

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Кадрова політика в системі
управління персоналом підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Тимошенко І.П
Керівник: Овчарук О.М.
Рецензент: Загребельна І.Л.

Полтава – 2026 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
17 листопада 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тимошенка Івана Петровича

1. Тема роботи «Кадрова політика в системі управління персоналом підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Овчарук О.М.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 15 від «17» листопада 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:
- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
– нормативно-довідкова література,
– літературні джерела,
– Інтернет-джерела,
– власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрової політики в системі управління персоналом підприємства

Розділ 2. Аналіз підприємства як системи управління

Розділ 3. Напрями вдосконалення кадрової політики в системі управління персоналом підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 17 листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	17.11.2025	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	18.11.2025-21.11.2025	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	24.11.2025-29.12.2025	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	01.12.2025-20.02.2026	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	26.11.2025-12.01.2026	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	13.01.2026-09.03.2026	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	10.03.2026-04.05.2026	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	05.05.2026-27.05.2026	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-04.06.2026	виконано
11	Нормоконтроль	05.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Іван ТИМОШЕНКО

Керівник роботи

Олена ОВЧАРУК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	17
2.2. Аналіз кадрової політики в системі управління персоналом підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ефективності діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Посилення конкуренції, цифрова трансформація економіки, динамічні зміни зовнішньої середовища, демографічні виклики та дефіцит кваліфікованих кадрів обумовлюють необхідність формування ефективної кадрової політики як важливої складової системи управління персоналом. Саме кадрова політика визначає стратегічні орієнтири роботи з персоналом, забезпечує формування, розвиток та збереження кадрового потенціалу підприємства, а також сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості розвитку.

Особливу актуальність питання кадрової політики набувають для підприємств аграрного сектору економіки, діяльність яких характеризується високою залежністю від професійного рівня працівників, сезонністю виробництва, дефіцитом трудових ресурсів та необхідністю впровадження сучасних технологій. У таких умовах кадрова політика має бути спрямована не лише на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, а й на створення умов для їх професійного розвитку, мотивації, кар'єрного зростання та підвищення продуктивності праці. Водночас на багатьох вітчизняних підприємствах кадрова політика залишається недостатньо адаптованою до сучасних вимог, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до її формування та реалізації.

Теоретичні та практичні аспекти кадрової політики та управління персоналом досліджували такі науковці, як М. Армстронг, Дж. Сторі, Д. Ульріх, Д. Боксолл, Дж. Перселл, О. Грішнова, О. Колот, Л. Балабанова, В. Данюк, С. Цимбалюк та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання удосконалення кадрової політики підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій потребують подальших досліджень.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та

розробка практичних рекомендацій щодо кадрової політики в системі управління персоналом підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні аспекти кадрової політики в системі управління персоналом підприємства;

здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

проаналізувати кадрову політику в системі управління персоналом підприємства;

запропонувати напрями вдосконалення кадрової політики в системі управління персоналом підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є кадрова політика в системі управління персоналом підприємства.

Предметом виступають теоретичні і практичні аспекти кадрової політики в системі управління персоналом підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці управління персоналом підприємства, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація. Статистичну базу досліджень склали дані звітності підприємства за 2023-2025 роки.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо кадрової політики в системі управління персоналом підприємства. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти кадрової політики в системі управління персоналом підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; проаналізувати кадрову політику в системі управління персоналом підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці

напрямів вдосконалення кадрової політики в системі управління персоналом підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.), X Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 23 квітня 2026 р.) [18, 20]:

1. Поліщук Д. Ю., Тимошенко І. П. Сучасні підходи до формування кадрової політики в контексті організаційного розвитку підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матер. X Міжнар. наук.-практ. конфер., 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 215-217.

2. Соловйова Д. Є., Тимошенко І. П. Принципи та функції кадрової політики в сучасній системі управління персоналом. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конфер., 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 228-230.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 47 найменувань. Обсяг текстової частини складається з 46 сторінок та містить 5 таблиць, 7 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах трансформації економіки, посилення конкуренції на ринках праці, розвитку цифрових технологій та зростання ролі людського капіталу кадрова політика підприємства набуває особливого значення як важливий елемент системи управління персоналом. Саме кадрова політика шукає загальні орієнтири, принципи та механізми роботи з персоналом, що забезпечують формування, розвиток і використання трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Сучасні умови господарювання вимагають від організацій не лише ефективного управління кадровими ресурсами, а й формування комплексної кадрової політики, здатної забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підтримувати його конкурентоспроможність у довготривалій перспективі [25; 26].

Поняття кадрової політики є одним із ключових у теорії управління персоналом. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у сучасній літературі відсутній єдиний підхід до трактування цієї категорії. Це пояснюється багатогранністю кадрової політики, яка охоплює широкий спектр управлінських процесів та інструментів, пов'язаних із формуванням та розвитком людських ресурсів організації.

У зарубіжній науковій літературі кадрова політика розглядається переважно через концепцію стратегічного управління людськими ресурсами (Strategic Human Resource Management – SHRM). Відповідно до цієї концепції, кадрова політика є системою принципів та напрямів діяльності, які забезпечують узгодження управління персоналом із загальною стратегією розвитку підприємства. М. Армстронг зазначає, що кадрова політика визначає підходи до управління людськими ресурсами, які сприяють досягненню організаційних цілей шляхом формування ефективного

кадрового потенціалу та створення сприятливих умов для розвитку працівників [25].

Подібної позиції підтримується К. Бейлі, Д. Менкін, К. Келлігер та Т. Гараван, які розглядають кадрову політику як систему управлінських рішень щодо залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства через людський капітал [26].

У вітчизняній економічній літературі кадрова політика трактується як сукупність принципів, норм, методів та заходів щодо формування, розвитку та ефективного використання персоналу відповідно до стратегічних та тактичних цілей підприємства. Зокрема, О. Кавтиш та О. Максимішина визначають кадрову політику як інструмент стратегічного управління персоналом, який забезпечує реалізацію кадрової стратегії підприємства та сприяє підвищенню ефективності його діяльності [10].

Дані табл. 1.1 демонструють характеристики підходів до трактування поняття «кадрова політика підприємства».

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «кадрова політика підприємства»

Автор (джерело)	Визначення кадрової політики
Armstrong M. [25]	Сукупність принципів і напрямів управління людськими ресурсами, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації
Bailey C., Mankin D., Kelliher C., Garavan T. [26]	Система управлінських рішень щодо залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу
Gratton L. та ін. [36]	Сукупність кадрових практик, що забезпечують реалізацію організаційної стратегії та розвиток персоналу
Кавтиш О.П., Максимішина О.В. [10]	Інструмент стратегічного управління персоналом, спрямований на формування ефективного кадрового потенціалу підприємства
Швець Н.В. та ін. [24]	Система принципів, норм і методів управління персоналом, що визначає напрями кадрової роботи підприємства
Узагальнене авторське визначення	Сукупність стратегічних і тактичних рішень щодо формування, розвитку, мотивації, використання та збереження персоналу відповідно до цілей підприємства

Узагальнення наукових підходів дозволяє розробити кадрову політику підприємства як систему стратегічних і тактичних принципів, цілей, методів

та управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію, використання й утримання персоналу з метою забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку організації.

Сутність кадрової політики найбільш повно розкривається через її основні характеристики (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні характеристики кадрової політики [17]

Стратегічний характер кадрової політики полягає в тому, що вона визначає довгострокові напрямки роботи з персоналом та створює передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах кадрова політика перестає бути виключно адміністративною функцією та трансформується у важливий елемент корпоративного управління, який безпосередньо впливає на результати діяльності організації [36].

Важливим аспектом дослідження кадрової політики є визначення її мети та завдань. Основною метою кадрової політики виступає забезпечення персоналом підприємства необхідної та якості, створення умов для максимально ефективного використання трудового потенціалу працівників і досягнення стратегічних цілей організації. Для досягнення ефективної мети

кадрова політика повинна забезпечити виконання певних завдань (рис. 1.2).

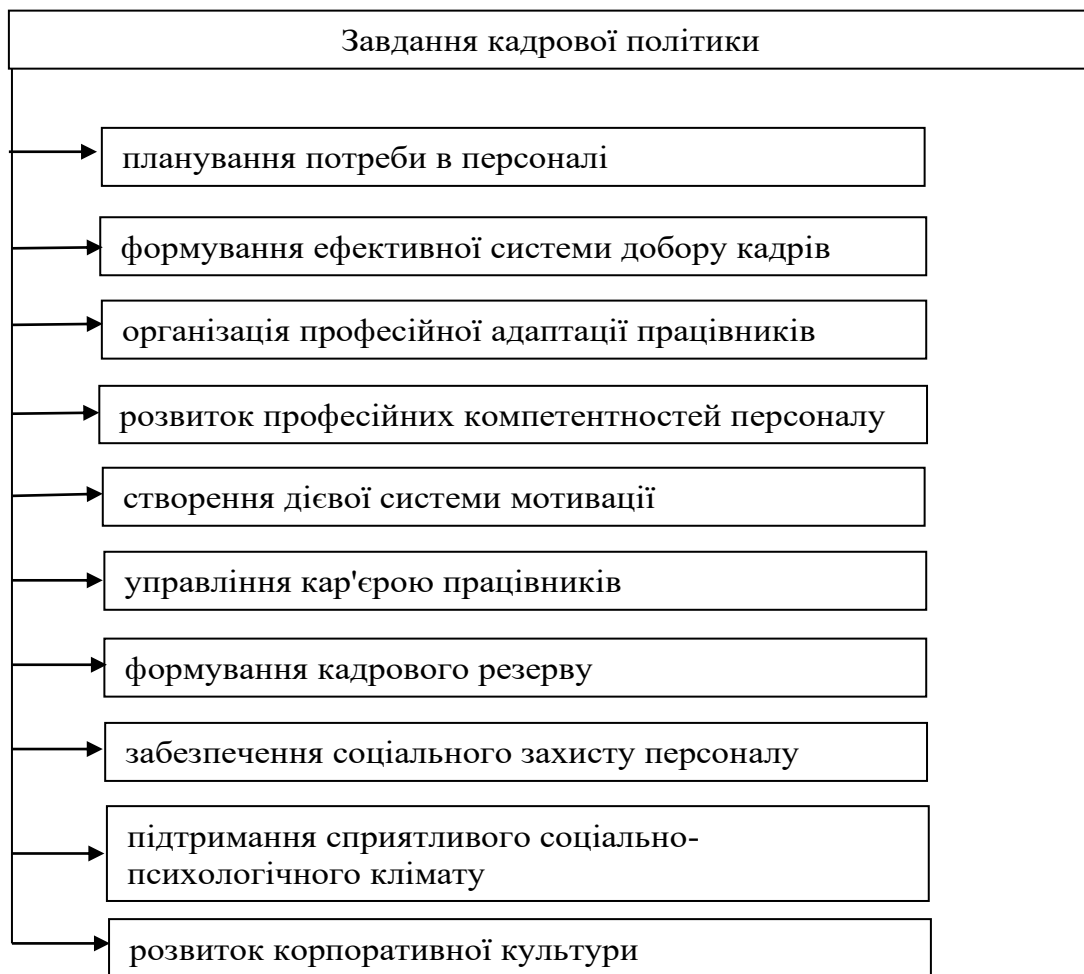


Рис. 1.2. Основні завдання кадрової політики [11; 14; 24; 30; 34]

Зміст кадрової політики формується через сукупність взаємопов'язаних напрямів діяльності підприємства щодо роботи з персоналом. Основні складові кадрової політики зображено на рис. 1.3.

Особливе місце у структурі кадрової політики займає політика розвитку персоналу, оскільки саме професійне зростання працівників забезпечує формування інноваційного потенціалу підприємства. У сучасних умовах навчання персоналу розглядається не як витрати, а як інвестиції у людський капітал, що створюють довгострокові конкурентні переваги організації [25].

У сучасних умовах господарювання кадрова політика виступає одним із ключових елементів системи управління персоналом підприємства. Зростання ролі людського капіталу, розширення цифрових технологій,

трансформація моделей зайнятості та посилення конкуренції на ринку праці обумовлюють рівень формування ефективної кадрової політики, здатності сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства та його сталого розвитку. Сама кадрова політика шукає загальні підходи до роботи з персоналом, формує пріоритети кадрового менеджменту та створює основу для реалізації всіх функцій управління персоналом [25; 26].



Рис. 1.3. Структура кадрової політики [1; 3; 16; 35]

Система управління персоналом – це сукупність взаємопов’язаних елементів, методів, принципів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного формування, використання та розвитку трудового потенціалу організації. В межах цієї системи кадрова політика виконує роль стратегічного регулятора, який визначає зміст, напрями та механізми реалізації кадрової роботи на підприємстві [19].

На думку М. Армстронга, кадрова політика є основою стратегічного

управління людськими ресурсами, оскільки забезпечує узгодження кадрових рішень із загальною стратегією розвитку організації. При цьому кадрова політика визначає не лише принципи управління персоналом, а й систему цінностей, що лежать в основі взаємодії підприємства з працівниками [25].

Взаємозв'язок кадрової політики та підсистем управління персоналом подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок кадрової політики та підсистем управління персоналом

Підсистема управління персоналом	Вплив кадрової політики
Планування персоналу	Визначення потреби в персоналі відповідно до стратегії підприємства
Добір персоналу	Формування критеріїв відбору кандидатів
Адаптація персоналу	Встановлення процедур входження працівників в організацію
Навчання та розвиток	Визначення напрямів професійного розвитку
Мотивація	Формування системи стимулювання праці
Оцінювання персоналу	Встановлення критеріїв оцінки результативності
Управління кар'єрою	Планування кар'єрного просування
Кадровий резерв	Підготовка майбутніх керівників та фахівців
Соціальний розвиток	Забезпечення соціальних гарантій і підтримки персоналу

Джерело: складено автором на основі 10; 25; 26.

Таким чином, кадрова політика займає проміжне місце між загальною стратегією підприємства та практичною діяльністю кадрових служб, забезпечуючи їх взаємозв'язок і координацію.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від якості кадрової політики. Відсутність чітко сформованої кадрової політики призводить до фрагментарності рішень, зниження ефективності використання трудового потенціалу та зниження соціально-психологічного клімату в колективі.

Кадрова політика інтегрує всі підсистеми в єдину систему управління людськими ресурсами та забезпечує їх узгоджене функціонування [25; 33].

Роль кадрової політики у системі управління персоналом проявляється через реалізацію низки функцій (рис. 1.4).

<i>Стратегічна функція</i>	<i>Організаційна функція</i>
Полягає у забезпеченні відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства. Кадрова політика визначає довгострокові напрями розвитку персоналу, необхідні компетентності працівників та механізми їх формування. У межах стратегічного управління людськими ресурсами кадрова політика розглядається як один із факторів формування конкурентних переваг підприємства через ефективне використання людського капіталу.	Передбачає створення ефективної системи роботи з персоналом, визначення кадрових процедур, посадових повноважень та відповідальності учасників кадрового процесу. Організаційна функція забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів підприємства у сфері управління персоналом та створює умови для ефективного використання трудових ресурсів.
<i>Соціальна функція</i>	<i>Мотиваційна функція</i>
Спрямована на забезпечення соціального захисту працівників, підтримання сприятливого психологічного клімату та формування позитивної корпоративної культури. У сучасних умовах соціальна складова кадрової політики набуває особливого значення, оскільки впливає на рівень лояльності персоналу, задоволеність працею та залученість працівників до діяльності підприємства.	Передбачає формування системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Ефективна кадрова політика забезпечує поєднання інтересів підприємства та працівників через використання сучасних інструментів мотивації.
<i>Розвивальна функція</i>	<i>Контрольна функція</i>
Полягає у створенні умов для професійного та особистісного розвитку працівників. У сучасних організаціях навчання персоналу розглядається як стратегічна інвестиція в людський капітал, що забезпечує підвищення продуктивності праці та інноваційного потенціалу підприємства.	Забезпечує оцінювання ефективності кадрових процесів, контроль результативності праці та моніторинг стану кадрового потенціалу підприємства.

Рис. 1.4. Функції кадрової політики у системі управління персоналом [25; 26; 35]

Ефективна кадрова політика помилка на результати діяльності підприємства через систему управління персоналом. Результати численних досліджень свідчать, що підприємство з розвиненою кадровою політикою характеризується: нижчим рівнем плинності кадрів, вищою продуктивністю праці, кращими фінансовими результатами, вищою інноваційною активністю, більшою залученістю персоналу, вищим рівнем корпоративної лояльності.

Відповідно до концепції ресурсної теорії підприємства (Resource-Based

View), людський капітал є стратегічним ресурсом, який формує стійкі конкурентні переваги організації. Сама ця кадрова політика повинна бути спрямована не лише на забезпечення трудовими ресурсами підприємства, а й на розвиток компетентності працівників та збереження їхнього потенціалу [27].

Варто зазначити, що особливе значення набуває кадрова політика в умовах цифрової трансформації підприємств. Використання HR-аналітики, цифрових платформ управління персоналом, автоматизованих систем оцінювання та електронного навчання змінює традиційні підходи до кадрового менеджменту та вимагає оновлення кадрової політики відповідно до нових викликів [35].

Серед ключових тенденцій розвитку кадрової політики сучасних підприємств можна виділити:

- цифровізація HR-процесів;
- розвиток HR-аналітики;
- розширення дистанційної та гібридної зайнятості;
- досвід впровадження концепції співробітника;
- управління талантами (talent management);
- розвиток бренду роботодавця (employer branding);
- забезпечення добробуту працівників (wealth management);
- посилення уваги до інклюзивності та різноманіття персоналу;
- використання штучного інтелекту в управлінні персоналом.

У сучасних умовах кадрова політика дедалі більше орієнтується на людину як головну цінність організації. Це сприяє формуванню партнерських відносин між роботодавцями і працівниками та забезпечує довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, кадрова політика є стратегічно важливою складовою системою управління персоналом підприємства. Вона визначає основні напрями роботи з персоналом, забезпечує реалізацію кадрової стратегії, покращення формування ефективного трудового потенціалу та створює

передумови для досягнення довгострокових цілей підприємства. Ефективна кадрова політика повинна базуватися на сучасних принципах управління людськими ресурсами, враховувати специфіку діяльності підприємства та бути адаптованою до викликів сучасного соціально-економічного середовища.

Отже, кадрова політика є визначальним елементом системи управління персоналом підприємства, який визначає стратегічні орієнтири кадрової діяльності, забезпечує узгодження кадрових рішень із загальною стратегією розвитку організації та створює передумови для ефективного використання людського капіталу. Її реалізація забезпечує формування конкурентоспроможного персоналу, підвищення продуктивності праці та зміцнення ринкових позицій підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Досліджуване підприємство є сучасним сільськогосподарським підприємством, основною сферою діяльності якого є вирощування зернових та технічних культур. Підприємство функціонує на території Полтавської області та спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. Основними культурами, що вирощуються господарством, є пшениця, кукурудза на зерно, соняшник, соя та ріпак.

Підприємство здійснює господарську діяльність на орендованих земельних угіддях, забезпечуючи повний цикл агровиробництва – від підготовки ґрунту та посіву до збирання врожаю, його зберігання та реалізації. Для забезпечення виробничого процесу підприємство використовує сучасну сільськогосподарську техніку, зерносушильне обладнання, складські приміщення та транспортні засоби.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чітке розподіл управлінських повноважень між структурними підрозділами та сприяє ефективній координації виробничої діяльності. Управління підприємством здійснюється директором, якому підпорядковуються виробничі, економічні, фінансові та адміністративні служби.

Одним із ключових ресурсів підприємства є земельний фонд. Динаміка земельних ресурсів підприємства за 2023-2025 рр. наведена в табл. 2.1.

Дані таблиці свідчать, що протягом 2023-2025 рр. земельний фонд підприємства характеризується відповідною стабільністю. Загальна площа земельних угідь у 2025 році становить 3549 га, що на 26 га або на 0,73 % менше порівняно з 2023 роком. Аналогічна тенденція щодо площі

сільськогосподарських угідь, яка скоротилася на 26 га та становить 3547 га.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура земельних угідь підприємства, 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Загальна земельна площа, га	3575	3562	3549	99,27
Сільськогосподарські угіддя, га	3573	3560	3547	99,27
Рілля, га	3175	3252	3329	104,85

Водночас площа ріллі має стійку тенденцію до зростання. У 2025 році вона досягла 3329 га, що на 154 га або на 4,85 % більше порівняно з 2023 роком. Збільшення площі ріллі свідчить про підвищення рівня господарського освоєння земельних ресурсів та орієнтацію підприємства на інтенсифікацію виробництва продукції рослинництва.

Загалом результати аналізу дають підстави стверджувати, що земельні ресурси підприємства використовуються достатньо ефективно, а збільшення площі створює передумови для нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є забезпечення основними засобами та результативність їх використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	58968,0	20936,5	23333,5	39,6
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	63,33	66,89	66,94	x
Фондозабезпеченість, тис. грн	1813,3	643,8	717,5	39,6
Фондоозброєність, тис. грн	999,46	367,3	416,7	41,7
Фондомісткість, грн	0,39	0,17	0,17	43,6
Фондовіддача, грн	2,59	6,0	6,0	231,7

Дані таблиці свідчать про суттєві зміни у складі та ефективності використання основних засобів підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів у 2025 році становила 23333,5 тис. грн, що на 35 634,5 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Рівень показника у 2025 році становив лише 39,6 % від рівня 2023 року. Таке скорочення може бути пов'язане зі списанням застарілих основних засобів, переоцінкою активів або зміною структури майнового комплексу підприємства.

Водночас аналіз середньорічного рівня зносу основних засобів свідчить про його поступове зростання. Якщо у 2023 році показник становив 63,33 %, то у 2025 році він досяг 66,94 %. Це свідчить про високий рівень фізичного та морального старіння матеріально-технічної бази підприємства та вказує на необхідність її подальшого оновлення та модернізації.

Показник фондозабезпеченості, що характеризує рівень забезпеченості земельних угідь основними засобами, у 2025 році становив 717,5 тис. грн на 100 га сільськогосподарських угідь, що на 60,4 % менше порівняно з 2023 роком. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо фондоозброєності праці. У 2025 році на одного працівника припадало 416,7 тис. грн основних засобів, що становить лише 41,7 % від рівня 2023 року. Зниження фондоозброєності свідчить про скорочення вартості технічних ресурсів, що припадають на одного працівника.

Разом із тим показники ефективності використання основних засобів демонструють позитивну динаміку. Так, фондомісткість продукції у 2025 році становила 0,17 грн, тоді як у 2023 році вона дорівнювала 0,39 грн. Зменшення фондомісткості на 56,4 % призвело до скорочення потреб в основних засобах для виробництва одиниці продукції та підвищення ефективності їх використання.

Особливо позитивною є динаміка фондovіддачі. У 2023 році кожна гривня середньорічної вартості основних засобів забезпечувала виробництво продукції на суму 2,59 грн, тоді як у 2025 році цей показник зріс до 6,0 грн.

Таким чином, фондівддача збільшилася в 2,3 рази або на 131,7 %, що призвело до значного підвищення ефективності використання наявних основних засобів.

Отже, проведений аналіз показав, що незважаючи на скорочення середньорічної вартості основних засобів та високий рівень їхнього зносу, підприємство демонструє позитивні результати щодо ефективності їх використання. Про це свідчить зростання фондівддачі та зниження фондомісткості продукції. Водночас високий рівень зносу основних засобів та зниження показників фондозабезпеченості та фондоозброєності вказують на необхідність оновлення матеріально-технічної бази підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та забезпеченню подальшого розвитку господарства.

Зазначимо, що оборотні засоби є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства, оскільки забезпечують безперервність виробничого процесу, своєчасне здійснення розрахунків та фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Ефективність використання оборотних засобів безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, рівень його ліквідності та прибутковості. Тому доцільним є аналіз динаміки забезпеченості підприємства оборотними коштами та показників ефективності їх використання у 2023-2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання в підприємстві, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	133215,0	133141,0	155796,0	117,0
Коефіцієнт оборотності	1,147	0,95	0,893	x
Коефіцієнт завантаження	0,872	1,053	1,120	x
Тривалість одного обороту, днів	314	379	409	130,3

Дані таблиці свідчать, що впродовж досліджуваного періоду середньорічна вартість оборотних засобів підприємства мала тенденцію до

зростання. Якщо у 2023 році вона становила 133215,0 тис. грн, то у 2025 році досягла 155796,0 тис. грн. Абсолютне збільшення склало 22581,0 тис. грн, а темп зростання – 17,0 %. Така тенденція розвитку свідчить про розширення обсягів ресурсів, залучених у виробничі запаси, незавершене виробництво та інші складові оборотного капіталу.

Водночас аналіз показників оборотності свідчить про зниження ефективності використання оборотних засобів. Так, коефіцієнт оборотності у 2023 році склав 1,147, тоді як у 2025 році він знизився до 0,893. Це означає, що протягом року оборотні засоби використовували меншу кількість повних кругообігів, ніж у базовому році. Зниження показника свідчить про уповільнення обороту коштів та зменшення ефективності їх використання.

Негативну тенденцію підтверджує і динаміка коефіцієнта завантаження оборотних засобів. У 2023 році на 1 грн реалізованої продукції припадало 0,872 грн оборотних засобів, тоді як у 2025 році цей показник зріс до 1,12 грн. Збільшення коефіцієнта завантаження продукції свідчить про зростання потреби підприємства в оборотних ресурсах для забезпечення виробництва та реалізації продукції, що характеризує зниження ефективності їх використання.

Особливо наочно тенденція уповільнення обороту проявляється через показник тривалості одного обороту. Якщо у 2023 році один оборот був у середньому 314 днів, то у 2025 році для цього вже було необхідно 409 днів. Таким чином, тривалість одного обороту збільшилася на 95 днів або на 30,3 %. Це демонструє уповільнення процесу повернення авансованих у виробництво коштів та зниження ділової активності підприємства.

З економічної точки зору така ситуація означає, що частина фінансових ресурсів більше перебуває в обороті, що може негативно вплинути на ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Причинами уповільнення оборотності можуть бути збільшення виробничих запасів, накопичення готової продукції на складах, зміна умов реалізації продукції або збільшення дебіторської заборгованості.

Отже, проведений аналіз свідчить, що у 2023-2025 рр. підприємство нарощувало обсяги оборотних засобів, проте ефективність їх використання знижувалася. Виявлені тенденції вказують на необхідність удосконалення управління оборотними активами підприємства, оптимізацію виробничих запасів та прискорення оборотності капіталу, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності та зміцненню фінансового стану підприємства.

Також важливим етапом оцінювання результативності діяльності підприємства є аналіз його основних фінансово-економічних показників (табл. 2.4), які відображають ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості та загальний фінансовий стан суб'єкта господарювання. Саме фінансові результати діяльності значною мірою характеризують ефективність управлінських рішень, у тому числі й кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності
підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	152823,0	126465,0	139110,0	91,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	122395,0	87791,0	94590,0	77,3
Чистий прибуток, тис. грн	2015,0	28207,0	33020,0	1638,7
Рівень рентабельності по підприємству, %	1,6	32,1	34,9	x

Дані таблиці свідчать, що протягом досліджуваного періоду фінансово-господарська діяльність підприємства характеризувалася позитивними тенденціями. Незважаючи на певне скорочення обсягів виробництва продукції, підприємство суттєво покращило показники прибутковості та рентабельності. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 139110,0 тис. грн, що на 13713,0 тис. менше порівняно з 2023 роком. Темп зміни склав 91,0 %, тобто за аналізований період обсяг чистого доходу скоротився на 9,0 %. Водночас у 2025 році порівняно з

2024 роком відбулося зростання виручки на 12645,0 тис. грн або на 10,0 %, що забезпечує певне відновлення обсягів реалізації продукції.

Собівартість реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду зменшилася більш суттєво, ніж чистий дохід. У 2023 році вона становила 122395,0 тис. грн, тоді як у 2025 році – 94590,0 тис. грн. Таким чином, витрати на виробництво та реалізацію продукції скоротилися на 27805,0 тис. грн або на 22,7 %. Це продемонструвало підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, оптимізацію витрат та більш раціональне використання ресурсів.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства. Якщо у 2023 році його величина становила лише 2015,0 тис. грн, то у 2025 році зріс до 33020,0 тис. грн. Абсолютне збільшення склало 31005,0 тис. грн, а темпи зростання досягли 1638,7 %. Фактично прибуток підприємства збільшився більш ніж у 16 разів, що свідчить про суттєве покращення результативності господарської діяльності та ефективності управління ресурсами.

Значне зростання прибутковості підтверджується і показником рівня рентабельності. У 2023 році він становив лише 1,6 %, що свідчило про низький рівень ефективності господарювання. Проте вже у 2024 році цей показник зріс до 32,1 %, а у 2025 році досяг 34,9 %. Таким чином, рівень рентабельності збільшився на 33,3 %, що характеризує суттєве підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства у 2023-2025 роках свідчить про покращення фінансового стану підприємства. Незважаючи на певне скорочення обсягів реалізації продукції, підприємство забезпечило істотне зниження собівартості, значне зростання чистого прибутку та підвищення рівня рентабельності. Це підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності та створює необхідні передумови для реалізації заходів щодо подальшого розвитку кадрового потенціалу підприємства.

2.2. Аналіз кадрової політики в системі управління персоналом підприємства

Ефективність діяльності сучасного аграрного підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом та результативності кадрової політики. В умовах дефіциту кваліфікації працівників, демографічних змін, цифровізації виробничих процесів та високої конкуренції на ринку праці кадрова політика є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковці наголошують, що кадрова політика повинна бути інтегрованою до загальної стратегії підприємства та забезпечити формування, розвиток і збереження кадрового потенціалу відповідно до його стратегічних цілей.

Об'єкт дослідження є підприємством аграрного сектору, діяльність якого потребує наявності кваліфікованого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах сезонності виробництва, впровадження сучасних агротехнологій та підвищених вимог продуктивності праці. Тому кадрова політика підприємства має бути спрямована на забезпечення стабільності кадрового складу, професійного розвитку працівників та підвищення їх мотивації.

Дослідження системи управління персоналом свідчить, що кадрова політика підприємства має переважно стратегічно орієнтований характер та спрямована на забезпечення виробничих потреб господарства необхідними трудовими ресурсами.

Система управління персоналом ТОВ АФ «Зоря-Агро» функціонує відповідно до класичної організаційної моделі та передбачає наявність у штаті менеджера з управління персоналом, який безпосередньо підпорядковується директору підприємства. До його основних обов'язків належать організація процесів підбору та відбору кадрів, адаптації новоприйнятих працівників, їх переміщення та ротації, мотивації, професійного розвитку, атестації, а також вивільнення персоналу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна побудова системи управління персоналом підприємства та взаємозв'язок її основних функцій

При цьому окремі функції кадрового менеджменту реалізуються менеджером з управління персоналом самостійно, тоді як прийняття ключових кадрових рішень, зокрема щодо найму працівників, їх посадового просування, переведення чи звільнення, здійснюється у тісній взаємодії з керівництвом підприємства та за погодженням із директором товариства.

Основними напрямками кадрової політики підприємства є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками;
- підтримка стабільності кадрового складу;
- дотримання вимог трудового законодавства;
- створення безпечних умов праці;
- професійне розвиток працівників;

матеріальне стимулювання персоналу;
 підтримка трудової дисципліни;
 формування позитивного соціально-психологічного клімату

Важливою складовою оцінки кадрової політики підприємства є аналіз забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання. Саме персонал виступає основним фактором забезпечення результативності виробничої діяльності, формування конкурентних переваг підприємства та реалізації його стратегічних цілей. Тому дослідження динаміки чисельності працівників, витрат на оплату праці та показників ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.5) дозволяє оцінити результативність кадрової політики підприємства та визначити основні тенденції розвитку його кадрового потенціалу.

Таблиця 2.5

Динаміка середньої чисельності персоналу підприємства та показників ефективності його використання, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середня чисельність персоналу, осіб	59	57	56	94,9
Фонд оплати праці, тис. грн	8188,0	10351,0	11900,0	145,3
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	11,56	15,13	17,71	153,2
Витрати на соціальні заходи на одного працівника, тис. грн / особу	30,5	39,7	46,8	153,4
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2590,2	2218,7	2484,1	95,9
Зарплатоємність, грн	0,05	0,08	0,09	180,0
Зарплатовіддача, грн	18,7	12,2	11,7	62,6

Дані таблиці свідчать, що впродовж досліджуваного періоду середня чисельність персоналу підприємства мала тенденцію до скорочення. Якщо у 2023 році на підприємстві працювало 59 осіб, то у 2025 році – 56 осіб, що на 3 особи менше. Темп зниження становив 5,1 %, а рівень показника у 2025 році склав 94,9 % від рівня 2023 року. Таке скорочення може бути наслідком оптимізації чисельності працівників, механізації окремих виробничих процесів або впливу загальних тенденцій дефіциту трудових

ресурсів в аграрному секторі.

Водночас на підприємстві спостерігається суттєве зростання фонду оплати праці. У 2023 році його величина становила 8188,0 тис. грн, а у 2025 році зросла до 11900,0 тис. грн, що на 3712,0 тис. грн більше. Темп зростання склав 45,3 %. Збільшення фонду оплати праці відбулося навіть за умов скорочення чисельності працівників, що виявилися про рівень підвищення матеріального стимулювання персоналу та перегляду підходів до оплати праці.

Позитивною тенденцією є зростання середньомісячної заробітної плати працівникам. У 2023 році її розмір становив 11,56 тис. грн, у 2024 році – 15,13 тис. грн, а у 2025 році досягає 17,71 тис. грн. Таким чином, за досліджуваний період середньомісячна оплата праці зросла на 53,2 %, що свідчить про посилення мотиваційної складової кадрової політики підприємства та прагнення керівництва забезпечити конкурентоспроможний рівень оплати праці.

Аналогічна тенденція характерна і для витрат на соціальні заходи з розрахунку на одного працівника. За аналізований період їх величина зросла з 30,5 до 46,8 тис. грн на особу, або на 53,4%. Збільшення соціальних витрат свідчить про підвищення уваги підприємства до соціальної захисту працівників, що є важливим елементом сучасної кадрової політики та сприяє зміцненню лояльності персоналу.

Оцінюючи результативність використання трудових ресурсів, слід зазначити, що продуктивність праці протягом досліджуваного періоду мала нестійку динаміку. У 2024 році спостерігалось її зниження до 2218,7 тис. грн на одного працівника, тоді як у 2025 році показник зріс до 2484,1 тис. грн на особу. Проте порівняно з 2023 роком продуктивність праці зменшилася на 4,1 %, що свідчить про недостатньо високі темпи зростання обсягів виробництва порівняно зі зростанням витрат на персонал.

Важливою характеристикою ефективності використання коштів на оплату праці є зарплатоємність продукції. У 2023 році на 1 грн виробленої

продукції припадало 0,05 грн. витрат на оплату праці, тоді як у 2025 році цей показник зріс до 0,09 грн. Зростання зарплатоємності на 80 % свідчить про збільшення частки витрат на персонал у структурі витрат підприємства.

Водночас показник зарплатовіддачі демонструє негативну тенденцію. Якщо у 2023 році кожна гривня фонду оплати праці забезпечувала отримання 18,7 грн продукції, то у 2025 році цей показник скоротився до 11,7 грн. Зниження зарплатовіддачі на 37,4 % свідчить про те, що темпи зростання фонду оплати праці перевищують темпи зростання результатів діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать, що кадрова політика підприємства у 2023-2025 рр. була спрямована на підвищення рівня матеріального та соціального забезпечення працівників. Позитивними тенденціями є зростання фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати та соціальних витрат на одного працівника. Водночас зниження продуктивності праці, підвищення зарплатоємності та скорочення зарплатовіддачі свідчать про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це обумовлює доцільність упровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, розвитку професійних компетентностей працівників та підвищення результативності їхньої праці.

Стабільність кадрового складу є позитивною характеристикою кадрової політики, оскільки дозволяє накопичувати професійний досвід, знижувати витрати на адаптацію нових працівників та підтримувати високу якість виконання виробничих завдань.

Аналіз кадрового складу підприємства свідчить, що основну частину працівників становлять особи працездатного віку з багаторічним стажем роботи на підприємстві. Така ситуація позитивно підтримує стабільність виробничих процесів, однак водночас формує ризики поступового старіння кадрового складу та втрати професійних знань у разі виходу працівників на пенсію.

У сучасних умовах кадрова політика підприємства повинна бути

спрямована на забезпечення наступності поколінь шляхом залучення молодих спеціалістів та формування кадрового резерву.

Для комплексної оцінки кадрової політики об'єкта дослідження доцільно проаналізувати основні напрями роботи з персоналом та визначити рівень їх реалізації на підприємстві. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, оцінити ефективність функціонування системи управління персоналом, а також визначити напрями її подальшого вдосконалення. Результати оцінки кадрової політики підприємства за основними напрямками наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка кадрової політики підприємства за основними напрямками

Напрямок кадрової політики	Характеристика стану	Рівень реалізації
Планування персоналу	Здійснюється відповідно до виробничих потреб	Достатній
Підбір персоналу	Переважає за рекомендаціями та місцевим ринком праці	Середній
Адаптація працівників	Має неформалізований характер	Середній
Навчання персоналу	Проводиться епізодично	Середній
Мотивація персоналу	Переважають матеріальні стимули	Достатній
Оцінювання персоналу	Формалізована система відсутня	Низький
Управління кар'єрою	Практично не використовується	Низький
Формування кадрового резерву	Немає системного характеру	Низький
Соціальна підтримка персоналу	Реалізується на належному рівні	Достатній

Порівняння існуючої кадрової політики підприємства із сучасними підходами до управління персоналом дозволяє виявити певні розбіжності. Зокрема, у підприємстві недостатньо розвинені такі елементи кадрової політики:

- стратегічне планування потреб у персоналі;
- кадровий резерв;
- HR-аналітика;
- система оцінювання компетентностей;
- управління кар'єрою;
- система наставництва;

цифровізація кадрових процесів;
програми утримання ключових працівників.

Водночас позитивним є наявність стабільного кадрового складу, належного рівня трудової дисципліни та достатнього рівня матеріального стимулювання працівників.

Для визначення рівня ефективності кадрової політики необхідно використовувати систему показників (табл. 2.7), що характеризують результативність роботи з персоналом.

Таблиця 2.7

Критерії оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Критерій	Характеристика стану
Стабільність кадрового складу	Висока
Плинність персоналу	Низька
Рівень трудової дисципліни	Високий
Забезпеченість персоналом	Достатня
Професійний розвиток працівників	Середній
Інноваційність HR-процесів	Низька
Формування кадрового резерву	Недостатнє
Управління кар'єрою	Недостатнє
Соціальна захищеність працівників	Достатня

Результати оцінювання свідчать, що кадрова політика підприємства забезпечує підтримання стабільного функціонування виробництва та задовільний рівень використання трудового потенціалу. Водночас вона орієнтована переважно на вирішення поточних кадрових завдань і недостатньо враховує стратегічні аспекти розвитку персоналу.

Важливою складовою кадрової політики підприємства є система мотивації персоналу. У підприємстві застосовуються переважно традиційні інструменти стимулювання праці.

До основних елементів мотиваційного механізму належать:

основна заробітна плата;
преміювання за результати роботи;
доплати та надбавки;
матеріальна допомога;

соціальні гарантії;
забезпечення безпечних умов праці.

Перевагою існуючої системи є її зрозумілість для працівників та пряма залежність винагороди від результатів роботи. Разом із тим сучасні підходи до управління персоналом передбачають використання ширшого спектру нематеріальних стимулів, включаючи розвиток кар'єри, професійне навчання, програму визнання досягнень та формування корпоративної культури.

Розвиток персоналу є одним із ключових напрямів сучасної кадрової політики. Дослідження свідчать, що інвестиції у професійний розвиток працівників сприяють підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

У підприємстві професійний розвиток персоналу здійснюється шляхом: виробничого інструктажу, підвищення кваліфікації окремих працівників, навчання з питань охорони праці, освоєння нових технологій виробництва.

Водночас підприємство поки що недостатньо використовує сучасні інструменти розвитку персоналу, зокрема систему кадрового резерву, індивідуальні плани розвитку працівників, наставництво та програми управління талантами.

Для комплексної оцінки кадрової політики підприємства доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз кадрової політики підприємства, 2025 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільний кадровий склад	Відсутність формалізованої HR-стратегії
Низька плинність персоналу	Обмежене використання HR-аналітики
Досвідчені працівники	Недостатній розвиток кадрового резерву
Наявність матеріального стимулювання	Невелика кількість програм навчання
Можливості	Загрози
Залучення молодих фахівців	Дефіцит кадрів у сільському господарстві
Використання цифрових HR-технологій	Трудова міграція
Розвиток системи навчання персоналу	Старіння кадрового складу
Формування бренду роботодавця	Посилення конкуренції на ринку праці

Проведений аналіз дозволив низку проблем, які стримують подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства:

- відсутність документально оформленої кадрової стратегії;
- недостатній рівень цифровізації кадрових процесів;
- відсутність системи управління талантами та кадровим резервом;
- недостатнє залучення молодих спеціалістів;
- обмежене використання сучасних методів оцінювання персоналу;
- відсутність системи індивідуального розвитку працівників;
- недостатній розвиток нематеріальної мотивації;
- відсутність HR-аналітики для підтримки управлінських рішень.

Зазначені проблеми є характерними для багатьох підприємств аграрного сектору України, однак їх рішення може суттєво підвищити ефективність кадрової політики та конкурентоспроможність підприємства загалом.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що кадрова політика підприємства загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та підтримання необхідного рівня кадрового потенціалу. Основними перевагами є низька плинність кадрів, стабільність персоналу та наявність діючих механізмів матеріального стимулювання. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень цифровізації HR-процесів, відсутність системного управління кадровим резервом, обмежені можливості професійного розвитку працівників та недостатнє використання сучасних інструментів кадрової політики. Виявлені недоліки потребують подальшого опрацювання та врахування при розроблених рекомендаціях щодо вдосконалення кадрової політики підприємства у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Проведений в другому розділі аналіз кадрової політики підприємства дозволив встановити, що підприємство в цілому забезпечене трудовими ресурсами та характеризується стабільністю кадрового складу. Водночас виявлено ряд проблем, які стримують розвиток кадрового потенціалу та знижують ефективність системи управління персоналом. Серед них – відсутність формалізованої кадрової стратегії, недостатній рівень розвитку кадрового резерву, обмежене використання сучасних HR-технологій, брак уваги до професійного розвитку працівників та переважання традиційних методів мотивації.

У сучасних умовах господарювання кадрова політика підприємства має бути орієнтована не лише на забезпечення поточних потреб у персоналі, а й на формування довгострокових конкурентних переваг через розвиток людського капіталу. Саме тому удосконалення кадрової політики досліджуваного підприємства доцільно здійснювати на засадах стратегічного управління людськими ресурсами, компетентнісного підходу та принципів неперервного розвитку персоналу.

Основною метою удосконалення кадрової політики підприємства є формування ефективної системи управління персоналом, яка забезпечуватиме стабільний розвиток підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення його конкурентних позицій.

Для досягнення зазначеної мети пропонується реалізація певних стратегічних завдань (рис. 3.1). Запропоновані заходи охоплюють ключові складові системи управління персоналом та спрямовані на формування стратегічного підходу до роботи з кадрами, розвиток кадрового потенціалу, підвищення мотивації працівників та впровадження сучасних HR-інструментів. Комплексна реалізація зазначених напрямів сприятиме

підвищенню ефективності управління персоналом та забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства.

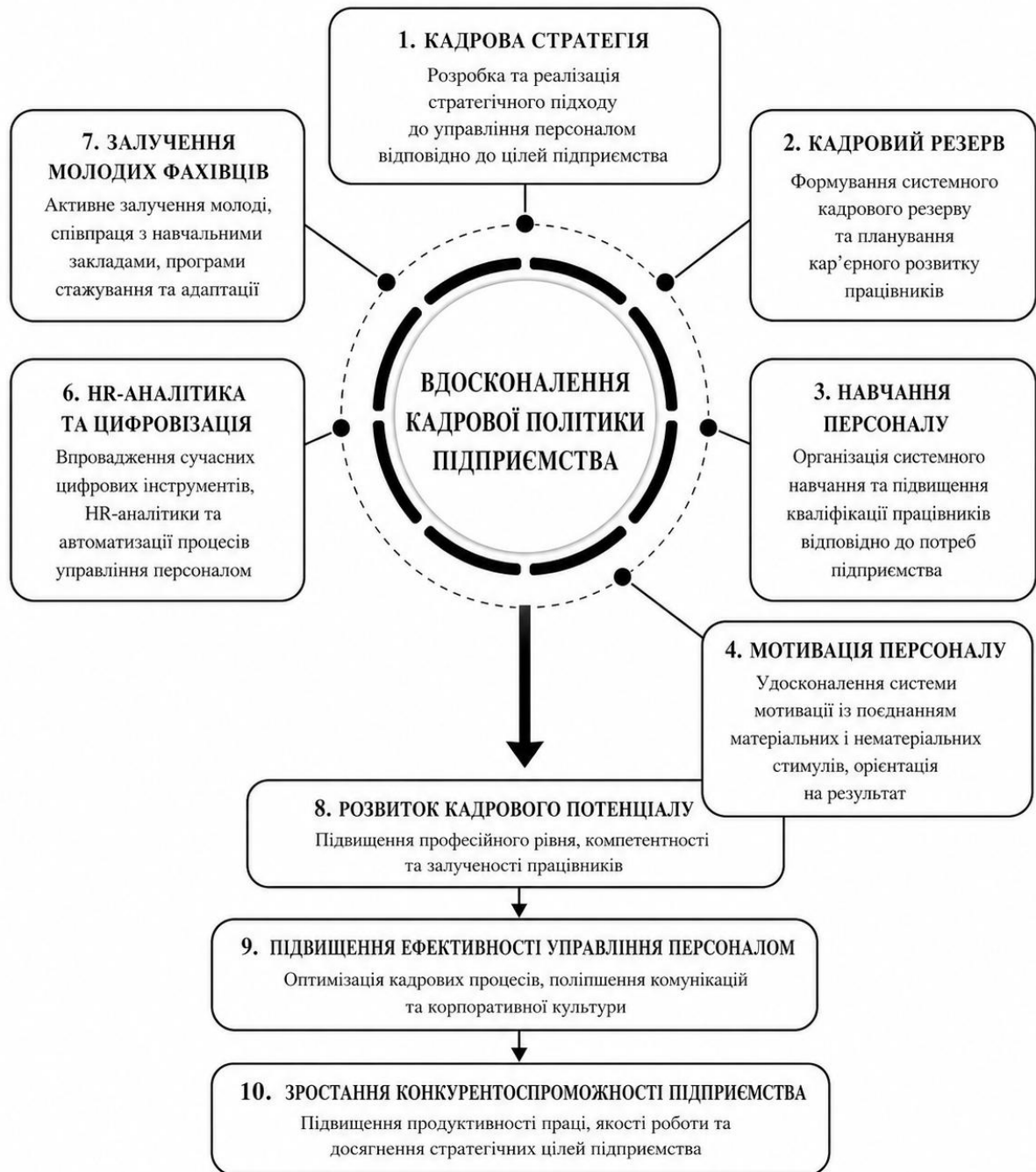


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства, 2026-2030 роки

Реалізація зазначених напрямів дозволить забезпечити комплексний розвиток кадрового потенціалу підприємства та підвищити результативність кадрової політики.

Однією з ключових проблем підприємства є відсутність формалізованої кадрової стратегії, яка б визначала довгострокові напрями розвитку персоналу.

У зв'язку з цим пропонується розробити та впровадити кадрову стратегію підприємства на період до 2030 року, яку повинна охоплювати:

- прогнозування кадрових потреб;
- визначення ключових компетентностей працівників;
- формування кадрового резерву;
- розвиток системи навчання персоналу;
- модернізацію мотиваційної політики;
- розвиток бренду роботодавця.

Кадрова стратегія повинна бути інтегрована до загальної стратегії розвитку підприємства та виконати специфіку аграрного виробництва.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку кадрової політики підприємства має стати формування кадрового резерву. Наявність кадрового резерву дозволить:

- забезпечити наступність управління;
- мінімізувати ризики кадрового дефіциту;
- скоротити витрати на зовнішній пошук працівників;
- підвищити мотивацію персоналу;
- створити умови для кар'єрного розвитку працівників.

Пропонується створити внутрішній кадровий резерв для таких категорій посад:

- керівники структурних підрозділів;
- головні спеціалісти;
- механізатори високої кваліфікації;
- працівники виробничих підрозділів із високим показником роботи.

При цьому для кожного кандидата до резерву необхідно формувати індивідуальний план професійного розвитку.

Сучасні умови господарювання вимагають постійного оновлення

професійних знань працівників. Особливо актуальним це є для аграрного сектору, де активно впроваджуються цифрові технології, системи точного землеробства та сучасна сільськогосподарська техніка.

З метою підвищення рівня професійної підготовки персоналу пропонується впровадити систему безперервного навчання, яка включає: щорічне підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги, навчання, стажування, онлайн-навчання, участь у професійних виставках та семінарах.

Зважаючи на загальноукраїнську тенденцію старіння кадрового складу аграрних підприємств, важливим напрямом кадрової політики має стати залучення молодих спеціалістів. Для цього доцільно: налагодити співпрацю із закладами вищої освіти, організувати виробничу практику, впровадити програму навчання, забезпечити адаптаційний супровід молодих працівників, передбачити додаткові стимули для молодих спеціалістів. Особливо перспективною для підприємства є співпраця з аграрними закладами освіти щодо підготовки майбутніх фахівців.

Також важливим напрямком удосконалення кадрової політики є цифровізація HR-процесів. Пропонується впровадити:

- електронні особисті картки працівників;
- автоматизований облік кадрів;
- цифровий моніторинг кадрових показників;
- електронне планування навчання;
- HR-аналітику.

Використання цифрових інструментів дозволить підвищити оперативність кадрових рішень та забезпечити більш якісне управління людськими ресурсами.

Проведений аналіз показав, що система мотивації підприємства переважно базується на матеріальному стимулюванні. Разом із тим сучасні підходи до управління персоналом передбачають поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації.

У зв'язку з цим пропонується впровадити комплексну мотиваційну

програму «Ефективна команда», яка включає матеріальні та нематеріальні стимули. Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації дозволить підвищити рівень успішності персоналу, стимулювати професійний розвиток працівників, зміцнити їхню лояльність до підприємства та створити умови для підвищення продуктивності праці. Запропоновані інструменти мотивації персоналу наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропоновані інструменти мотивації персоналу, 2026-2030 рр.

Вид стимулювання	Заходи
Матеріальне	Премії, бонуси, доплати
Професійне	Навчання, підвищення кваліфікації
Кар'єрне	Просування по службі
Соціальне	Корпоративні заходи
Моральне	Подяки, грамоти, відзнаки

Отже, запропонована система мотивації персоналу передбачає комплексне поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів стимулювання, що відповідає сучасним підходам до управління людськими ресурсами. Її впровадження сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї праці, розвитку професійних компетентностей, посиленню трудової активності та формуванню лояльності до підприємства. Використання матеріальних, професійних, кар'єрних, соціальних та моральних стимулів дозволить створити сприятливі умови для розкриття потенціалу працівників, знизити ризик плинності кадрів та підвищити ефективність діяльності досліджуваного підприємства у довгостроковій перспективі.

Сучасна кадрова політика неможлива без використання цифрових технологій та аналітичних інструментів. Тому для підприємства пропонується впровадження системи HR-аналітики, яка забезпечить моніторинг ключових кадрових показників. Використання системи аналітичного моніторингу персоналу дозволить підвищити обґрунтованість кадрових рішень, своєчасно виявляти проблеми у сфері управління персоналом та оцінювати ефективність реалізації кадрової політики. Для

забезпечення комплексного контролю за станом та розвитком кадрового потенціалу підприємства доцільно використовувати систему ключових показників, які характеризуватимуть стабільність персоналу, результативність праці, ефективність професійного розвитку працівників та рівень кадрових витрат. Основні показники HR-аналітики, рекомендовані до використання у підприємстві, наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендовані ключові показники HR-аналітики, 2026-2030 рр.

Показник	Призначення
Плинність кадрів	Оцінка стабільності персоналу
Продуктивність праці	Аналіз результативності роботи
Рівень навчання	Оцінка розвитку персоналу
Коефіцієнт адаптації	Аналіз роботи з новими працівниками
Витрати на персонал	Контроль кадрових витрат

Отже, впровадження системи HR-аналітики в досліджуваному підприємстві дозволить забезпечити постійний моніторинг ключових показників управління персоналом та підвищити обґрунтованість кадрових рішень. З використанням запропонованих індикаторів можна своєчасно виявляти проблеми у сфері кадрового забезпечення, оцінювати ефективність реалізації кадрової політики, контролювати витрати на персонал та визначати результативність заходів щодо навчання й адаптації працівників. Крім того, систематичний аналіз показників плинності кадрів, продуктивності праці та розвитку персоналу сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства, забезпечуватиме стабільність кадрового стану та формування умов для його довгострокового розвитку. Для забезпечення максимального ефекту запропоновані заходи повинні реалізовуватися комплексно та бути інтегрованими в загальну кадрову політику підприємства (рис. 3.2).

Як свідчать дані рис. 3.2, процес удосконалення кадрової політики підприємства має використовуватися поетапно та включати взаємопов'язані управлінські дії.

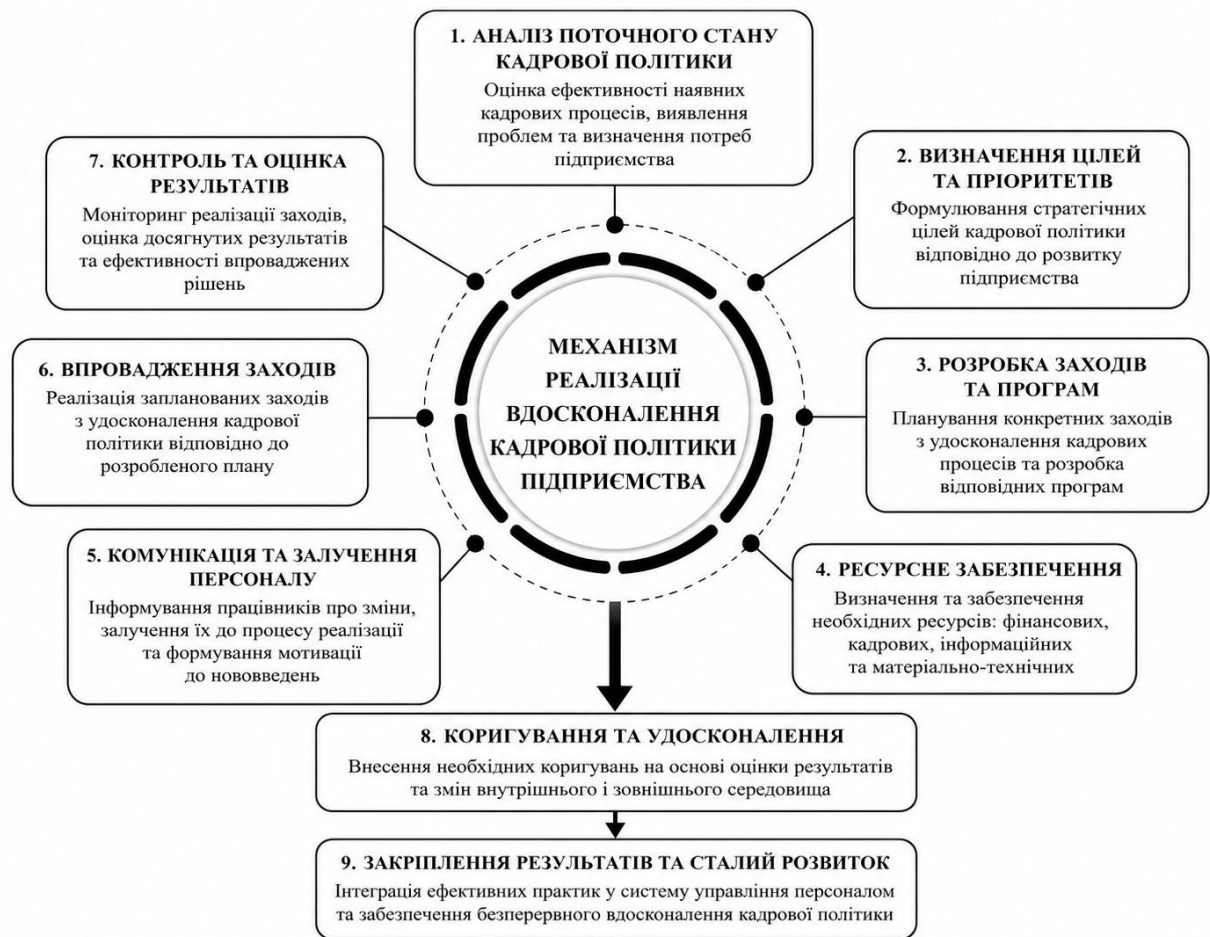


Рис. 3.2. Комплексна модель удосконалення кадрової політики підприємства, 2026-2030 рр.

Початковим етапом є аналіз поточного стану кадрової політики, що передбачає оцінювання ефективності кадрових процесів, виявлення проблем та визначення потреб підприємства у сфері управління персоналом. На основі отриманих результатів формуються стратегічні цілі та пріоритети кадрової політики, які повинні відповідати загальним напрямкам розвитку підприємства.

Наступним етапом є розроблення конкретних заходів та програм, спрямованих на удосконалення кадрових процесів, а також визначення необхідного ресурсного забезпечення для їх реалізації. Важливою складовою є забезпечення ефективної комунікації із працівниками та їх залучення до процесу впровадження змін, що сприятиме зниженню опору нововведенням та підвищенню рівня мотивації персоналу.

Подальші етапи передбачають практичне впровадження запланованих заходів, моніторинг результатів та оцінювання їх ефективності. За результатами оцінювання здійснюється коригування окремих напрямів кадрової політики з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Завершальним етапом є закріплення досягнутих результатів у системі управління персоналом та забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, запропонований механізм реалізації заходів щодо удосконалення кадрової політики забезпечить комплексний підхід до управління персоналом та створить передумови для підвищення ефективності кадрової роботи, розвитку людського капіталу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, основними напрямками удосконалення кадрової політики підприємства є формування кадрової стратегії, розвиток кадрового резерву, удосконалення системи навчання персоналу, залучення молодих фахівців, розвиток мотиваційної політики та цифровізація HR-процесів.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства запропоновано взаємопов'язані заходи: програму кадрового резерву, комплексну мотиваційну програму «Ефективна команда» та систему HR-аналітики. Реалізація зазначених заходів сприятиме розвитку кадрового потенціалу підприємства, підвищення рівня мотивації працівників, зниження кадрових ризиків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження кадрової політики в системі управління персоналом підприємства, що дозволило сформулювати такі висновки.

1. Кадрова політика є однією з ключових складових системи управління персоналом підприємства та являє собою сукупність принципів, методів, норм і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, використання та збереження кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації. У сучасних умовах господарювання кадрова політика набуває стратегічного характеру та розглядається як важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління людським капіталом.

Дослідження теоретичних засад кадрової політики показало, що її ефективність визначається рівнем інтеграції до загальної системи управління підприємством. Кадрова політика забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та практичними механізмами управління персоналом, охоплюючи процеси кадрового планування, добору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку працівників.

2. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності засвідчив, що підприємство є стабільним суб'єктом господарювання аграрного сектору, який характеризується достатнім рівнем ресурсного забезпечення, ефективним використанням земельного фонду та позитивною динамікою фінансово-економічних показників діяльності. Підприємство має сформований кадровий потенціал, що забезпечує реалізацію основних виробничих процесів та досягнення поставлених господарських цілей.

3. Аналіз кадрової політики та системи управління персоналом дозволив встановити, що кадрова робота на підприємстві забезпечує стабільність кадрового складу та належний рівень виконання виробничих завдань. Позитивними сторонами кадрової політики є низький рівень

плинності кадрів, стабільність персоналу, наявність системи матеріального стимулювання праці та забезпечення соціальних гарантій працівникам.

Водночас у процесі дослідження виявлено низку проблемних аспектів кадрової політики підприємства. Зокрема, встановлено відсутність формалізованої кадрової стратегії, недостатній рівень розвитку кадрового резерву, обмежене використання сучасних HR-технологій та інструментів HR-аналітики, недостатню увагу до професійного розвитку працівників, відсутність системного управління кар'єрою та переважання традиційних підходів до мотивації персоналу.

4. Обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової політики підприємства, які базуються на сучасних концепціях стратегічного управління людськими ресурсами. Запропоновано формування кадрової стратегії підприємства, розвиток кадрового резерву, удосконалення системи навчання персоналу, залучення молодих спеціалістів, розвиток нематеріальної мотивації та цифровізацію кадрових процесів.

Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства, який включає впровадження програми кадрового резерву, комплексної мотиваційної програми «Ефективна команда» та системи HR-аналітики. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки працівників, зміцненню кадрового потенціалу, зниженню кадрових ризиків та підвищенню результативності діяльності підприємства.

Практична цінність запропонованих рекомендацій полягає в можливості їх використання в діяльності підприємства для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Бутенко Н. В. Управління кар'єрою персоналу в сучасних організаціях. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. Вип. 51. С. 24–31.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 502 с.
4. Гриньова В. М. Управління людським капіталом підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2020. 404 с.
5. Грішнова О. А. Людський розвиток. Київ : КНЕУ, 2023. 560 с.
6. Грішнова О. А., Брінцева О. Г. Управління талантами як сучасна концепція розвитку персоналу. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2022. № 12(1). С. 10–21.
7. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.
8. Данюк В. М. Стратегічні аспекти управління персоналом підприємств. *Формування ринкової економіки*. 2021. № 45. С. 97–108.
9. Дороніна М. С. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 312 с.
10. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 160–166.
11. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Кадрова політика підприємства: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 263–270.
12. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Київ : КНЕУ, 2021. 340 с.

13. Колот А. М. Трансформація сфери праці та зайнятості в умовах цифрової економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3–28.
14. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
15. Лазоренко Л. В. Формування кадрового резерву як інструмент розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
16. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Людський капітал як фактор економічного розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 84–91.
17. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах цифровізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 98–106.
18. Поліщук Д. Ю., Тимошенко І. П. Сучасні підходи до формування кадрової політики в контексті організаційного розвитку підприємства. *Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики* : матер. Х Міжнар. наук.-практ. конфер., 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 215-217.
19. Савченко В. А. Розвиток персоналу. Київ : КНЕУ, 2021. 505 с.
20. Соловйова Д. Є., Тимошенко І. П. Принципи та функції кадрової політики в сучасній системі управління персоналом. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. Х Всеукр. наук.-практ. інтернет-конфер., 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 228-230.
21. Соколова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах нестабільного середовища. *Економіка та держава*. 2022. № 10. С. 65–70.
22. Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу в системі менеджменту організації. Київ : КНЕУ, 2020. 284 с.
23. Червінська Л. П. Розвиток системи мотивації праці в сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 88–93.
24. Швець Н. В., Кравченко О. В. Управління кадровою політикою

суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38.

25. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 8th ed. London : Kogan Page, 2023. 752 p.

26. Bailey C., Mankin D., Kelliher C., Garavan T. *Strategic Human Resource Management*. Oxford : Oxford University Press, 2018. 416 p.

27. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 352 p.

28. Bratton J., Gold J. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 7th ed. London : Palgrave Macmillan, 2021. 688 p.

29. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 720 p.

30. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. 5th ed. London : Routledge, 2019. 520 p.

31. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Boston : Harvard Business School Press, 2018. 336 p.

32. Wright P., McMahan G. *Strategic Human Resource Management: Theory and Research*. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45(6). P. 2147–2169.

33. Kaufman B. E. *Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years?* *Academy of Management Perspectives*. 2020. Vol. 34(1). P. 113–128.

34. Jackson S., Schuler R., Jiang K. *An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management*. *Academy of Management Annals*. 2021. Vol. 15(1). P. 1–46.

35. Townsend K., Loudoun R. *Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective*. Singapore : Springer, 2021. 491 p.

36. Gratton L., Hope-Hailey V., Stiles P., Truss C. *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford : Oxford University Press, 1999. 416 p.

37. Becker B., Huselid M., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 235 p.
38. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 880 p.
39. Collings D., Wood G., Szamosi L. Human Resource Management: A Critical Approach. London : Routledge, 2019. 520 p.
40. Grishnova O. A. Human Capital Management in the Conditions of Digital Economy. *Demography and Social Economy*. 2022. № 1. P. 20–34.
41. HR Trends Report 2024. Deloitte Global Human Capital Trends. New York : Deloitte Insights, 2024. 128 p.
42. Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. 290 p.
43. Human Development Report 2024. New York : United Nations Development Programme, 2024. 356 p.
44. World Employment and Social Outlook 2025. Geneva : International Labour Organization, 2025. 280 p.
45. OECD Employment Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 340 p.
46. European Labour Market Barometer 2024. Brussels : European Commission, 2024. 214 p.
47. Human Capital Trends Survey 2025. New York : Deloitte, 2025. 145 p.

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління



Додаток Б

Баланс [REDACTED] за 2023-2025 роки

Додаток В

Звіт про фінансові результати



за 2023-2025 роки

Наукові публікації

АНОТАЦІЯ

Тимошенко І.П. Кадрова політика в системі управління персоналом підприємства. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Розкрито сутність та зміст поняття «кадрова політика», структуру кадрової політики підприємства та особливості кадрової політики в системі управління персоналом підприємства. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики в системі управління персоналом підприємства.

Ключові слова: трудові ресурси; управління персоналом; кадрова політика; мотивація працівників; трудовий потенціал.