалежності від імпортової техніки та обладнання.

2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»

Комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства є фундаментальним інструментом дослідження його економічного потенціалу та стратегічного розвитку. Він надає всебічну картину функціонування організації, розкриваючи найбільш суттєві аспекти її діяльності в ринковому середовищі, дозволяючи визначити реальні результати господарської діяльності, виявити сильні сторони та потенційні недоліки.

Серед ключових показників, що характеризують діяльність підприємства, виділяють обсяги реалізації, собівартість, прибутковість, рентабельність, фондівіддачу, продуктивність праці, ліквідність та платоспроможність. Такий багатовекторний аналіз дає змогу не лише оцінити поточний економічний стан, але й розробити стратегію подальшого розвитку, виявити потенційні можливості та ризики.

Головна мета такого дослідження полягає в комплексній діагностиці економічного потенціалу підприємства, пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності та розробці конкретних рекомендацій щодо оптимізації господарської діяльності в умовах мінливого ринкового середовища.

Проаналізуємо динаміку основних економічних показників ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за 2021-2023 роки для оцінки його господарської діяльності (таблиця Б.1 додатку Б). Проаналізувавши дані таблиці Б.1, можна зробити висновок, що за 2021-2023 роки відбулося покращення майже всіх техніко-економічних показників діяльності підприємства, не дивлячись на негативні наслідки війни та кризовий стан економіки країни. Зокрема, протягом аналізованого періоду спостерігається постійне зростання обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємства, а саме: у 2022 році порівняно з 2021 роком на 91,2%, у 2023 році порівняно з 2022 роком на – 29,15% (на 146,93% в порівнянні з 2021 роком).

Таке зростання відбулося завдяки частково зростанню темпів інфляції, що було обумовлено як зростанням цін та продукцію, яку виготовляє і реалізує

підприємство, так і збільшенням попиту на сільськогосподарську продукцію підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» протягом 2021-2023 років також поступово зростала у зв'язку зі збільшенням обсягів реалізованої продукції, а також зі зростанням цін на сировину, підвищенням мінімальної заробітної плати тощо. Так в 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається зростання на 87,2% або на 26958,2 тис. грн, у 2023 році порівняно з 2021 роком на 23,45% або на 13568,1 тис. грн (на 131,15% у порівнянні з 2021 роком).

В цілому за період 2021-2033 роки собівартість реалізованої продукції зросла на 131,15% при збільшенні обсягів реалізації за той же період на 146,93%, що є сприятливим індикатором ефективності господарської діяльності підприємства. Темпи приросту реалізації продукції перевищують темпи приросту собівартості на 15,78 п. п., що свідчить про: оптимізацію виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження більш економічних технологій, ефективне управління витратами. Також, підприємство демонструє здатність нарощувати обсяги виробництва з меншим приростом витрат, що може вказувати на: раціоналізацію виробничих процесів, покращення закупівельної політики, підвищення загальної операційної ефективності. Тобто, підприємство має стійку позитивну динаміку розвитку з ознаками операційної ефективності та потенціалом для подальшого зростання.

Це обумовило зростання прибутку підприємства протягом всього аналізованого періоду. У 2022 році чистий прибуток підприємства виріс порівняно з попереднім роком на 78,32% або на 921,8 тис. грн, у 2023 році також даний показник збільшився на 90,79% або на 1905,5 тис. грн. Аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» демонструє вражаюче зростання фінансових показників навіть у складних умовах воєнного часу. Якщо порівняти фінансовий результат підприємства з довоєнним (з 2021 роком), то можна зробити висновок, що чистий прибуток виріс на 240,23%, що свідчить про високу адаптивність підприємства, ефективну антикризову стратегію та здатність не

лише утримувати, але й нарощувати економічні показники в умовах значних зовнішніх викликів. Такі результати вказують на потужний менеджмент, оптимізацію витрат, диверсифікацію ринків збуту та загальну операційну ефективність компанії.

На основі аналізу фінансових показників ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільну прибутковість і зростання рентабельності продукції, навіть в умовах економічної нестабільності. Зокрема у 2021 році рентабельність продукції дорівнювала 3,8%, у 2022 році – 3,62%, у 2023 році вона зросла на 54,7% і становила 8,97%. Якщо показник 2023 року порівняти з довоєнним 2021 роком, то він виріс на 47,37%, що свідчить про ефективність реалізованих управлінських рішень та адаптацію підприємства до сучасних викликів. Це насамперед пов'язано із зростанням попиту на продукцію, оптимізацією витрат, вдосконаленням технологій, розширенням ринків збуту. Подібна динаміка є свідченням фінансової стабільності підприємства та його здатності до розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Аналіз показника витрат на 1 гривню реалізованої продукції демонструє надзвичайно високу операційну ефективність ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Протягом 2021-2023 років підприємство послідовно утримувало витрати нижче за нормативне значення (1 грн), що є ознакою раціонального господарювання та ефективного управління виробничими процесами. У 2022 році порівняно з 2021 роком значення даного показника зменшилось до 0,02 п. п., у 2023 році також спостерігається зниження – на 0,04 п. п. та становили 0,83, на кожну гривню реалізованої продукції. Це свідчить про послідовну оптимізацію виробничих витрат, впровадження ресурсозберігаючих технологій, ефективне управління матеріальними та фінансовими ресурсами. Такий підхід дозволяє підприємству не лише зберігати конкурентоспроможність, але й нарощувати прибутковість навіть в умовах воєнного часу та економічної нестабільності.

Для оцінки управління матеріально-технічною підсистемою ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за 2021-2023 роки проведемо аналіз використання основних фондів та оборотних активів. Вартість основних фондів ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» протягом

аналізованого періоду постійно збільшувалась, у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 52,87%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком їх вартість також зросла на 66,27%. За весь аналізований період вартість основних фондів ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» зросла на 154,18%, тобто майже більше ніж у 2,5 рази. Ці тенденції були пов'язані з введенням в експлуатацію нового обладнання для виготовлення соняшникової олії.

Проаналізуємо динаміку показників ефективності використання основних фондів ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за 2021-2023 роки (таблиця Б.2 додатка Б).

Показник фондівдачі є важливим індикатором ефективності використання основних фондів підприємства, який розраховується шляхом співвідношення обсягу реалізованої продукції або наданих послуг до середньорічної вартості основних засобів. Для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» характерна динамічна зміна цього показника: якщо у 2022 році відбулося зростання фондівдачі на 6,62% порівняно з попереднім роком (з 6,81 до 8,52), то у 2023 році спостерігалось її зниження на 22,3% до рівня 6,62.

Причиною такої неоднозначної тенденції стали значні інвестиції підприємства в оновлення матеріально-технічної бази: протягом 2022-2023 років було проведено переоцінку балансової вартості основних засобів, введено нові споруди та придбано сучасне обладнання і транспортні засоби. Незважаючи на тимчасове зниження фондівдачі у 2023 році, підприємство демонструє стратегічний підхід до модернізації виробничих потужностей, адже фактичні значення показника протягом 2020-2022 років послідовно перевищували нормативну значення – одиницю, що свідчить про ефективне управління основними фондами та потенціал для подальшого економічного зростання.

На основі наданої інформації щодо динаміки фондівдачі ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» в період 2021-2023 років можна зробити наступні висновки, показник фондівдачі підприємства демонструє нестабільну тенденцію, що характеризується значними коливаннями. У 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося зниження фондівдачі на 20%, внаслідок чого її значення зменшилося до 0,12. Однак у 2023 році спостерігалось протилежне явище –

збільшення фондомісткості на 25%, що призвело до зростання показника до 0,15. Така динаміка може свідчити про складні процеси в управлінні основними фондами підприємства. Зниження фондомісткості у 2022 році могло бути наслідком більш ефективного використання наявних виробничих потужностей, тоді як зростання показника у 2023 році вказує на можливе збільшення витрат на утримання та обслуговування основних засобів або зменшення обсягів виробництва.

Фондоозброєність підприємства є важливим показником, який відображає ступінь технічної забезпеченості працівників основними виробничими засобами. Для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» характерна стійка тенденція до послідовного зростання цього показника протягом 2021-2023 років: якщо у 2021 році фондоозброєність становила 115,69 тис. грн на одного працівника, то у 2022 році вона збільшилася до 162,13 тис. грн/чол., а у 2023 році сягнула 294,07 тис. грн/чол.

Така динаміка зумовлена цілеспрямованою стратегією технічного переозброєння підприємства, що включала оновлення та введення в експлуатацію нових основних фондів при практично незмінній чисельності персоналу. Зростання фондоозброєності майже у 2,5 рази за три роки свідчить про значні інвестиції в модернізацію виробничих потужностей, підвищення технологічного рівня та потенційне зростання продуктивності праці. Це дозволяє зробити висновок про ефективну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на технологічне оновлення та підвищення конкурентоспроможності, що є позитивним індикатором стратегічного розвитку ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ».

Кадровий склад ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» демонстрував динамічні зміни впродовж 2021-2023 років. Чисельність працівників зазнала змін: у 2022 році відбулося збільшення на 4 співробітників порівняно з попереднім роком, а в 2023 році, навпаки, спостерігалось скорочення на 4 чоловік. Основною причиною таких змін стала мобілізація працівників.

Аналіз динаміки продуктивності праці ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за період 2021-2023 років демонструє вражаюче зростання ефективності трудового потенціалу. Протягом досліджуваного періоду підприємство досягло сукупного приросту

продуктивності на 146,93%, з показниками приросту 75,26% у 2022 році та 40,89% у 2023 році порівняно з попередніми роками. Особливо значущим є той факт, що таке суттєве підвищення продуктивності відбулося на тлі практично незмінної чисельності персоналу та послідовного збільшення чистого доходу.

Дана тенденція свідчить про високоефективне управління людськими ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до складних зовнішніх умов, зокрема викликів, пов'язаних з військовим станом. Менеджмент компанії продемонстрував спроможність не лише зберігати, але й послідовно нарощувати продуктивність праці, що є індикатором якісного стратегічного управління, раціонального використання трудового потенціалу та організаційної стійкості підприємства.

Стабільне зростання продуктивності праці підкреслює конкурентні переваги ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах невизначеності. Досягнуті результати є свідченням професіоналізму управлінської команди, мотивованості персоналу та потужного потенціалу підприємства для подальшого економічного зростання.

2.3 Аналіз фінансового стану підприємства за 2021-2023 роки

Економічний потенціал підприємства розкривається через її фінансову забезпеченість, що є критичною умовою для стабільного провадження основної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Аналіз фінансового стану має комплексні цілі: він включає глибоку діагностику поточного фінансового становища, виявлення динаміки змін та факторів, що впливають на фінансові показники, а також розроблення стратегічних заходів для зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Фінансова спроможність підприємства слугує індикатором його конкурентоспроможності в економічному просторі, визначаючи рівень довіри та готовності партнерів – банків, постачальників, інвесторів та кредиторів – до

співпраці на основі оцінки надійності та перспективності суб'єкта господарювання.

Проаналізуємо склад та динаміку активів ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» (таблиця Б.3 додатка Б).

Відповідно даних цієї таблиці можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду сума активів ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» змінювалась неоднозначно, а саме у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 11493 тис. грн або 35,9%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком навпаки зменшився на 2287,5 тис. грн або на 5,26%. Такі зміни в активах у 2022 році відбулися переважно за рахунок зменшення суми оборотних активів.

Сума необоротних активів підприємства протягом 2021-2023 років постійно зростала і, в основному, це відбулось завдяки зростанню суми основних засобів. У 2022 році порівняно з 2021 роком оборотні активи збільшилися на 104,68%, у 2023 році порівняно з 2022 роком на 52,58%. В той же час сума основних фондів також постійно зростала: у 2022 році на 98,71% порівняно з 2021 роком, у 2023 році на 94,86% порівняно з попереднім роком. Водночас варто звернути увагу на негативну тенденцію щодо незавершених капітальних інвестицій, які у 2023 році скоротилися на 64,75% (або 1068 тис. грн) порівняно з попереднім роком.

Ці зміни можуть свідчити про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на оновлення та модернізацію виробничих потужностей, але водночас вказують на необхідність ретельного аналізу причин коливань в структурі активів та їх впливу на фінансово-економічні показники підприємства.

Сума оборотних активів ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» протягом 2021-2023 років змінювалася неоднозначно, а саме у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 28,68% або на 11493 тис. грн, а в 2023 році порівняно з попереднім роком навпаки спостерігається зменшення на 14,92%. У 2023 році зниження суми оборотних активів пояснюється насамперед зменшенням виробничих запасів на 39,55%.

Аналіз динаміки дебіторської заборгованості ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за період 2021-2023 років виявляє складну та неоднозначну картину змін у фінансово-розрахункових процесах підприємства. У 2022 році спостерігалася трансформація

структури дебіторської заборгованості, характерною особливістю якої була повна відсутність заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги. Водночас зростання відбувалось по інших статтях розрахунків. 2023 рік позначився більш динамічними змінами в структурі дебіторської заборгованості: суттєве зростання заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги на 2902,7 тис. грн, збільшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 716,6 тис. грн, що становить 38% приросту. Значне зростання дебіторської заборгованості у 2023 році є потенційним індикатором проблем у системі управління розрахунками та може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства. Основні ризики зростання дебіторської заборгованості включають: погіршення ліквідності підприємства, уповільнення обігу оборотних коштів, підвищення ризиків неповернення коштів. Незважаючи на наявні виклики, зростання дебіторської заборгованості ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» розглядається як потенціал для розширення ринкової присутності та нарощування обсягів реалізації за умови ефективного управління фінансовими потоками.

Обсяг грошей та їх еквівалентів за період 2022-2023 роки постійно зростає, так у 2022 році порівняно з 2021 роком він збільшився на 554,7 тис. грн, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 2194,6 тис. грн або 395,64%. Стрімке зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів є позитивним індикатором фінансової спроможності підприємства та свідчить про ефективне управління фінансовими потоками, покращення платоспроможності та ліквідності, накопичення фінансового резерву для потенційних інвестицій, зміцнення фінансової стійкості підприємства, можливість здійснення стратегічних інвестицій та розширення бізнесу.

Проаналізуємо склад та динаміку пасивів ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» (таблиця Б.4 додатка Б). Власний капітал ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за 2021-2023 роки поступово зростає: у 2022 році порівняно з 2021 роком на 36,09%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 19,78%. Таке зростання власного капіталу підприємства відбулося в основному за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, що підкреслює ефективність роботи підприємства.

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення протягом аналізованого періоду були тільки у 2022 році в розмірі 390 тис. грн.

Аналіз поточних зобов'язань виявляє складну та неоднозначну картину змін, у 2022 році порівняно з попереднім роком спостерігається зростання на 2685,3 тис. грн або на 30,91%, у 2023 році навпаки зниження на 71,89% або на 8175,7 тис. грн. Зниження поточних зобов'язань у 2023 році відбулося за рахунок зниження поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 54,05% або на 3381 тис. грн, що є позитивним сигналом для підприємства, оскільки свідчить про покращення фінансової дисципліни та платоспроможності, ефективніше управління фінансовими потоками, зменшення фінансових ризиків та витрат на обслуговування боргів, зміцнення репутації підприємства серед постачальників та контрагентів, потенційне вивільнення оборотних коштів для розвитку бізнесу. Таким чином, зниження кредиторської заборгованості є індикатором фінансової стабільності та результативності менеджменту підприємства.

Проаналізуємо динаміку структури активів та пасивів ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за 2021-2023 роки (таблиці Б.5 та Б.6 додатка Б).

Найбільшу частку в активах ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» протягом 2021-2032 років займає стаття «оборотні активи», які становили у 2021 році 90,50%, у 2022 році – 85,69%, у 2023 році – 76,95%.

Необхідно зазначити, що оборотні активи займають таку значну частку в загальній сумі активів протягом аналізованого періоду тільки за рахунок запасів, частка яких становила: у 2021 році – 57,17%, у 2022 році – 79,97%, у 2023 році – 51,02%.

У 2023 році хоча частка запасів знизилася на 28,95% порівняно з 2022 роком, однак зросла частка дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 7,04%. Зростання частки дебіторської заборгованості у 2023 році пояснюється тим, що для розширення ринкової присутності та нарощування обсягів реалізації було прийняте рішення частину продукції надавати під реалізацію.

Також необхідно відмітити, що позитивним для діяльності підприємства є те, що частка власного капіталу у загальній сумі пасивів підприємства протягом

всього аналізованого періоду постійно зростала, а саме у 2021 році вона дорівнювала – 72,86%, у 2022 році – 72,96%, у 2023 році – 92,24%. Дане зростання у 2023 році частки власного капіталу на 19,28%, пояснюється зростанням частки нерозподіленого прибутку, що призводить до зростання платоспроможності підприємства та його автономії, а це в свою чергу підвищує фінансову стійкість підприємства.

У підсумку проведеного фінансового аналізу ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» можна зробити висновок, що діяльність даного підприємства протягом 2021-2023 років характеризувалося стійким фінансовим станом, оскільки спостерігається зростання:

- власного капіталу переважно за рахунок нерозподіленого прибутку, що призводить до зростання платоспроможності підприємства та його автономії, а це, в свою чергу, підвищує фінансову стійкість підприємства;

- суми основних фондів, що свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на оновлення та модернізацію виробничих потужностей;

- обсягу грошей та їх еквівалентів, що свідчить про покращення платоспроможності та ліквідності, накопичення фінансового резерву для потенційних інвестицій, зміцнення фінансової стійкості підприємства.

2.4 Аналіз трудових показників та управління кадрами на підприємстві

Аналіз трудового потенціалу та системи оплати праці ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» є критично важливим інструментом оцінки ефективності управління людськими ресурсами та соціально-економічної результативності підприємства. Трудові показники мають комплексне значення, оскільки відображають рівень використання кадрового потенціалу, демонструють продуктивність праці та ефективність трудових витрат, характеризують здатність колективу виробляти продукцію або надавати послуги.

Політика підприємства в сфері оплати праці базується на самостійній розробці штатного розпису та визначенні окладів відповідно до законодавства України. Формування винагороди працівників здійснюється через посадові оклади, надбавки, преміальні доплати згідно з положенням про преміювання, яке затверджується директором підприємства та погоджується з виборним органом трудового колективу.

На підприємстві застосовуються різні форми оплати праці, включаючи відрядну та почасову системи з преміальними нарахуваннями. Тарифікація заробітної плати диференціюється для різних категорій працівників для робітників використовується єдина сітка міжрозрядних тарифних коефіцієнтів, для службовців – коефіцієнти співвідношень посадових окладів, а для зовнішніх виконавців передбачені відрядні розцінки на основі актів виконаних робіт чи наданих послуг.

Така комплексна система оплати праці спрямована на забезпечення прозорості нарахувань, мотивації працівників, диференційованої оцінки трудового внеску та дотримання норм трудового законодавства. Основна мета – створення справедливої, економічно обґрунтованої системи винагороди, яка стимулює ефективність та продуктивність праці співробітників підприємства.

У ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» запроваджено системний підхід до управління оплатою праці, який передбачає періодичний перегляд фонду заробітної плати. Метою такого моніторингу є можливість збільшення тарифних ставок, посадових окладів, винагород, доплат та надбавок у разі досягнення позитивних економічних результатів, таких як зростання обсягів виробництва або зниження собівартості продукції.

Така практика дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни економічної кон'юнктури, забезпечувати матеріальну мотивацію працівників та підтримувати баланс між економічними можливостями компанії та соціальними потребами трудового колективу. Регулярний перегляд умов оплати праці є важливим інструментом кадрової політики, спрямованим на підвищення продуктивності та утримання кваліфікованих спеціалістів.

Проаналізуємо основні показники з праці та заробітної плати на ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» у 2021- 2023 роках (таблиця Б.7 додатка Б).

Продуктивність праці на підприємстві протягом 2021-2023 років постійно зростала, що є позитивом. Зокрема, у 2022 році порівняно з 2021 роком зафіксовано підвищення на 75,26%, а в 2023 році додаткове зростання становило 40,89% щодо показників попереднього року. Загальне збільшення продуктивності праці за 2021-2023 роки становило 146,93%.

Зростання продуктивності відбулося на тлі майже незмінної чисельності персоналу та послідовного збільшення чистого доходу, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами. Підприємство протягом всього аналізованого періоду адаптувалося до зовнішніх викликів, старалося підтримувати та покращувати показники ефективності праці навіть в умовах кадрових змін, які пов'язані з війною. Таким чином, стабільне нарощування продуктивності праці є індикатором позитивного менеджменту та раціонального використання трудового потенціалу компанії. Ці висновки підкреслюють здатність ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» ефективно функціонувати та розвиватися в складних умовах, демонструючи запас міцності та адаптивності.

Заробітна плата виступає ключовим економічним інструментом, який одночасно є ціною робочої сили та складовою витрат на виробництво, що включається до собівартості продукції. Аналіз фонду заробітної плати ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за період 2021-2023 років демонструє послідовну позитивну динаміку зростання, що відображає стабільний розвиток підприємства та ефективну кадрову політику.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось поступове збільшення річного фонду заробітної плати: у 2022 році приріст становив 9,56% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році - на 5,03% щодо попереднього року. Важливо зазначити, що таке зростання відбувалося на тлі практично незмінної середньооблікової чисельності працівників, що опосередковано свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Станом на 2023 рік середньомісячна заробітна плата одного працівника ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» дорівнювала 6388,5 грн, що 3,61% більше ніж у 2022 році. Збільшення рівня оплати праці створює потужну мотиваційну систему для співробітників, стимулюючи їх до підвищення професійної майстерності, нарощування продуктивності та особистої відповідальності за результати роботи.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство реалізує виважену соціально-економічну політику, яка передбачає послідовне зростання винагороди працівників пропорційно до підвищення ефективності їхньої праці. Такий підхід не лише сприяє утриманню кваліфікованих кадрів, але й формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що є критично важливим фактором успішного розвитку компанії в сучасних економічних умовах.

Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати на ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» демонструє ефективну кадрову стратегію підприємства. У 2022 році спостерігалася унікальна динаміка: продуктивність праці зросла на 75,26%, тоді як збільшення заробітної плати склало лише 0,43% порівняно з попереднім роком. Це класичний приклад раціонального використання трудового потенціалу, коли зростання продуктивності значно випереджає темпи нарощування фонду оплати праці.

Аналогічна тенденція простежувалася й у 2023 році: продуктивність праці збільшилася на 40,49%, водночас середньомісячна заробітна плата зросла лише на 3,61% порівняно з 2022 роком. Така диспропорція є позитивним індикатором для підприємства, оскільки демонструє здатність колективу підвищувати ефективність праці випереджальними темпами порівняно з витратами на оплату праці. Це свідчить про високий рівень мотивації працівників, ефективність системи управління персоналом та раціональне використання трудових ресурсів.

Проведений аналіз підтверджує, що на ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» сформована збалансована система управління трудовим потенціалом. Випереджальне зростання продуктивності праці над темпами нарощування заробітної плати є стратегічно важливим напрямком кадрової політики, який дозволяє підприємству

підвищувати економічну ефективність, зберігати конкурентоспроможність та створювати умови для подальшого розвитку.

Проаналізуємо склад фонду оплати праці ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за 2021-2023 роки (таблиця Б.8 додатка Б).

Протягом 2021-2023 років спостерігалось поступове зростання фонду оплати праці штатних працівників підприємства, яке становило 4,05% за весь досліджуваний період. Поряд з цим важливо відмітити, що зростання фонду основної заробітної плати у 2023 році в порівнянні з 2021 роком, було незначним, на рівні 2,47%, а в порівнянні з 2022 роком взагалі спостерігається зниження на 5,46%, але це пояснюється зменшенням кількості працівників на 4 особи. Така ж ситуація спостерігається і з фондом додаткової заробітної плати, а саме у 2023 році вона знизилася порівняно з 2022 роком на 11,84%.

Характерною особливістю аналізованого періоду стала відсутність будь-яких заохочувальних, компенсаційних виплат, премій та систематичних винагород для працівників підприємства. Незначне зростання фонду оплати праці на фоні скорочення персоналу та браку додаткових стимулюючих виплат свідчить про складну економічну ситуацію та пасивну кадрову політику підприємства.

У контексті управління персоналом ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» людські ресурси розглядаються як визначальний чинник ефективності виробничої діяльності. Персонал підприємства водночас виступає і об'єктом цілеспрямованого впливу з боку менеджменту, і активним суб'єктом, здатним впливати на внутрішні процеси організації. Це означає, що кадрова політика підприємства передбачає не лише адміністративне керування співробітниками, а й створення умов для максимальної реалізації їхнього професійного потенціалу.

В умовах жорсткої конкуренції ключовими перевагами підприємства стають не лише традиційні ресурси – фінансовий та виробничий капітал, а й нематеріальні активи: професійні знання працівників, їхні трудові навички, креативність, ініціативність та мотиваційна спрямованість. Управління персоналом перетворюється на складну, багатогранну систему, що включає планування чисельності та структури кадрів, їх професійний розвиток,

формування корпоративної культури, створення ефективних комунікативних механізмів та системи мотивації.

Особливістю кадрового менеджменту ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» є розуміння подвійної природи персоналу: співробітники одночасно є і об'єктом управлінських впливів, яким можна цілеспрямовано керувати, і самостійними суб'єктами, здатними генерувати ідеї, приймати рішення та впливати на загальну стратегію підприємства. Це вимагає гнучкого, диференційованого підходу до управління, який передбачає не лише адміністративний контроль, а й створення середовища для професійної самореалізації, постійного навчання та особистісного зростання працівників.

2.5 SWOT-аналіз ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент управління, який допомагає підприємству всебічно оцінити власну поточну ситуацію та розробити ефективну стратегію розвитку.

Основна мета SWOT-аналізу полягає в тому, щоб виявити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії. Він дозволяє менеджменту зрозуміти конкурентні переваги підприємства, визначити потенційні напрямки для покращення та передбачити можливі ризики. Завдяки цьому інструменту підприємство може розробити стратегію, яка максимально використовує сильні сторони, мінімізує вплив слабких сторін, враховує наявні можливості та готується до потенційних загроз.

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» демонструє потужний фінансово-економічний потенціал, який характеризується не лише кількісними показниками зростання, але й системною здатністю адаптуватися до мінливих ринкових умов. Стабільне нарощування активів підприємства та власного капіталу, послідовне збільшення основних засобів та обсягів грошових коштів свідчать про виважену стратегію управління ресурсами, спроможність генерувати та акумулювати фінансові

потоки навіть в умовах економічної невизначеності.

Особливою конкурентною перевагою підприємства є високоефективний трудовий потенціал, що демонструє здатність колективу суттєво підвищувати продуктивність праці при мінімальних змінах чисельності персоналу. Гнучкість управлінської моделі ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» виявляється у спроможності швидко реагувати на зовнішні виклики, оперативно адаптувати бізнес-процеси та зберігати стійкість навіть в умовах значних соціально-економічних трансформацій. Прозора кадрова політика, раціональна система оплати праці та послідовна стратегія розвитку персоналу створюють надійне підґрунтя для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Незважаючи на загальну успішність, ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» має низку внутрішніх викликів, які потребують стратегічної уваги та системного вирішення. Одним з визначальних структурних обмежень компанії є певна інертність у впровадженні радикальних інновацій, що може уповільнювати темпи її технологічного розвитку. Консервативний підхід до оновлення виробничих процесів та технологічного парку створює ризики поступової втрати конкурентних переваг на динамічному аграрному ринку, де швидкість адаптації та гнучкість стають критичними факторами успіху.

До можливостей ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» можна віднести впровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій; підвищення кваліфікації персоналу; розвиток альтернативних джерел енергії (з огляду на сучасні тенденції у сфері енергетики, є можливість впровадження альтернативних джерел енергії, таких як сонячна або вітрова енергія для зменшення впливу на навколишнє середовище та залежності від традиційних ресурсів). Підвищення рівня ефективності роботи передбачає можливість вдосконалення технологій і процесів для збільшення ефективності виробництва теплової енергії. Також варто враховувати можливості розширення зони обслуговування для збільшення клієнтської бази.

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» має значний потенціал для подальшого розширення та

зміцнення своїх позицій на аграрному ринку України. Ключовою можливістю компанії є поступова диверсифікація виробництва через освоєння нових сільськогосподарських культур та впровадження інноваційних агротехнологій. Географічне розташування підприємства, яке має доступ до родючих земель та сприятливих кліматичних умов, створює унікальні передумови для нарощування виробничих потужностей та виходу на нові ринки збуту, включаючи перспективні міжнародні напрямки експорту сільськогосподарської продукції.

Стратегічно важливою можливістю для товариства є поглиблення інвестицій у цифрові технології. Важливою можливістю є також поступова вертикальна інтеграція, яка передбачає розширення виробничого ланцюга шляхом створення власних потужностей з переробки більш широкого переліку асортименту сільськогосподарської продукції. Це дозволить товариству не лише збільшити додану вартість власної продукції, але й диверсифікувати ризики, створити більш стійку бізнес-модель та посилити свої позиції на ринку агропромислового комплексу.

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» стикається з комплексом зовнішніх загроз, які можуть суттєво вплинути на її стратегічний розвиток та фінансову стабільність. Визначальною загрозою є висока нестійкість світового аграрного ринку, що спричиняється війною, геополітичними конфліктами, кліматичними змінами та глобальними економічними трансформаціями. Постійні коливання цін на сільськогосподарську продукцію, непередбачувані логістичні обмеження та зміна торговельних режимів створюють серйозні виклики для довгострокового планування та стабільності бізнес-процесів компанії.

Суттєвою загрозою для товариства є також посилення конкуренції на аграрному ринку України, де дедалі активніше з'являються як потужні вітчизняні агрохолдинги, так і транснаціональні корпорації з високим рівнем технологічного оснащення. Швидка консолідація ринку та поява гравців з потужними інвестиційними ресурсами може призвести до витіснення менших за масштабом підприємств та ускладнення конкурентної боротьби. Додатковим викликом є прискорені темпи технологічної модернізації сектору, які вимагають значних

капіталовкладень та постійного оновлення виробничих потужностей. У таблиці 2.1 наведено SWOT-аналіз даного підприємства.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Фінансово-економічний потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стійке зростання активів підприємства; - позитивна динаміка нарощування основних засобів; - стабільне збільшення обсягів грошових коштів; - висока продуктивність праці; - ефективне управління фінансовими потоками. <p>2. Кадровий потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стабільна чисельність персоналу; - висока продуктивність праці працівників; - раціональне співвідношення темпів зростання продуктивності та зарплати; - адаптивність колективу до зовнішніх викликів. <p>3. Управлінський потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - гнучка система оплати праці; - ефективний менеджмент; - здатність адаптуватися до змін ринкового середовища 	<p>1. Фінансові обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання дебіторської заборгованості; - потенційні ризики ліквідності; - необхідність оптимізації фінансових потоків. <p>2. Операційні обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> - залежність від зовнішніх економічних факторів; - скорочення незавершених капітальних інвестицій; - потреба в диверсифікації джерел доходу. <p>3. Ризики персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мінімальні темпи зростання заробітної плати; - потенційний ризик збільшення плинності кадрів; - необхідність посилення мотиваційних механізмів.
Можливості	Загрози
<p>1. Стратегічний розвиток:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення ринків збуту; - впровадження інноваційних технологій; - диверсифікація бізнес-процесів; - нарощування виробничих потужностей; - залучення нових замовників; - збільшення інвестицій в розбудову сайту підприємства; - підвищенні якості реклами; - освоєння нових видів послуг. <p>2. Фінансові можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - залучення додаткових інвестицій; - оптимізація витрат; - впровадження нових фінансових інструментів; - розширення каналів монетизації. <p>3. Кадровий розвиток:</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження системи КРІ; - створення безперервного навчання; - розвиток внутрішніх комунікацій; - формування кадрового резерву 	<p>1. Зовнішні економічні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інфляційні процеси; - нестабільність валютного курсу; - політична невизначеність; - військові дії; - погіршення загальноекономічної ситуації в країні та світі; - втрата основних фондів у результаті негативних наслідків війни. <p>2. Ринкові ризики</p> <ul style="list-style-type: none"> - посилення конкуренції; - зміна кон'юнктури ринку; - скорочення платоспроможного попиту; - регуляторні обмеження. <p>3. Фінансові загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання собівартості; - обмеження кредитних ресурсів; - подорожчання матеріально-технічних ресурсів; - фінансова нестійкість постачальників

На основі проведено аналізу можна дійти висновку, що ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» має потужний потенціал для подальшого розвитку. Підприємство демонструє стійкість, адаптивність та здатність ефективно функціонувати в складних економічних умовах.

На основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» можна зробити комплексний висновок про потенціал та стратегічні перспективи підприємства. Компанія має потужні конкурентні переваги, серед яких професійний менеджмент, глибоке розуміння агровиробництва та здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов. Водночас існують внутрішні обмеження, пов'язані з консервативністю підходів та недостатньою диверсифікацією виробництва.

Стратегічні цілі розвитку ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» мають бути спрямовані на трансформацію наявних слабких сторін та нівелювання зовнішніх загроз шляхом послідовної модернізації та інноваційного розвитку:

1. Технологічна модернізація: впровадження систем точного землеробства, інтеграція штучного інтелекту та цифрових технологій у виробничі процеси з метою підвищення операційної ефективності та зниження витрат.

2. Диверсифікація виробництва, тобто розширення спектру сільськогосподарських культур, освоєння нових ринкових ніш та напрямків агровиробництва для зменшення залежності від кон'юнктурних коливань.

3. Вертикальна інтеграція: створення власних потужностей з переробки сільськогосподарської продукції для збільшення додаткової вартості та посилення ринкових позицій підприємства.

4. Продовження розвитку експортного потенціалу, а саме активізація пошуку нових міжнародних ринків збуту, формування стійких логістичних маршрутів та налагодження довгострокових партнерських відносин з іноземними контрагентами.

5. Оптимізація управлінської структури: вдосконалення внутрішніх комунікацій, впровадження гнучких організаційних моделей та підвищення оперативності прийняття стратегічних рішень.

Реалізація запропонованих стратегічних цілей дозволить ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» не лише зберегти наявні конкурентні переваги, але й сформувавши потужну основу для довгострокового сталого розвитку в умовах динамічного аграрного ринку.

Висновки до аналітичного розділу

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» – це потужна вітчизняна компанія з багаторічною історією розвитку у сфері харчової промисловості, яка впевнено утримує позиції одного з провідних виробників круп в Україні. Компанія є власником торгової марки «Подільський смак», яка здобула високу репутацію серед українських споживачів завдяки натуральності та смаковим якостям продукції. Одним з ключових пріоритетів компанії є неухильне дотримання стандартів якості та безпеки продукції. Для цього на підприємстві впроваджено багатоступеневий контроль сировини та готової продукції. ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» – динамічне підприємство, яке приділяє особливу увагу логістиці та маркетинговим стратегіям розвитку бізнесу.

За 2021-2033 роки відбулося покращення майже всіх техніко-економічних показників діяльності підприємства, не дивлячись на негативні наслідки війни та кризовий стан економіки країни. Зокрема, протягом аналізованого періоду спостерігається постійне зростання обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємства. В той же час, темпи приросту реалізації продукції перевищують темпи приросту собівартості, що свідчить про оптимізацію виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження більш економічних технологій, ефективне управління витратами. Це обумовило зростання прибутку підприємства протягом всього аналізованого періоду.

На основі аналізу фінансових показників ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільну прибутковість і зростання рентабельності продукції, навіть в умовах економічної нестабільності.

Аналіз показника витрат на 1 гривню реалізованої продукції демонструє надзвичайно високу операційну ефективність ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Протягом 2021-2023 років підприємство послідовно утримувало витрати нижче за нормативне значення (1 грн/грн), що є ознакою раціонального господарювання та ефективного управління виробничими процесами.

За весь аналізований період вартість основних фондів ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» зростає на 154,18%, тобто майже більше ніж у 2,5 рази. Ці тенденції були пов'язані з введенням в експлуатацію нового обладнання для виготовлення соняшникової олії.

Стабільне зростання продуктивності праці підкреслює конкурентні переваги ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах невизначеності. Досягнуті результати є свідченням професіоналізму управлінської команди, мотивованості персоналу та потужного потенціалу підприємства для подальшого економічного зростання.

У підсумку проведеного фінансового аналізу ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» можна зробити висновок, що діяльність даного підприємства протягом 2021-2023 років характеризувалося стійким фінансовим станом, оскільки спостерігається зростання:

власного капіталу переважно за рахунок нерозподіленого прибутку, що призводить до зростання платоспроможності підприємства та його автономії, а це, в свою чергу, підвищує фінансову стійкість підприємства;

суми основних фондів, що свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на оновлення та модернізацію виробничих потужностей;

обсягу грошей та їх еквівалентів, що свідчить про покращення платоспроможності та ліквідності, накопичення фінансового резерву для потенційних інвестицій, зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Проведений аналіз підтверджує, що на ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» сформована збалансована система управління трудовим потенціалом. Випереджальне зростання продуктивності праці над темпами нарощування заробітної плати є

стратегічно важливим напрямком кадрової політики, який дозволяє підприємству підвищувати економічну ефективність, зберігати конкурентоспроможність та створювати умови для подальшого розвитку.

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» демонструє потужний фінансово-економічний потенціал, який характеризується не лише кількісними показниками зростання, але й системною здатністю адаптуватися до мінливих ринкових умов. Стабільне нарощування активів підприємства та власного капіталу, послідовне збільшення основних засобів та обсягів грошових коштів свідчать про виважену стратегію управління ресурсами, спроможність генерувати та акумулювати фінансові потоки навіть в умовах економічної невизначеності.

Також, на основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» можна зробити комплексний висновок про потенціал та стратегічні перспективи підприємства. Компанія має потужні конкурентні переваги, серед яких професійний менеджмент, глибоке розуміння агровиробництва та здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов. Водночас існують внутрішні обмеження, пов'язані з консервативністю підходів та недостатньою диверсифікацією виробництва.

Реалізація запропонованих в кваліфікаційній роботі стратегічних цілей ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» дозволить не лише зберегти наявні конкурентні переваги підприємства, але й сформувати потужну основу для довгострокового сталого розвитку в умовах динамічного аграрного ринку.

3 ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»

3.1 Розробка системи управління кадровою політикою ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ»

Формування та реалізація ефективної кадрової політики є ключовим фактором успішного використання кадрового потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності. В основі такої політики лежить створення згуртованого творчого колективу однодумців. Кадрова політика має відповідати загальній концепції та стратегії розвитку підприємства, враховуючи як кінцеву мету діяльності, так і методи її досягнення. Вона базується на системі правил і процедур щодо підбору, розстановки, використання персоналу, включаючи питання перепідготовки, мотивації та кар'єрного зростання працівників.

Кадрова політика є основою системи управління персоналом підприємства та представляє собою комплексну систему ідей, процедур і правил, що визначають принципи роботи з колективом. Вона встановлює основні напрями, методи та форми взаємодії з персоналом для досягнення цілей організації. На основі аналізу наукових джерел можна стверджувати, що кадрова політика – це визначальний напрямок роботи з персоналом, який через відповідні принципи та методи забезпечує формування та розвиток кадрового потенціалу, необхідного для реалізації стратегічних завдань підприємства.

Кадрова політика організації спрямована на досягнення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання кадрів. Її головною метою є створення сприятливих умов для розвитку кадрового потенціалу та забезпечення економічних і соціальних інтересів працюючих. При цьому кадрова політика сприяє формуванню єдиної корпоративної культури, забезпечує мотивацію та створює можливості для професійного зростання співробітників.

Щоб дослідити питання розробки та впровадження кадрової політики у ТОВ

«ДАР-ЗЕМЛІ», проведемо експертну оцінку для визначення оптимального підходу до управління персоналом. Такий аналіз дозволить встановити взаємозв'язок між обраною кадровою політикою та конкурентною позицією підприємства на ринку. Оцінюючи різні варіанти кадрової політики, ми зможемо визначити, який з них найкраще відповідає стратегічним цілям компанії та сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності.

Кадрова політика є ключовим інструментом управління кадровим потенціалом ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» та безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність і ефективність діяльності. Правильно сформована кадрова політика забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства через ефективне управління персоналом. Тому вибір відповідної кадрової політики, яка враховує специфіку діяльності підприємства та його стратегічні орієнтири, має вирішальне значення для успішного розвитку організації.

Кадрова політика об'єднує декілька взаємопов'язаних напрямів роботи з персоналом підприємства. Вона включає систему відбору, підбору, розміщення працівників, формування справедливої системи оплати праці, організацію навчання та підвищення кваліфікації. Важливими елементами також є розробка ефективних механізмів стимулювання та мотивації персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення можливостей для професійного розвитку співробітників (рисунок В.1 додатку В).

Щодо загальної структури управління кадровою політикою: вона формується на рівні керівництва ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» та має реалізуватись через кадрову службу підприємства, яка, на жаль, відсутня на даному підприємстві. При цьому персонал виступає об'єктом кадрової політики, а суб'єктом є система управління персоналом, що включає керівників усіх рівнів. Особлива роль належить керівникові підприємства (директору), який розробляє цільові програми, проводить моніторинг та адаптує програми відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Кадрова політика ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» спрямована на забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників відповідно до

стратегії розвитку. Важливим завданням є формування сприятливого робочого середовища, де кожен співробітник має можливості для розвитку та самореалізації. Це досягається через раціональну організацію праці, впровадження ефективних методів підбору та розстановки кадрів, а також створення дієвої системи мотивації, яка стимулює працівників до досягнення поставлених цілей та підтримки стабільної роботи підприємства.

Розглянувши теоретичні аспекти кадрової політики, важливо дослідити особливості її формування та впровадження у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» з урахуванням сучасних умов господарювання. Ефективна кадрова політика підприємства має будуватися на фундаментальних принципах, які забезпечують її цілісність та результативність. До таких принципів належать комплексність та послідовність впровадження, системний підхід та спрямованість на досягнення конкретних результатів, наукова обґрунтованість. При цьому важливо дотримуватися соціальної справедливості, забезпечувати професійний розвиток персоналу та підтримувати оптимальний баланс між досвідченими та молодими працівниками, враховуючи гендерну рівність та необхідність постійного навчання персоналу.

Кадрова політика є складною системою норм і правил, що регулюють взаємовідносини між працівниками та підприємством. Вона визначає принципи та обмеження у взаємодії персоналу як всередині організації, так і за її межами. Формування такої політики відбувається поетапно, зокрема через процеси нормування, програмування та моніторингу персоналу (таблиця В.1 додатка В).

Ми вважаємо, що даний перелік етапів формування кадрової політики доцільно доповнити етапом офіційного затвердження кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» та етапом етап інформування трудового колективу, що передбачатиме формування системи донесення кадрової інформації до працюючих, ознайомлення їх із затвердженою кадровою політикою підприємства. Далі має бути етап збору ідей та відгуків щодо вдосконалення кадрової політики. Останній етап формування кадрової політики має передбачати проведення оцінки ефективності її реалізації.

Кадрова політика має комплексну мету, спрямовану на ефективне

управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона передбачає своєчасний підбір та адаптацію кваліфікованих працівників, їхній професійний розвиток і мотивацію. Основне завдання такої політики полягає в максимальному використанні кадрового потенціалу, створенні сприятливих умов для професійного зростання співробітників та формуванні позитивного корпоративного середовища. Через цілеспрямовану роботу з персоналом підприємство прагне підвищити продуктивність праці, забезпечити стабільність колективу та досягти максимального прибутку.

Тепер розглянемо тип кадрової політики, які відображають різні підходи керівництва до управління персоналом та реагування на кадрові зміни. Залежно від рівня впливу та контролю за кадровою ситуацією, розрізняють декілька основних типів політики: від пасивної, коли керівництво майже не втручається в кадрові процеси, до активної, що передбачає глибокий стратегічний контроль та прогнозування потреб у персоналі (рисунок В.2 додатка В). Кожен тип політики характеризується особливостями планування, добору та розвитку кадрів, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства та його здатність адаптуватися до змінних ринкових умов.

Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чіткої стратегії управління персоналом та реактивним підходом до вирішення кадрових питань. Керівництво підприємства зосереджується переважно на негайному реагуванні на проблеми, що виникають, без глибокого аналізу причин та прогнозування наслідків. Добір персоналу відбувається хаотично, без довгострокового планування, а оцінка кандидатів здійснюється формально. Навчання та розвиток співробітників мають епізодичний характер або взагалі не проводяться. Такий підхід призводить до низької ефективності роботи, нечіткого розподілу обов'язків та слабкої відповідальності працівників, що негативно впливає на загальну продуктивність підприємства. На жаль, зазначений тип кадрової політики властивий для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ».

Реактивна кадрова політика є дещо більш свідомим підходом до управління персоналом порівняно з пасивною. У цьому випадку керівництво активно

діагностує кадрові проблеми, намагається аналізувати їхні глибинні причини та вживає цільових заходів для подолання негативних наслідків. Основна увага приділяється виявленню конфліктних ситуацій, з'ясуванню витоків проблем у роботі персоналу та оперативному реагуванню на них. Хоча такий підхід передбачає більш ретельний аналіз, він все ще залишається переважно реагуючим, а не випереджаючим.

Превентивна кадрова політика демонструє більш стратегічний та упереджувальний підхід до управління персоналом. Керівництво підприємства не лише реагує на кадрові проблеми, а й активно прогнозує їх виникнення, здійснюючи постійний моніторинг кадрової ситуації. Основна увага приділяється оцінці кадрового потенціалу, визначенню стратегічних завдань розвитку персоналу та плануванню кадрового резерву на короткостроковий і середньостроковий періоди. Організація розробляє цільові кадрові програми, встановлює конкретні вимоги до навчання співробітників, що дозволяє більш ефективно готуватися до потенційних змін та викликів у кадровій сфері.

Активна кадрова політика являє собою найбільш комплексний та стратегічний підхід до управління персоналом. На відміну від попередніх типів, керівництво не лише прогнозує кадрові зміни, але й має дієві інструменти впливу на кадрову ситуацію. Ця політика передбачає постійний моніторинг виробничого клімату, мотивацію співробітників та розробку антикризових кадрових програм. Розрізняють два різновиди активної політики: раціональну та авантюристичну. Раціональна політика характеризується науково обґрунтованими прогнозами та деталізованими планами забезпечення кадрами з урахуванням різних сценаріїв розвитку. Такий підхід дозволяє підприємству більш гнучко та ефективно реагувати на зміни, створювати стабільне та мотивоване середовище для професійного розвитку співробітників. Зазначений тип кадрової політики рекомендується застосовувати для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ».

Раціональна кадрова політика відрізняється високою гнучкістю та стратегічним підходом до управління персоналом. Вона дозволяє підприємству реалізовувати різні проекти, залучаючи найбільш кваліфікованих фахівців

відповідно до специфіки конкретних етапів проекту. Такий підхід забезпечує мобільність у формуванні кадрового складу та максимальну ефективність виконання завдань.

На противагу цьому, авантюристична кадрова політика характеризується відсутністю чіткого обґрунтованого прогнозування та спирається переважно на бажання керівництва впливати на кадрову ситуацію без належної аналітичної підготовки. Внаслідок цього створюються малоефективні та недостатньо продумані плани роботи з кадрового забезпечення та розвитку персоналу. Кадрова служба підприємства стикається з певними обмеженнями у стратегічному управлінні персоналом. Незважаючи на включення планів кадрової роботи до загальних програм розвитку, відсутній глибокий аналіз потенційних змін зовнішнього середовища. Вирішення цієї проблеми вбачається в системному підході до навчання та перекваліфікації співробітників. Особливо перспективним є залучення молодого персоналу, який демонструє високу адаптивність і готовність до постійного професійного розвитку. Водночас важливо не нехтувати досвідченими фахівцями старшого віку, забезпечуючи їм можливості для оновлення знань та вдосконалення професійних навичок. Такий комплексний підхід дозволить підприємству підтримувати кваліфікацію персоналу на належному рівні та ефективно реагувати на виклики ринку.

Кадрова політика може бути класифікована на закрити та відкрити залежно від стратегії формування персоналу. Закрита політика передбачає пріоритетний розвиток внутрішніх кадрів, коли підприємство більше орієнтується на власний кадровий потенціал та просування співробітників усередині організації. Відкрита політика, навпаки, припускає активне залучення нових фахівців ззовні, що дозволяє отримувати свіжі ідеї та підходи. На практиці жоден тип не існує в абсолютно чистому вигляді, оскільки кожне підприємство обирає унікальну стратегію, що залежить від багатьох факторів: галузі діяльності, етапу розвитку компанії, її стратегічних цілей та поточних потреб. Збалансований підхід, який поєднує розвиток внутрішніх талантів та селективне залучення зовнішніх фахівців, зазвичай є найбільш ефективним.

Відкрита кадрова політика передбачає можливість залучення працівників будь-якого рівня кваліфікації ззовні організації через конкурсний відбір - від рядових спеціалістів до топ-менеджменту. Такий підхід характерний для молодих компаній з агресивною ринковою стратегією та амбітними цілями швидкого розвитку. Впровадження відкритої кадрової політики створює сприятливі умови для розвитку підприємства завдяки швидкій адаптації нових співробітників, впровадженню інноваційних підходів та обміну досвідом між новачками та досвідченим персоналом. Це стимулює всіх працівників до професійного зростання та відкритості до змін. З огляду на ці переваги, керівництву ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» рекомендується запровадити саме відкриту кадрову політику.

З метою обґрунтування вибору типу кадрової політики, рекомендованої для впровадження у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» застосуємо метод експертних оцінок. Експертами будуть виступати генеральний директор, начальник виробництва та головний бухгалтер. Визначимо важливість різних характеристик, що впливають на вибір кадрової політики підприємства (таблиця В.2 додатка В).

В залежності від важливості або рангу запропонованої характеристики у діяльності ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», використаємо шкалу оцінювання від одного до п'яти. Дані таблиці В.2 додатка В показують, що найважливішими характеристиками кадрової політики для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» будуть виступати на думку експертів наявність програми дій щодо персоналу, аналіз причин і наслідків негативних явищ, а також гнучкість системи управління кадрами. У таблиці В3 додатку В розглянемо ступінь вираження кожної з цих характеристик для окремих видів кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». З цією метою використовувалась шкала від нуля до п'яти, у якій нуль показував повну відсутність даної характеристики, а п'ять – її максимальне значення.

За результатами досліджень встановлено ієрархію ефективності різних типів кадрової політики, де активна посідає провідне місце, реактивна - середню позицію, а пасивна демонструє найнижчу ефективність. У випадку ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» наявна саме пасивна кадрова політика, яка характеризується відсутністю стратегічного підходу до управління персоналом та зосереджується лише на

усуненні поточних проблем. Відсутність прогнозування кадрових потреб, системи оцінювання працівників та комплексного аналізу кадрової ситуації негативно впливає на загальний розвиток підприємства.

При формуванні кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства та впровадити комплексний підхід до управління персоналом. Цей процес має включати формулювання ключових цілей та базових принципів роботи з кадрами, стратегічне планування штатної структури та потреб у працівниках. Важливими компонентами є розбудова ефективної системи обміну кадровою інформацією та впровадження дієвих механізмів мотивації персоналу. Необхідно також забезпечити можливості для професійного розвитку через програми кар'єрного зростання, профорієнтацію та підвищення кваліфікації. Регулярний аналіз відповідності кадрової політики загальній стратегії компанії, моніторинг проблемних аспектів та оцінка ефективності роботи персоналу дозволять підтримувати високу результативність кадрового менеджменту.

При формуванні кадрової політики підприємства важливо враховувати комплексний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища. Зовнішнє середовище формується через економічну нестабільність, законодавче регулювання, динаміку ринку праці та рівень зайнятості населення. Водночас внутрішнє середовище визначається особливостями управлінського стилю, наявними умовами праці, якісними характеристиками персоналу та загальною стратегією розвитку підприємства. Саме взаємодія цих факторів визначає особливості розробки та реалізації конкретних кадрових програм та заходів.

Ефективна кадрова політика базується на стратегічному підході до управління персоналом, що дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до ринкових умов та досягати довгострокових конкурентних переваг через максимальне використання людського потенціалу. Якісна кадрова політика безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, яка формується через індивідуальну конкурентоспроможність кожного працівника. Конкурентні переваги персоналу можна оцінити за якісними характеристиками, такими як

професійний досвід, вік, кваліфікація, а також за кількісними показниками – продуктивністю праці, якістю виробленої продукції, ефективністю використання робочого часу. Постійний моніторинг та вдосконалення цих показників дозволяє оцінювати ефективність кадрової політики та вносити необхідні корективи для її оптимізації. На рисунку В.3 додатку В представлено залежність конкурентоспроможності підприємства від вибору кадрової політики на ньому.

Кадрова політика є невід’ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства, спрямованою на ефективне управління персоналом відповідно до його концептуальних цілей. Її основне завдання полягає у забезпеченні збалансованого підходу до формування та розвитку кадрового складу, який би відповідав поточним та перспективним потребам організації. При цьому важливо, щоб кадрова політика враховувала як вимоги чинного трудового законодавства, так і специфіку регіонального ринку праці. Запропонована методика вибору оптимальної кадрової політики для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» створить передумови для підтримання його конкурентоспроможності на ринку.

3.2 Реалізація кадрової політики в системі управління персоналом підприємства

Кадрова політика формує основні принципи та підходи до управління персоналом через систему норм, правил, цілей, що визначають характер роботи з працівниками. Вона є центральним елементом системи управління персоналом, забезпечуючи узгодження людських ресурсів із виробничими потребами та загальною стратегією розвитку підприємства. Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від того, наскільки повно реалізується потенціал її співробітників у рамках обраної кадрової політики.

Досягнення конкурентних переваг підприємства безпосередньо пов’язане з розробкою дієвої кадрової політики та цілеспрямованими зусиллями щодо розвитку потенціалу працівників. При цьому формування кадрової політики має

відбуватися з урахуванням специфіки всіх кадрових процесів, що відбуваються в організації, для забезпечення їх максимальної ефективності та узгодженості. На рисунку В.4 додатку В представлено основні кадрові процеси, що повинні відбуватись у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ».

Кадрова політика є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства і має формуватися з урахуванням його життєвого циклу. Її основним завданням є розвиток кадрового потенціалу, здатного ефективно вирішувати як поточні, так і довгострокові завдання організації. Для досягнення цієї мети важливо впроваджувати ефективні системи мотивації, які стимулюватимуть професійний розвиток працівників, та створювати сприятливі умови для постійного підвищення їх професійної компетентності.

Дослідження кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» виявило, що управління персоналом все ще значною мірою базується на застарілих підходах, де домінує директивний стиль керівництва та традиційні методи управління, засновані на строгому підпорядкуванні працівників. Такий підхід не відповідає сучасним ринковим умовам, де успіх підприємства залежить від ефективної взаємодії матеріальних, інформаційних, фінансових, людських ресурсів. При цьому саме людський капітал є найціннішим та найдорожчим ресурсом, який визначає конкурентоспроможність підприємства. Тому важливо змінити підхід до управління персоналом, забезпечивши баланс між цілями підприємства та інтересами працівників, оскільки справжня мотивація до праці не може бути досягнута лише через примус.

Використання методів жорсткого примусу в управлінні персоналом негативно впливає на працівників, пригнічуючи їхнє прагнення до творчої самореалізації та професійних досягнень. Це руйнує внутрішню мотивацію до праці, що в результаті призводить до зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Кадрова політика підприємства має формуватися керівництвом та реалізуватись менеджером з кадрів. За потреби на підприємстві може бути створена кадрова служба.

На підприємстві «ДАР-ЗЕМЛІ» потрібно впровадити комплексну систему управління кадрами, де ключовим елементом має стати стратегічний підхід до аналізу, планування та прогнозування кадрових потреб (складова політики набору персоналу згідно схеми на рисунку В.1 додатку В). Це передбачає формування оптимальної організаційної структури та визначення як поточних, так і перспективних потреб у працівниках відповідної кваліфікації та спеціалізації, враховуючи їх кількісні та якісні характеристики.

Ефективна система управління кадрами на підприємстві повинна забезпечувати якісний підбір, розміщення та постійну оцінку персоналу, а також створювати умови для безперервного професійного розвитку працівників (складова політики навчання на схемі рисунка В.1 додатка В). Ключовим завданням є забезпечення управлінських структур кваліфікованими кадрами та впровадження дієвої системи стимулювання їхньої професійної діяльності.

Ще одна функція передбачає ефективне використання працівників підприємства. Це дає можливість створити умови для їх високопродуктивної праці.

Виходячи з теорії менеджменту, система роботи з персоналом являє собою комплекс методів і принципів управління. Рекомендовану до впровадження схему роботи з персоналом у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» доцільно представити як сукупність п'яти підсистем, які формують єдину систему роботи з персоналом, зображену на рисунку В.5 додатка В.

Кадрова політика є стратегічним фундаментом управління персоналом, окреслюючи довгострокові напрямки та принципи роботи з кадрами. Вона втілюється через практичну кадрову роботу, яка забезпечує реалізацію визначених цілей та завдань підприємства у сфері управління людськими ресурсами (на схемі на рисунку В.5 додатка В вона є однією з найважливіших складових системи роботи з кадрами підприємства «ДАР=ЗЕМЛІ»). У ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» кадрова політика формується його генеральним директором..

Процес добору персоналу для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» є другою важливою складовою системи роботи з персоналом і передбачає цілеспрямоване

формування резерву працівників для заміщення вакантних посад. Ця робота включає комплексний підхід, що охоплює визначення кадрових потреб за різними категоріями персоналу, впровадження ефективних методів професійного відбору та створення якісного кадрового резерву для забезпечення стабільної роботи підприємства.

Підбір кадрів у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» спрямований на формування команди професіоналів, здатних ефективно виконувати посадові обов'язки завдяки внутрішній мотивації та системі стимулювання. Процес добору персоналу базується на чітко визначених вимогах кадрової політики підприємства та включає такі методи оцінки кандидатів, як співбесіди та анкетування, що дозволяє здійснювати якісний відбір фахівців на вакантні посади.

Оцінювання персоналу в системі роботи з кадрами (третя складова на рисунку В.5 додатка В) є ключовим етапом визначення відповідності працівника посаді. Цей процес передбачає комплексну оцінку потенціалу співробітника, що включає аналіз його професійних навичок, життєвого досвіду, особистісних характеристик та загального потенціалу. Метою такої оцінки є можливість найбільш ефективного використання здібностей працівника на конкретній посаді. ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» планує впровадити періодичну атестацію як дієвий інструмент стимулювання професійного розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Розстановка кадрів у системі управління персоналом (четверта складова на рисунку В.5 додатка В) є складним і багатогранним процесом, спрямованим на оптимальне використання трудового потенціалу підприємства. Вона передбачає динамічне переміщення працівників з урахуванням їхніх індивідуальних здібностей, професійних досягнень, віку та перспектив розвитку. Основними принципами такої розстановки є планування службової кар'єри, раціональний підхід до призначень, врахування результатів оцінки потенціалу співробітників та створення умов для їхнього професійного та особистісного зростання. Цей процес охоплює не лише вертикальні переміщення, але й горизонтальні переміщення, підвищення та пониження на посадах, що залежить від індивідуальних показників

та потреб підприємства.

Навчання персоналу є важливою складовою системи роботи з кадрами (п'ята складова на рисунку В.5 додатка В), що спрямована на постійне вдосконалення професійних компетенцій співробітників. Цей процес включає різнопланові форми підготовки: здобуття базової спеціальності в професійних навчальних закладах, підвищення кваліфікації через тренінги та курси, перепідготовку для опанування нових спеціальностей та поглиблене навчання в межах магістратури та аспірантури. Такий комплексний підхід забезпечує неперервний професійний розвиток працівників, дозволяє оперативнo адаптувати кваліфікаційну структуру персоналу до сучасних вимог менеджменту та потреб підприємства.

Ефективне управління персоналом у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» має базуватися на принципі відповідності особистих та професійних якостей працівників їхнім посадам, що тісно пов'язано з добором та розстановкою кадрів. Успішна реалізація цього принципу керівництвом у конкретних бізнес-умовах є ключовим фактором розвитку підприємства. Кадрова політика відіграє визначальну роль у вдосконаленні підприємницької структури, зосереджуючись на управлінні людськими ресурсами як головному інструменті досягнення організаційних цілей.

Практика менеджменту демонструє два основні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства через кадрову політику. Перший передбачає реструктуризацію шляхом скорочення персоналу та ліквідації неефективних підрозділів, що гальмують розвиток підприємства в кризових умовах. Другий фокусується на формуванні потужного професійного ядра через залучення висококваліфікованих фахівців та розвиток унікальних компетенцій наявного персоналу.

Для досягнення максимальної ефективності кадрової політики важливо дотримуватися збалансованого підходу. Це передбачає оптимізацію управлінської структури через скорочення рівнів керівництва замість масового звільнення рядових працівників, впровадження гнучкої системи прийняття рішень на основі децентралізації управління. Особлива увага має приділятися виявленню та

розвитку лідерського потенціалу всередині організації, при цьому підтримуючи постійний процес залучення нових талантів та забезпечення умов для їхнього професійного зростання.

Кадровий аудит виступає ефективним інструментом оцінки персоналу в кризових умовах, який директор ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» може використовувати для комплексного аналізу кадрової ситуації на підприємстві. Цей процес починається з вивчення організаційної структури та корпоративної культури, включаючи оцінку їх кадрового наповнення. Важливим аспектом є дослідження механізмів взаємодії між співробітниками та аналіз нормативної документації, що регламентує управлінську стратегію та індивідуальні обов'язки працівників. Аудит також охоплює вивчення методів рекрутингу, оцінку якісного складу персоналу та перспектив його професійного розвитку. Особлива увага приділяється аналізу системи мотивації, включаючи рівень задоволеності оплатою праці, та оцінці наявного кадрового резерву підприємства.

Проведення кадрового аудиту у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» вимагає комплексного використання різних методів оцінки, включаючи вивчення документації, проведення співбесід та анкетування персоналу, а також аналіз кадрового потенціалу та планування майбутніх потреб у працівниках.

Розвиток організаційної структури ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» має базуватися на принципах соціального партнерства між керівництвом і колективом, а також постійному оновленні кадрової політики відповідно до сучасних вимог. Застарілий підхід, що базується на простому наймі та звільненні працівників, вже не відповідає сучасним викликам бізнес-середовища. Сучасна кадрова політика повинна виходити за межі суто виробничих завдань та орієнтуватися на довгострокову перспективу розвитку через впровадження стратегічного та оперативного управління персоналом.

Кадрова стратегія ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» має базуватися на чотирьох ключових елементах. Першим є планування кадрових потреб, що ґрунтується на ретельному аналізі існуючих посад та визначенні необхідності створення нових робочих місць. Другий елемент включає систему регулювання персоналу через

оцінювання компетенцій працівників, результатів їхньої діяльності та планування кар'єрного зростання. Третім важливим компонентом виступає освітній розвиток персоналу, що охоплює як підвищення загальної освіченості та професійної майстерності, так і навчання безпосередньо в робочому процесі. Четвертий елемент зосереджується на вдосконаленні системи оплати праці через комплексний аналіз та оптимізацію всіх видів винагороди з урахуванням посадових особливостей та соціального пакету.

Реалізація кадрової політики у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» здійснюється через оперативне управління персоналом у рамках визначеної кадрової стратегії. Центральною фігурою в цьому процесі має виступати менеджер з кадрів, посаду якого доцільно ввести на даному підприємстві. Він має не лише відповідати за формування та поширення корпоративної культури, але й здійснювати комплексний контроль за станом управління персоналом. Його діяльність включає моніторинг ключових показників роботи колективу, таких як продуктивність праці, плинність кадрів, кількість скарг та нещасних випадків, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти в кадровій роботі.

Функціональні обов'язки менеджера з кадрів охоплюють широкий спектр завдань: від реалізації кадрової політики в питаннях найму та переміщення персоналу до участі в розробці стратегії розвитку підприємства та надання підтримки керівництву для досягнення оптимальних результатів. При цьому використовуються різноманітні методи роботи, включаючи проведення співбесід з кандидатами, організацію навчання та підвищення кваліфікації, а також оцінку професійних знань працівників. Таким чином, кадрова політика підприємства виступає невід'ємною складовою загальної кадрової стратегії, що реалізується через різнопланову роботу з персоналом.

3.3 Впровадження інформаційного забезпечення та оцінка ефективності кадрової політики

Однією із складових запропонованої до впровадження системи роботи з кадрами (див. рисунок В.5 додатка В) та кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» (див. рисунок В.1 додатка В) є політика формування кадрових процедур та оцінювання персоналу. З метою їх вдосконалення доцільно запровадити на даному підприємстві сучасне інформаційне забезпечення, що полегшить процес оцінки трудового потенціалу його працівників.

Інформаційне забезпечення кадрової політики – це комплекс організованих рішень щодо обробки та розміщення даних, які циркулюють у системі управління. Сюди входять різні види інформації: від оперативної та нормативно-довідкової до класифікаторів та документації.

Для ефективного управління кадровою політикою підприємства критично важливо мати повноцінний доступ до інформації та вміння її правильно опрацьовувати. Адже кадровий потенціал є складною соціально-економічною системою, і без комплексного розуміння всіх аспектів трудових відносин неможливо побудувати дієву систему управління персоналом.

Основною складністю при аналізі кадрового потенціалу є визначення необхідного типу даних для збору та обробки. Сучасні методологічні розробки в цій сфері недостатньо практичні та мають загальний характер. Відсутність чітких методів оцінки кадрового потенціалу безпосередньо породжує проблему з визначенням потрібної інформації. Проте саме повна інформація про стан кадрового потенціалу на ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» стане основою для прийняття ефективних управлінських рішень та проведення якісного аналізу в рамках кадрової політики підприємства.

Інформаційна база кадрового потенціалу ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» представляє собою весь масив даних про персонал підприємства, який збирається та аналізується протягом конкретного періоду часу. Важливо розуміти пряму залежність: чим вища якість та повнота зібраної інформації, тим більша

ймовірність досягнення поставлених цілей підприємства.

На рисунку В.6 додатку В показані шляхи пошуку інформації при ухваленні рішень, виходячи з трьох типів систем одержання інформації.

Надмірний обсяг інформації може негативно вплинути на якість її обробки та аналізу, що призведе до помилкових управлінських рішень. Для об'єктивної оцінки стану кадрового потенціалу важливо систематично збирати та аналізувати оптимальну кількість даних. При цьому порушення процесу на будь-якому етапі тягне за собою втрату часу та можливостей для досягнення поставлених цілей.

Для ефективного прийняття рішень важливо використовувати сучасні комп'ютерні та інформаційні технології. Це включає передові комунікаційні системи з локальними та розподіленими мережами, спеціалізовані робочі місця з персональними комп'ютерами для обробки даних, інструменти штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень (включаючи бази знань, експертні системи та моделювання), а також надійні системи зберігання інформації з використанням баз даних та машинної пам'яті.

Впровадження автоматизованої управлінсько-інформаційної системи (АУІС) «Кадровий потенціал підприємства» (рисунок В.7 додатка В) з використанням сучасної комп'ютерної техніки стане реальним кроком до вдосконалення інформаційного забезпечення в ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Така система має забезпечувати всебічну інформацію для роботи з персоналом, причому її головне призначення - не просто формування звітності, а створення комплексної бази даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Система АУІС має базуватися на взаємопов'язаних ключових принципах функціонування. В першу чергу, це забезпечення єдиної інформаційної бази та узгодженості інформації на всіх рівнях управління. Важливим є принцип оптимізації – одноразове внесення даних з можливістю їх багаторазового використання. Система також повинна мати потенціал для постійного розвитку та вдосконалення, проектуватися на основі системного підходу, а також гарантувати надійність та збалансованість пропускну здатності всіх своїх компонентів.

Хоча повна автоматизація процесу прийняття кадрових рішень неможлива,

ключову роль відіграють системи підтримки прийняття рішень (СППР). Ці системи базуються на інтегрованих базах даних, які забезпечують одночасний доступ багатьом користувачам та незалежність даних від прикладного програмного забезпечення. Створення такої бази даних про кадровий потенціал у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» дозволить керівництву та відповідальним підрозділам оперативно розглядати різні варіанти вирішення кадрових питань у реальному часі.

Мета створення баз даних полягає в підвищенні ефективності управлінських рішень через раціональну систематизацію та правильний розподіл інформації. База даних має гарантувати безпосередній доступ користувачів до даних з можливістю їх багаторазового використання, а також швидкий пошук та отримання інформації за запитом. Важливим аспектом є забезпечення максимального обсягу необхідної інформації для користувачів усіх рівнів управління кадровим потенціалом, при цьому захищаючи дані від спотворень та несанкціонованого доступу.

Проектування баз даних являє собою ітераційний багатоетапний процес прийняття обґрунтованих рішень при аналізі інформаційної моделі. Цей процес традиційно розпочинається з детального аналізу управління персоналом та визначення вимог користувачів на всіх рівнях управління. Враховуючи це, для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» рекомендується або створити окрему посаду адміністратора баз даних, або делегувати ці функції менеджеру з кадрів.

Під час збору інформації було проведено комплексний аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», що включав експертне опитування, методи порівнянь, метод аналізу ієрархій для виявлення основних складових. Одночасно з визначенням пріоритетності інформації здійснювався відбір відповідних показників та критеріїв для характеристики її властивостей. Наступним кроком стала оцінка узгодженості виділених пріоритетних компонентів та їхніх показників зі стратегічними цілями підприємства. Це дозволило визначити необхідність якісних та кількісних змін компонентів та оцінити, чи відповідає поточний стан кадрового потенціалу вимогам для досягнення стратегічних цілей

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ».

Впровадження комп'ютерних технологій у кадровій роботі потребує суттєвої оптимізації інформаційних потоків та їх документального супроводу. Цей процес передбачає усунення дублювання документів, спрощення бланків та зменшення кількості необхідних підписів, оптимізацію документообігу та впровадження чіткої класифікації документів за основними ознаками. В рамках інформаційного забезпечення АУІС «Кадровий потенціал підприємства» необхідно створити комплексну систему, що об'єднує кодування показників, уніфіковану класифікацію, стандартизовані форми первинного кадрового обліку, звітну документацію та соціологічні анкети.

Проведений аналіз виявив значне дублювання інформації між «Особовою картою» і «Особистим листом по обліку кадрів», що ведуться у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Для оптимізації документообігу пропонується запровадити єдиний уніфікований документ - «Особова карта працівника» (представлений у додатку В). До модифікованої форми доцільно включити з «Особового листа по обліку кадрів» інформацію про володіння іноземними мовами. Також рекомендується доповнити документ даними про стаж роботи на конкретній посаді, на додаток до вже наявних полів про загальний та безперервний стаж роботи.

Включення показників атестації працівників до бази даних є важливим кроком для вдосконалення кадрового управління ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Результати атестації дозволять приймати обґрунтовані рішення щодо формування кадрового резерву та визначення потреб у підвищенні кваліфікації персоналу. Більше того, ці дані забезпечать об'єктивну основу для прийняття кадрових рішень стосовно переміщення або звільнення працівників. Такий комплексний підхід до використання результатів атестації значно підвищить ефективність системи управління персоналом підприємства.

Для вдосконалення процесу атестації на підприємстві пропонується впровадити диференційовану систему атестаційних анкет для різних категорій працівників, представлену у додатку В. Це дозволить керівнику використовувати специфічні критерії оцінювання при підборі та переміщенні персоналу. За

результатами атестації має здійснюватися оптимізація робочих місць із уточненням посадових обов'язків працівників. При цьому встановлюється різна періодичність проведення атестації: фахівці та професіонали проходять оцінювання раз на два роки, тоді як для водіїв та робітників робітничих професій передбачена атестація раз на три роки.

База даних «Кадровий потенціал підприємства», сформована на основі «Атестаційних карток» і «Особових карток працівників» забезпечить комплексні інформаційні потреби всіх рівнів управління, а не лише керівництва та менеджера з кадрів. Накопичена інформація матиме подвійне призначення: з одного боку, вона слугуватиме джерелом для формування статистичної звітності, а з іншого – стане основою для прогнозування демографічних та кваліфікаційних змін у структурі персоналу ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Це дозволить розробляти цільові програми з управління кадрами, ефективно планувати соціальний розвиток підприємства тощо.

Уніфікація форм документації є ключовим елементом вдосконалення кадрового діловодства. У системі кадрового менеджменту підприємства застосовується єдина уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вона охоплює стандартизовані форми документів для всіх основних кадрових процесів: переведення, прийому, звільнення працівників, оформлення заохочень та відпусток, а також ведення кадрового обліку та аналізу. До системи також входять детальні інструкції щодо використання всіх уніфікованих форм документів.

Вважаємо за необхідне вдосконалити форми документів для працевлаштування у ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Заяву про прийняття на роботу варто доповнити інформацією про вік кандидата, його кваліфікацію, освіту, стаж роботи на відповідній посаді, що пришвидшить прийняття рішення керівником. Також пропонуємо запровадити стандартизовану форму автобіографії, яка забезпечить оптимальний обсяг інформації про життєвий шлях кандидата та спростить автоматизовану обробку даних.

На базі вивчення аналогів ми розробили робочий прототип інформаційної

системи для керування базою даних кадрового потенціалу ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Система створена на платформі Microsoft Access із застосуванням сучасних технологій баз даних. У процесі розробки було проведено класифікацію даних, детальний аналіз кожного параметра та оптимізовано способи їх зберігання й візуалізації в системі. На презентаційному вікні даної програми користувач зможе обрати одну з опцій: переглянути дані про кадровий потенціал підприємства «ДАР-ЗЕМЛІ» або переглянути (доповнити, змінити) особові карти працівників.

У розробці проєкту ми керувалися ключовими вимогами щодо функціональності та зручності системи. Інтерфейс створено інтуїтивно зрозумілим, що дозволяє працювати з ним без спеціальної підготовки, при цьому забезпечуючи ефективне відображення різноформатних даних, включаючи текст, діаграми, таблиці тощо. Система забезпечує чітку структурування компонентів кадрового потенціалу та підтримує інтеграцію з програмами економічного аналізу. Особливу увагу приділено оптимізації зберігання даних, можливостям їх аналізу та подальшій модернізації системи.

Розробка інформаційної системи відбувалася поетапно. Спочатку ми провели аналіз предметної області, визначили необхідні обсяги інформації та архітектуру програмного забезпечення, зосередившись на оцінці компонентів кадрового потенціалу підприємства. Далі було здійснено глибокий системний аналіз сфери кадрового потенціалу з визначенням конкретних показників для кожного компонента, їхніх типів даних та способів візуалізації. Цей етап завершився створенням концептуальної моделі предметної області та специфікацій інтерфейсу системи. Заключний етап включав проектування бази даних та розробку відповідного програмного забезпечення (рисунок В.8 додатку В).

Фінальний етап проєкту передбачав наповнення системи даними та її впровадження в експлуатацію, зокрема було внесено інформацію про ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Структурно система розділена на підзадачі, доступ до яких забезпечується через головну форму, що автоматично відкривається при запуску програми. Користувач має можливість працювати з різними рівнями інформації

про кадровий потенціал підприємства відповідно до своїх потреб.

Система організовує інформацію на кожному рівні за допомогою групування з використанням закладок, що дозволяє зручно представляти дані в форматі узагальнених оцінок, текстових описів та таблиць (рисунки В.9 додатка В).

Розроблена для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» автоматизована управлінська інформаційна система «Кадровий потенціал підприємства» дозволить автоматизувати зберігання, збір, обробку кадрової інформації, спростити документообіг та поєднати функції користувача та оператора. Система сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та зменшенню трудомісткості розрахунків у межах техніко-економічних завдань. Впровадження АУІС може стати каталізатором для модернізації кадрового менеджменту підприємства через застосування сучасних методів та інструментів.

Наприкінці даного підрозділу розглянемо підходи до оцінки ефективності використання кадрової політики у ТОВ «ДАР ЗЕМЛІ». При цьому варто застосувати класичний підхід співвідношення результатів до витрат, але з урахуванням специфіки управління персоналом. Результативність визначається через показники продуктивності праці співробітників, тоді як витратна частина включає інвестиції в персонал та заходи з підвищення ефективності їхньої роботи. При цьому, якщо методика розрахунку витрат є досить чіткою, то оцінка результативності роботи персоналу потребує додаткового опрацювання та вдосконалення методологічних підходів.

В оцінюванні ефективності управління кадрами використовуються два основні підходи: загальна оцінка роботи кадрових підрозділів та оцінка індивідуальної результативності керівної ланки і менеджменту підприємства.

При оцінюванні працівників застосовують критерії, що включають якість та кількість виконаної роботи, а також ціннісну оцінку результатів. Ефективна оцінка результативності праці вимагає комплексного підходу з урахуванням як обсягів, так і результатів виконаних завдань. При виборі критеріїв важливо враховувати цільове призначення оцінки, наприклад, для перегляду заробітної плати чи кар'єрного просування, а також специфіку роботи різних категорій

персоналу. В управлінській структурі працюють керівники, фахівці, спеціалісти та технічні службовці, кожен з яких відіграє свою роль: фахівці готують проекти рішень, службовці займаються документацією, а керівники приймають рішення та контролюють їх виконання.

Такий розподіл управлінських функцій дозволяє оцінювати ефективність керівників через конкретні показники діяльності підприємства чи його підрозділів, включаючи виконання виробничих планів, зростання клієнтської бази та прибутковості, а також через покращення соціально-економічних умов праці та рівня мотивації підлеглих. Водночас оцінка роботи фахівців базується на якісних та кількісних характеристиках виконання їхніх посадових обов'язків, з особливим акцентом на своєчасність та повноту виконання завдань.

У таблиці В.4 додатку В для прикладу наведено перелік кількісних показників, які є критеріями оцінки результативності праці для окремих посад працівників ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». На практиці при оцінці результативності праці спеціалістів та керівників поряд з кількісними показниками, які називають прямими, використовуються також непрямі показники. Вони характеризують фактори, які впливають на досягнення результатів. Це може бути інтенсивність, напруженість праці, її складність, якість тощо

Результати виконаної оцінки служать важливими індикаторами, які виявляють ключові проблеми у здійсненні кадрової політики підприємства. При цьому ефективність роботи менеджера з персоналу визначається об'єктивними показниками розвитку виробничої діяльності (таблиця В.5 додатку В), що відображають результативність його управлінських рішень та впроваджених кадрових стратегій.

Запропонована система оцінки ефективності кадрової політики для ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» включає широкий спектр кількісних та якісних показників. Для отримання всебічного уявлення про стан кадрового менеджменту на підприємстві рекомендується об'єднати ці різноманітні показники в єдину інтегровану систему оцінювання, що дозволить розрахувати комплексний інтегральний показник ефективності кадрової політики.

Висновки до проєктно-рекомендаційного розділу

В проєктному розділі кваліфікаційної роботи розглянуто основні заходи щодо формування кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Нами розроблено систему управління кадровою політикою даного підприємства, охарактеризовано реалізацію кадрової політики в системі управління персоналом підприємства. Запропоновано впровадження активної відкритої кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» на відміну від пасивної кадрової політики, яка зараз застосовується на підприємстві. Значна увага також приділена впровадженню інформаційного забезпечення та оцінці ефективності кадрової політики на даному підприємстві.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі розглянуто питання формування кадрової політики підприємства на прикладі ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». У теоретичному розділі нами було розглянуто теоретичні засади реалізації кадрової політики на підприємствах України. Ми описали організацію кадрової політики на підприємствах. Приділили увагу питанням сутності кадрової політики, її основним завданням та напрямом. Також було розглянуто місце кадрової політики у системі управління персоналом.

У аналітичному розділі на основі проведено аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» можна констатувати позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2021-2023 років, що особливо вражає з огляду на негативний вплив військових дій та загальну економічну нестабільність в країні. Зокрема, спостерігається постійне нарощування обсягів реалізації продукції, що забезпечило стабільне зростання прибутковості підприємства протягом досліджуваного періоду.

Фінансовий аналіз демонструє стійке покращення показників рентабельності продукції навіть в умовах воєнного стану. Особливо варто відзначити показники операційної ефективності ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» - витрати на одиницю реалізованої продукції стабільно утримувались нижче нормативного рівня, що підтверджує високу якість управління виробничими процесами.

Значне зростання вартості основних фондів підприємства (на 154,18%) було обумовлене введенням в експлуатацію сучасного обладнання для виробництва соняшникової олії. Постійне підвищення продуктивності праці підкреслює конкурентоспроможність ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» та його спроможність ефективно функціонувати в умовах економічної невизначеності. Досягнуті результати відображають професіоналізм керівництва, належну мотивацію персоналу та значний потенціал для подальшого економічного зростання.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» за 2021-2023 роки виявив стійке фінансове становище, що характеризується нарощуванням власного

капіталу переважно за рахунок реінвестування прибутку, що посилює фінансову автономію та платоспроможність підприємства. Збільшення балансової вартості основних засобів відображає активну інвестиційну політику, спрямовану на модернізацію виробничої бази. Зростання грошових резервів свідчить про покращення ліквідності та формування фінансового потенціалу для інвестицій.

Дослідження підтверджує наявність збалансованої системи управління трудовими ресурсами на підприємстві. Випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно з динамікою заробітної плати є стратегічно важливим елементом кадрової політики, що дозволяє підвищувати економічну ефективність та зберігати конкурентні позиції на ринку.

ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» демонструє потужний економічний потенціал, що виражається не лише у позитивній динаміці кількісних показників, але й у системній здатності адаптуватися до змінних ринкових умов. Послідовне нарощування активів та власного капіталу, збільшення основних фондів та грошових резервів свідчать про виважений підхід до управління ресурсами та здатність генерувати стабільні фінансові потоки навіть в умовах економічної нестабільності.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» виявив комплексну картину потенціалу та стратегічних перспектив підприємства. Серед конкурентних переваг компанії варто відзначити професійний менеджмент, глибоке розуміння специфіки агровиробництва та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. При цьому наявні певні внутрішні обмеження, пов'язані з консервативністю управлінських підходів та недостатньою диверсифікацією виробничої діяльності.

Впровадження таких стратегічних напрямків розвитку ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ», як диверсифікація виробництва (розширення асортименту випускаємої продукції, освоєння нових ринкових ніш та напрямків агровиробництва для зменшення залежності від кон'юнктурних коливань); вертикальна інтеграція; продовження розвитку експортного потенціалу, створить можливості не тільки для збереження існуючих конкурентних переваг, але й забезпечить міцну основу для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного аграрного ринку.

У проєктному розділі кваліфікаційної роботи розглянуто основні заходи щодо формування кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ». Нами розроблено систему управління кадровою політикою даного підприємства, охарактеризовано реалізацію кадрової політики в системі управління персоналом підприємства. Запропоновано впровадження активної відкритої кадрової політики ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» на відміну від пасивної кадрової політики, яка зараз застосовується на підприємстві. Значна увага також приділена впровадженню інформаційного забезпечення та оцінці ефективності кадрової політики на даному підприємстві.

Розроблена для впровадження в ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» автоматизована система «Кадровий потенціал підприємства» спрямована на суттєве покращення процесів управління персоналом. Система дозволить автоматизувати збір, зберігання та обробку кадрової інформації, оптимізувати документообіг шляхом зменшення кількості форм первинної документації. Важливою перевагою є інтеграція функцій користувача та оператора, що разом із зниженням трудомісткості розрахунків у межах техніко-економічних завдань системи сприятиме підвищенню якості та швидкості прийняття управлінських рішень.

Для вдосконалення системи кадрового обліку в підприємстві розроблено уніфікований документ «Особова карта працівника», що оптимізує процес збору кадрової інформації. Комплексність підходу забезпечується через включення до бази даних результатів атестації співробітників, а впровадження стандартизованої форми автобіографії працівника дозволить систематизувати та структурувати важливі персональні дані для ефективного кадрового менеджменту.

Для покращення кадрової системи ТОВ «ДАР-ЗЕМЛІ» розроблено комплексний підхід до оцінки ефективності кадрової роботи. В рамках цього підходу було систематизовано ключові фактори, що впливають на оцінку результативності праці, та визначено специфічні кількісні критерії оцінювання для різних категорій персоналу – як керівників, так і фахівців підприємства. Запропоновані конкретні показники оцінки ефективності управління кадрами, об'єднані в єдину інтегровану систему, забезпечать можливість проведення всебічного аналізу якості кадрового менеджменту підприємства в майбутньому.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом №322-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до №50, ст. 375). [Електронний документ]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Господарський кодекс України. Документ № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний документ]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/ed20030116#Text>
3. Податковий кодекс України Документ № 2755-VI від 02.12.2010 [Електронний документ]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20101202#Text>
4. Про оплату праці. Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995 [Електронний документ]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80/ed19950324#Text>
5. Андрусь О. І. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства [Електронний документ] / О. І. Андрусь, Н. Я. Бойчук // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. – № 27. – С. 32-38. Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298434/291176>
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В.. Управління персоналом. – К. : Професіонал, 2016. –512 с.
7. Білявський В. М. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств [Електронний документ] / В. М. Білявський, К.В. Шуліковська // Підприємництво та інновації. – 2022. – №25. – С.33-40. Режим доступу: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/538>
8. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний документ] / О.А. Бовкун // Економіка і суспільство. 2018. – №16. – С. 257-263. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf
9. Ведерніков М. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства [Електронний документ] / М.

Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, М. Зелена, О. Чернушкіна // Modeling the development of the economic systems. 2022. – №3. – С. 139-149. Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/93/81>

10. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». [Електронний документ] / Т. Водолажська // Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Серія «Економіка транспортного комплексу». 2014. № 24. С. 55–64. Режим доступу: http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf

11. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. [Електронний документ] / О.В. Грідін // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка». – 2021. – № 41.– С. 22–26. Режим доступу: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4>

12. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – К.: Знання, 2016. – 559 с.

13. Готра В. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний документ] / В. В. Готра, Т. В. Теличко // Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90. Режим доступу: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90)

14. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. – 2018. – №17. – С. 216–224.

15. Данилюк Д. О., Серета Г. В. Методи управління в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. №15. т.2. Режим доступу: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>

16. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 396 с.

17. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств.

[Електронний документ] / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова // Вчені записки Університету «КРОК». – 2018. – № 4 (52). – С. 231–238. Режим доступу: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>

18. Занора Н.О. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис / В.О. Занора, Н.В. Зачосова, Д.В. Поковба // Економіка та суспільство. 2022. – №38. С. 45-50.

19. Кладова О. О. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві [Електронний ресурс] / О.О. Кладова, В.І. Шарий // Економіка і управління. – 2024. – №68. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44>

20. Козирева О.В. Аналіз підходів до побудови механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Козирева // Regional economics and management. 2018. – №2(20). – С.51-54. Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646519.pdf>

21. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

22. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal>

23. Крамаренко А.В. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом [Електронний ресурс] / А.В. Крамаренко, М.К. Вишнеvsька // Економіка і суспільство. 2018. – №15. – С. 356-363. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf

24. Менеджмент персоналу. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.

25. Миронюк А. Особливості та напрямки управління персоналом підприємств у сучасних умовах / Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 листопада 2018 р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. – Луцьк, 2018.

– С. 112-113.

26. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз ; за ред. І. А. Маркіної. – Полтава : ПДАА, 2018. – 244 с.

27. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. Deloitte, 2022. Режим доступу: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf

28. Новак І. М. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Новак, Л.П. Альошкіна // Ефективна економіка. 2022. – №1. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9871>

29. Продіус О. І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 4 (50). – С. 57-65. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>.

30. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. – Київ : Університет «КРОК», 2021. – 322 с.

31. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

32. Харченко Т. О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / Т. О. Харченко, О.О. Атаманенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – №5(22). – С. 169-174. Режим доступу: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/25.pdf

33. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Шаповал, С.Л. Таранічев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. – №27. – С.97-100. Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/19.pdf

34. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг

персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Харків: Вид. ХНУ, 2016. – 164 с.

35. Язлюк Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління [Електронний ресурс] / Б. О. Язлюк, В.Л. Вороніна, В.О. Гордієнко // // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 191– 198. Режим доступу: <http://ujae.org.ua/kadrova-polityka-pidpryyemstva-sutnist-ta-znachennya-dlya-potreb-upravlinnya/>

36. A National Human Resources for Health Planning Framework / Project Leader : Dr Percy Mahlathi. – Pretoria : Department of Health of Republic of South Africa, 2016. – 83 p.