

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення управління кадровою політикою на
підприємстві»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-з11
ОРЛЮК Дар'я Олександрівна**

(підпис)

**Керівник професор кафедри менеджменту підприємств
к.е.н. проф.
СМОЛЯР Любов Гаврилівна**

(підпис)

**Рецензент доцент кафедри економічної кібернетики
к.е.н., доц. ОБЕЛЕЦЬ Тетяна Володимирівна**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
Студент(ка)**

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ОРЛЮК Дар'ї Олександрівні**

1. Тема роботи: «Удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві»

керівник роботи к.е.н., проф. СМОЛЯР Любов Гаврилівна

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, що регулюють питання управління персоналом, формування та реалізації кадрової політики, трудових відносин; організаційно-штатна структура підприємства, положення про підрозділи, посадові інструкції (за наявності); дані про персонал підприємства за 2021-2024 рр.; фінансова звітність ТОВ «XXX» (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2024 рр.) для аналізу економічних показників діяльності; внутрішні нормативні документи підприємства, що стосуються управління персоналом (накази, положення про оплату праці, преміювання, навчання, адаптацію тощо).

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, значення та принципи формування кадрової політики підприємства.
- охарактеризувати сучасні підходи, етапи та інструменти управління кадровою політикою на підприємстві (добір, адаптація, мотивація, розвиток, оцінка персоналу).
- визначити місце кадрової політики в системі загального управління підприємством.

б) аналітична частина:

- охарактеризувати організаційно-економічні особливості ПП «Адмірал»;
- проаналізувати кількісний і якісний склад персоналу підприємства;
- провести діагностику поточної кадрової політики та проблем у сфері управління персоналом;
- оцінити ефективність кадрової політики на основі визначених показників.

в) рекомендаційна частина:

- розробити стратегічні напрями вдосконалення кадрової політики ПП «Адмірал»;
- запропонувати зміни до системи мотивації, навчання, адаптації та комунікації персоналу;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Фактори впливу на формування кадрової політики ПП «Адмірал».
2. Структура персоналу ПП «Адмірал» за категоріями.
3. Динаміка чисельності працівників ПП «Адмірал» за 2021-2024 рр.
4. Плинність кадрів на ПП «Адмірал».
5. Розрахунок коефіцієнтів ефективності використання персоналу.
6. Цілі нематеріальної мотивації персоналу.
7. Розрахунок витрат на впровадження заходів з удосконалення кадрової політики.
8. Порівняльний аналіз показників до та після впровадження проєкту.
9. Прогноз підвищення продуктивності праці внаслідок реалізації заходів.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір теоретичних матеріалів з тематики кадрової політики	19.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Аналіз наукових підходів до оцінки ефективності управління кадрами	01.11.2024 – 30.11.2024	
3.	Вибір об'єкта дослідження ПП «Адмірал», загальна характеристика підприємства	01.12.2024 – 31.12.2024	
4.	Аналіз персоналу ПП «Адмірал» (структура, динаміка, проблеми)	01.01.2025 – 31.01.2025	
5.	Діагностика кадрової політики ПП «Адмірал»	01.02.2025 – 28.02.2025	
6.	Оцінка ефективності кадрової політики підприємства	01.03.2025 – 31.03.2025	
7.	Розроблення заходів з удосконалення кадрової політики	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Економічне обґрунтування доцільності впровадження змін	01.05.2025 – 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Дар'я ОРЛЮК

Керівник дипломної роботи _____ Любов СМОЛЯР

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення управління кадровою політикою підприємства (на прикладі ПП «Адмірал»)» містить 106 сторінок, 24 таблиці, 15 рисунків, 3 додатки. Перелік використаних джерел налічує 54 найменування.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою на підприємстві.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів удосконалення управління кадровою політикою на ПП «Адмірал».

База дослідження – Приватне підприємство «Адмірал», м. Житомир.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу, узагальнення, критичного осмислення, структурної декомпозиції, графічної візуалізації, економічного аналізу, компаративного та причинно-наслідкового підходу, а також методи стратегічного прогнозування й проєктного менеджменту.

Результати роботи. У процесі дослідження було визначено сучасний стан кадрової політики ПП «Адмірал», виявлено її основні проблеми та бар'єри розвитку, оцінено якісний і кількісний склад персоналу, а також ефективність кадрових процесів. На основі проведеного аналізу сформовано стратегічні напрями вдосконалення кадрової політики підприємства, які включають оптимізацію структури управління персоналом, модернізацію системи мотивації та навчання, а також покращення комунікаційних процесів у колективі. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Отримані результати можуть бути використані для практичного удосконалення кадрової політики як на ПП «Адмірал», так і на інших підприємствах малого та середнього бізнесу в Україні, з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу, мотивації персоналу та конкурентоспроможності організації.

Результати впровадження досліджень. Запропоновані в дипломній роботі рішення передано на розгляд керівництву ПП «Адмірал», де вони були позитивно оцінені як такі, що можуть бути реалізовані у практичній діяльності підприємства.

Ключові слова: *кадрова політика, управління персоналом, кадровий потенціал, мотивація працівників, стратегія розвитку персоналу, ефективність управління.*

ABSTRACT

The bachelor's thesis titled “Improving Human Resource Policy Management at the Enterprise (on the Example of PE ‘Admiral’)” consists of 106 pages, 24 tables, 15 figures, and 3 appendices. The list of references includes 54 sources.

The aim of the thesis is to provide a theoretical justification and develop practical recommendations for improving the management of human resource policy at the enterprise.

The object of the study is the process of managing human resource policy at the enterprise.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and applied aspects of improving human resource policy management at PE “Admiral.”

The research base is Private Enterprise “Admiral,” located in Zhytomyr, Ukraine.

Research methods. The thesis employs a range of general scientific and special methods, including analysis, synthesis, critical evaluation, structural decomposition, graphical visualization, economic analysis, comparative and cause-effect approaches, as well as methods of strategic forecasting and project management.

Research results. The study determined the current state of HR policy at PE “Admiral,” identified its main problems and development barriers, and evaluated the qualitative and quantitative composition of the staff along with the effectiveness of HR processes. Based on the conducted analysis, strategic directions for improving the enterprise’s HR policy were formulated. These include optimizing the personnel management structure, modernizing the motivation and training systems, and improving internal communication processes. The economic efficiency of the proposed measures was substantiated.

Recommendations for practical application. The obtained results can be used to improve HR policy not only at PE “Admiral” but also at other small and medium-sized enterprises in Ukraine to enhance the efficiency of labor potential utilization, employee motivation, and organizational competitiveness.

Implementation results. The proposed solutions were submitted for consideration to the management of PE “Admiral,” where they were positively evaluated as feasible for practical implementation.

Keywords: *human resource policy, personnel management, HR potential, employee motivation, personnel development strategy, management efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1. Сутність, цілі та значення кадрової політики в системі управління підприємством	12
1.2. Методичні засади оцінки ефективності управління кадровою політикою та напрями розвитку	27
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПП «Адмірал»	46
2.1. Стан середовища функціонування та потреба удосконалення кадрової політика на підприємстві.....	46
2.2. Діагностика системи управління кадровою політикою на підприємстві ..	61
2.3. Оцінка ключових показників управління кадровою політикою ПП «Адмірал»	67
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПП «АДМІРАЛ»	81
3.1. Розробка стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства.....	81
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	90
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання, трудові ресурси підприємства є основною рушійною силою формування та ефективного використання його потенціалу. Від якісних та кількісних характеристик трудових ресурсів залежить продуктивність праці, рівень витрат на персонал, а відтак – прибутковість та конкурентоспроможність компанії на ринку. Для досягнення високих показників діяльності перед будь-яким підприємством стоїть першочергове завдання ефективного управління робочою силою, забезпечення оптимального її складу та структури.

Кадрова політика виступає ключовим інструментом реалізації цього завдання, оскільки саме вона визначає стратегічні напрями та принципи роботи з персоналом. Ключовим завданням менеджменту підприємства є розробка і впровадження кадрової політики, націленої на створення стабільного та надійного колективу працівників. Це забезпечить мінімізацію фінансових затрат на професійну підготовку, стажування та адаптаційний період співробітників, одночасно гарантуючи безперебійне функціонування організації з підвищенням показників результативності її діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективної кадрової політики на підприємствах України, що дозволить не лише підвищити продуктивність праці, але й сформувати унікальні конкурентні переваги. В умовах економічної нестабільності, кадрова політика повинна бути гнучкою, адаптивною та відповідати як стратегічним цілям організації, так і потребам працівників. Особливої актуальності набуває проблема удосконалення кадрової політики для підприємств малого та середнього бізнесу, до яких належить ПП «Адмірал».

На даний час існує багато наукових досліджень, думок, теоретичних аспектів щодо формування кадрової політики та управління трудовими

ресурсами, які відображені в працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців як: Т.В. Давидюк, Т. І. Заславська, Є.П. Качан, О.В. Крушельницька, О.В. Сардак, А. Линенко, Н. Шульга, Л. Чернелевський, А.І. Мілюков, Г.А. Пруденський, та інші. Враховуючи значну кількість досліджень даної тематики, сучасні умови безперервної трансформації бізнес-середовища вимагають пошуку актуальних та ефективних напрямів удосконалення кадрової політики на підприємстві.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою на ПП «Адмірал».

Сформульована мета для її досягнення обумовлює постановку наступних завдань:

- дослідити сутність, цілі та значення кадрової політики в системі управління підприємством;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління кадровою політикою та напрями розвитку;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПП «Адмірал»;
- проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу ПП «Адмірал»;
- оцінити ефективність управління кадровою політикою ПП «Адмірал»;
- визначити стратегічні напрями удосконалення кадрової політики підприємства;
- сформулювати обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів удосконалення управління кадровою політикою на ПП «Адмірал».

База дослідження – Приватне підприємство «Адмірал». Юридична адреса: 10008, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Святослава Ріхтера, будинок, 41, квартира, 1.

Теоретичним підґрунтям дослідження виступили класичні наукові праці та сучасні розробки з управління персоналом та кадрової політики підприємства. При проведенні дослідження застосовано комплекс взаємодоповнюючих наукових методів, що забезпечило достовірність отриманих результатів. Розкриття теоретичних аспектів кадрової політики здійснювалось через використання прийомів категоріального аналізу, критичного узагальнення та структурної декомпозиції. Діагностика стану управління персоналом на ПП «Адмірал» проводилась із застосуванням інструментарію економічного аналізу, графічної візуалізації даних та компаративної оцінки. Ідентифікація проблемних аспектів у системі управління кадрами проводилась на засадах причинно-наслідкового підходу. Формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства спиралось на методологію проєктного менеджменту та стратегічного прогнозування.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління персоналом та кадрової політики, матеріали наукових конференцій, дані фінансової та статистичної звітності ПП «Адмірал», результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів дипломної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві на основі сучасних підходів до управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення управління кадровою політикою на ПП «Адмірал», що сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства, зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності організації в цілому.

Структура роботи обумовлена її метою, завданнями та предметом дослідження. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок,

у тому числі список використаних джерел – 5 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, цілі та значення кадрової політики в системі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та динамічністю зовнішнього середовища, ефективне управління персоналом стає вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єкта господарювання. Центральне місце в системі управління людськими ресурсами займає кадрова політика, яка виступає концептуальною основою та орієнтиром для прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

На сьогоднішній день, в системі управління підприємством, саме кадрова політика визначає принципи та підходи до формування, розвитку та ефективного використання робочої сили як ключового ресурсу організації, раціональне управління яким є запорукою успішної господарської діяльності підприємства. Практичний досвід функціонування підприємств свідчить про безпосередній зв'язок між результативністю їхньої діяльності та рівнем наукової обґрунтованості підходів до управління кадровою політикою. У цьому контексті особливої важливості набуває дослідження теоретичних засад визначення сутності кадрової політики, що дає змогу розглядати її як ключовий елемент управлінської системи підприємства.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці кадрової політики, в сучасній науковій літературі спостерігається різноманітність підходів щодо трактування її сутності, що зумовлює необхідність систематизації та критичного аналізу існуючих теоретичних концепцій (табл. 1.1). Теоретична значущість даного дослідження полягає у поглибленні розуміння сутності кадрової політики підприємства шляхом

комплексного аналізу різних наукових підходів, що сприятиме формуванню цілісного уявлення про даний феномен та створить підґрунтя для подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Таблиця 1.1 — Різні підходи авторів щодо визначення поняття «кадрова політика підприємства»

Автор	Визначення
О. М. Шубалий [1]	напрямок діяльності підприємства, спрямований на створення ефективної системи роботи з кадрами, що забезпечує їх професійний розвиток і відповідність цілям організації
Н.П. Загородня [2]	комплекс підходів, прийомів та елементів управлінської системи для залучення, вдосконалення, зростання і застосування кадрів, забезпечення належних робочих обставин, активізації та заохочення працівників.
Шаповал О.А. [3]	цілісна стратегія роботи з персоналом, що об'єднує різні форми, методи і моделі кадрової роботи
Г.М. Захарчин [4]	стратегічний вектор управління персоналом, набір засад, способів, форматів та управлінських інструментів для формулювання мети й задач, орієнтованих на утримання, посилення та вдосконалення людських ресурсів організації.
Балабанова Л.В. [5]	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми й методи.
Дяків О. П. [6]	система правил і норм, що приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми

Джерело: сформовано автором за даними [1-6]

Сучасна наукова література демонструє різноманітність теоретичних підходів щодо трактування сутності кадрової політики підприємства, причому дослідники акцентують увагу на різних аспектах даного феномену, що свідчить про його багатомірність та комплексний характер. Аналізуючи наведені визначення даного поняття, можна виділити декілька ключових концептуальних підходів до його трактування. Частина авторів дотримується діяльнісного підходу, розглядаючи кадрову політику як напрям діяльності або роботу з персоналом, що має на меті забезпечення професійного розвитку працівників та їх відповідності організаційним цілям. Цей підхід акцентує увагу на практичних аспектах реалізації кадрової політики та її орієнтації на конкретні результати.

Інша група дослідників віддає перевагу системно-методологічному підходу, визначаючи кадрову політику як сукупність принципів, методів і форм організаційного механізму, що охоплює весь спектр роботи з персоналом від

формування до використання кадрів. Такий підхід підкреслює комплексність та багатоаспектність кадрової політики як управлінського інструменту.

Цікавим є стратегічний підхід до розуміння кадрової політики, який трактує її як цілісну стратегію або генеральний напрям роботи з персоналом, що об'єднує різноманітні форми і моделі кадрової роботи. Цей підхід інтегрує кадрову політику в загальну систему стратегічного управління організацією, надаючи їй важливого значення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

У рамках нормативно-ціннісного підходу кадрова політика інтерпретується як система принципів, ідей, вимог, правил і норм, що визначають напрями роботи з персоналом. Цей підхід підкреслює значення ціннісних установок та організаційної культури у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства.

Інтеграційний підхід розглядає кадрову політику як механізм узгодження людських ресурсів зі стратегією компанії, акцентуючи увагу на необхідності відповідності кадрової політики загальним стратегічним цілям організації. Цей підхід найбільш виразно демонструє взаємозв'язок між управлінням персоналом та бізнес-стратегією підприємства.

Незважаючи на різноманіття трактувань, можна виділити спільні елементи всіх визначень: орієнтацію на цілі організації, системність та комплексність підходу до роботи з персоналом, наявність принципів, методів і механізмів роботи з кадрами. Водночас відмінності проявляються в рівні деталізації компонентів кадрової політики, акценті на різних функціональних аспектах та ступені інтеграції з загальною стратегією підприємства.

Таким чином, хоча аналіз сучасних підходів до розуміння кадрової політики виявляє значну варіативність теоретичних інтерпретацій, кожне з наведених визначень, маючи власні концептуальні особливості, не потребує критичного порівняння чи виокремлення недоліків, оскільки відображає різні грані цього багатовимірного феномену. Практичне впровадження розглянутих теоретичних положень, що акцентують увагу на різних аспектах управління

людськими ресурсами, сприятиме підвищенню ефективності кадрової роботи підприємства, якщо керівництво зможе адаптувати їх до специфічних умов функціонування організації.

Узагальнюючи різні підходи, можна визначити кадрову політику підприємства як комплексну сукупність засад, підходів і структур адміністративного апарату, націленого на досягнення ідеального співвідношення процедур відтворення та підтримки чисельних і компетентнісних характеристик кадрів згідно із запитами самої організації та нормами діючого правового поля. Сутність кадрової політики полягає у цілеспрямованій діяльності керівництва організації стосовно створення робочої команди, яка максимально ефективно забезпечуватиме узгодження завдань і пріоритетних напрямків організаційного розвитку підприємства та його працівників, оскільки ефективність функціонування будь-якої організації безпосередньо залежить від якості її кадрового потенціалу та рівня його використання.

Важливим аспектом кадрової політики є те, що вона виступає стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом, яка підпорядковується загальній стратегії розвитку підприємства та повинна змінюватися відповідно до зміни стратегічних пріоритетів організації, причому така трансформація має відбуватися з урахуванням особливостей зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство [8]. Кадрова політика підприємства, будучи невід'ємною складовою загальної управлінської політики організації, формує вимоги до робочої сили як на етапі її найму, так і в процесі функціонування, оскільки вона визначає генеральний напрямок і основи роботи з персоналом, загальні та специфічні вимоги до нього.

Головна мета ефективної кадрової політики суб'єкта господарювання полягає у досягненні гармонії між економічними та соціальними показниками застосування людського потенціалу, формуванні середовища для якісного виконання обов'язків і вдосконалення колективу, спроможного втілити стратегічні завдання підприємства [9]. Залежно від конкретних умов, кадрова політика може мати різні цілі, основні з яких представлено

на рис. 1.1.

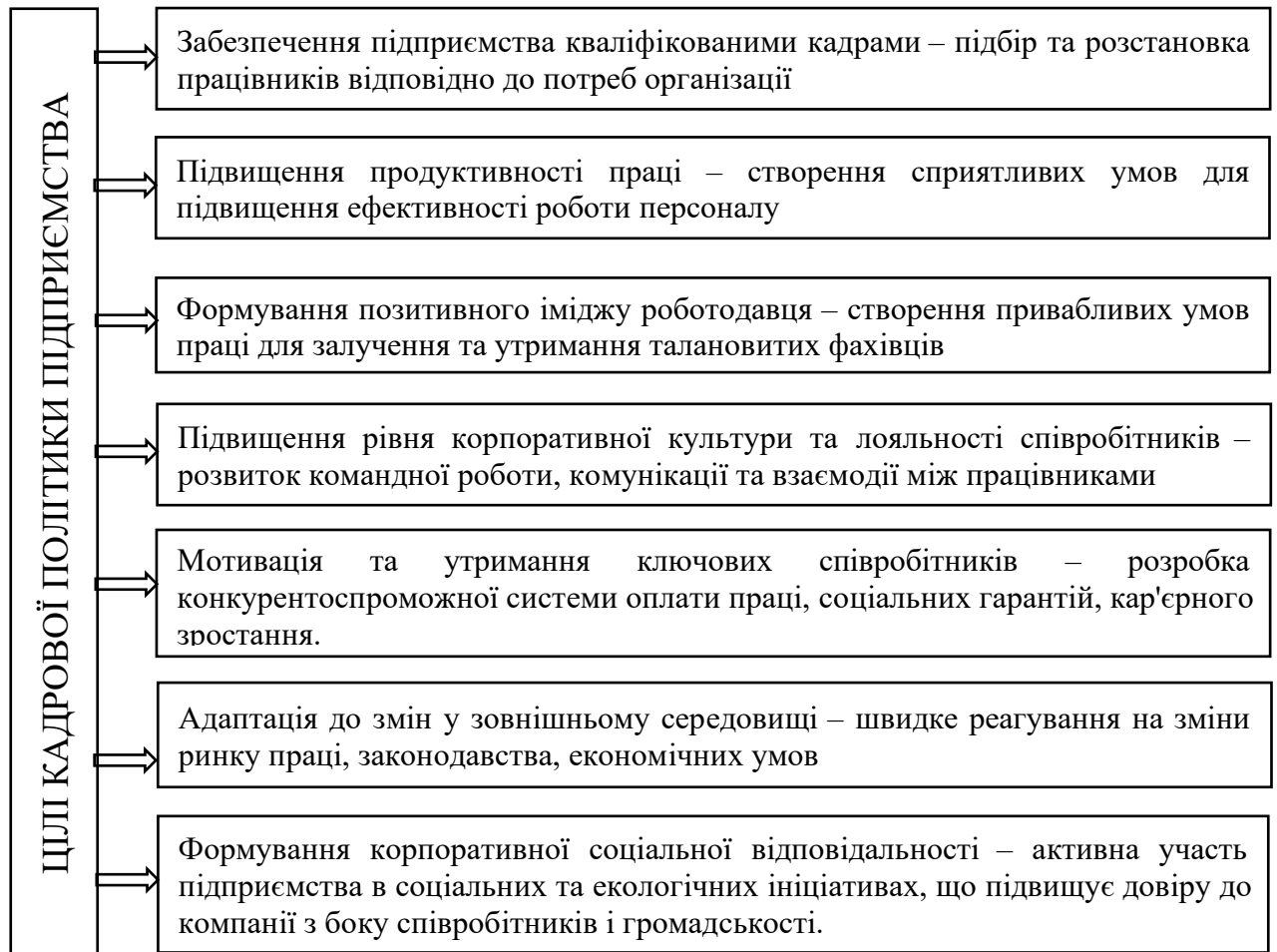


Рисунок 1.1 — Основні цілі кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [9-12]

Аналізуючи цілі кадрової політики підприємства, можна виділити їх багаторівневу структуру, яка охоплює різні аспекти функціонування організації, починаючи від забезпечення поточних потреб у кадрах та закінчуючи стратегічними перспективами розвитку. Отже, основні цілі кадрової політики формують цілісну систему управління персоналом, спрямовану на забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вони охоплюють не лише процеси підбору та розстановки кадрів, але й створення умов для їх професійного зростання, мотивації та утримання.

Кадрова політика підприємства включає взаємодіючі компоненти, націлені на всебічне управління трудовими ресурсами та гарантування результативної діяльності організаційної структури. Ключовими елементами стратегії роботи з

кадрами виступають: механізми залучення працівників, програми розвитку кваліфікації, схеми винагородження за роботу, заходи соціального забезпечення, практики регулювання робочих взаємин (рис. 1.2). Ці елементи охоплюють різні аспекти роботи з персоналом та формують цілісну систему управління людським капіталом.

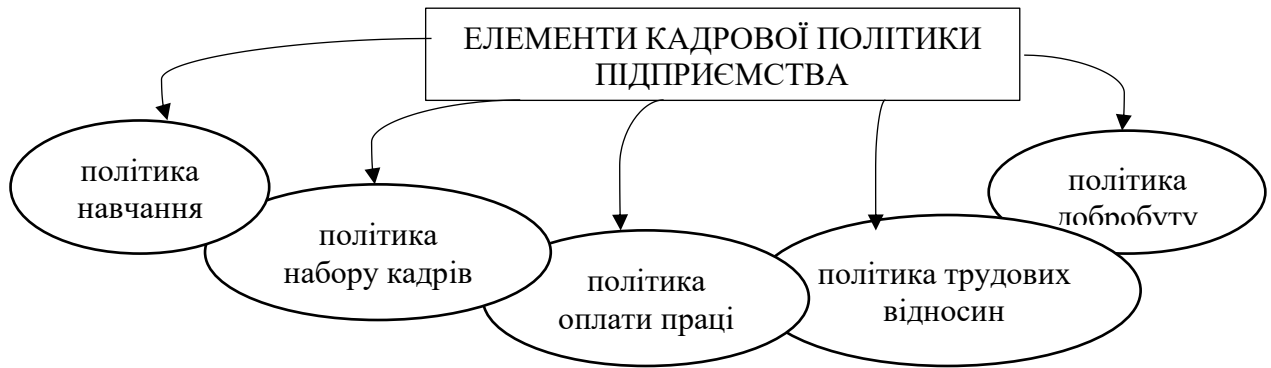


Рисунок 1.2 — Елементи кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [2-5]

Політика зайнятості являє собою сукупність принципів та заходів щодо забезпечення організації висококваліфікованими кадрами. Вона передбачає створення привабливих умов праці та перспектив кар'єрного зростання, що сприяє підвищенню задоволеності співробітників своєю роботою. Формування ефективної політики зайнятості можна порівняти з будівництвом міцного фундаменту для успішного функціонування всієї організації, оскільки саме якісний персонал є запорукою конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Політика навчання забезпечує організацію необхідною навчальною базою для підвищення кваліфікації працівників та їхнього професійного зростання. Цей елемент кадрової політики можна порівняти з інвестиціями в інтелектуальний капітал, які з часом приносять значні дивіденди у вигляді підвищення продуктивності праці та якості виконання робіт. Навчання та розвиток персоналу є важливим інструментом адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та технологічних інновацій.

Політика оплати праці спрямована на забезпечення справедливої та конкурентоспроможної винагороди працівників відповідно до їхніх здібностей,

навичок та рівня відповідальності. Ефективна система оплати праці, стимулює працівників до досягнення високих результатів та сприяє утриманню цінних кадрів. Вона повинна бути прозорою, справедливою та мотивуючою, враховуючи як індивідуальні досягнення працівника, так і загальні результати діяльності підприємства.

Політика добробуту передбачає надання працівникам широкого спектру соціальних послуг і пільг, які мають бути привабливими для персоналу та одночасно економічно вигідними для підприємства. Цей елемент кадрової політики можна порівняти з соціальною відповідальністю бізнесу, яка сприяє формуванню позитивного іміджу організації як роботодавця та підвищенню лояльності співробітників. Соціальні програми та пільги можуть включати медичне страхування, додаткове пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки, матеріальну допомогу та інші форми підтримки.

Політика трудових відносин охоплює заходи щодо запобігання та вирішення конфліктів у колективі, забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями управління та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Цей елемент кадрової політики можна порівняти з мистецтвом дипломатії, яке дозволяє знаходити компромісні рішення та забезпечувати гармонійні відносини між працівниками та керівництвом. Ефективна політика трудових відносин сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню корпоративної культури, яка підтримує досягнення стратегічних цілей організації.

Залежно від потреб організації, умов зовнішнього середовища та внутрішньої стратегії, кадрова політика може мати різні форми та підходи. Розуміння та правильний вибір кадрової політики допомагають підприємству формувати ефективну систему управління персоналом, підвищувати конкурентоспроможність та створювати сприятливі умови для працівників.

Класифікація кадрової політики дозволяє систематизувати її види за різними критеріями, такими як рівень активності, гнучкість, орієнтація на

внутрішні або зовнішні ресурси, характер управління персоналом тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 — Класифікація видів кадрової політики підприємства

Критерій класифікації	Види кадрової політики	Характеристика
За рівнем активності	Активна	Прогнозує зміни на ринку праці, випереджає можливі кадрові проблеми, спрямована на розвиток персоналу.
	Пасивна	Реагує на зміни вже після їхнього настання, відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу.
	Реактивна	Виправляє вже існуючі проблеми без довгострокового планування.
	Превентивна	Виявляє потенційні проблеми та розробляє механізми їхнього запобігання.
За рівнем жорсткості	Жорстка	Чітко регламентовані правила, інструкції та процедури для працівників.
	Гнучка	Орієнтована на адаптацію до змін, індивідуальний підхід до співробітників.
За орієнтацією	Внутрішня	Орієнтована на розвиток та просування власних кадрів.
	Зовнішня	Активний пошук персоналу на ринку праці, залучення нових співробітників.
За характером управління персоналом	Закрита	Просування тільки внутрішніх кадрів, обмежений доступ зовнішніх кандидатів.
	Відкрита	Вільний доступ для нових фахівців, рівні можливості для зовнішніх і внутрішніх кандидатів.
За орієнтацією на працівника	Соціально-орієнтована	Велика увага до соціальних гарантій, умов праці, кар'єрного розвитку співробітників.
	Економічно-орієнтована	Основний акцент на прибутковості та ефективності роботи персоналу.
За періодом реалізації	Короткострокова	Розрахована на швидке вирішення кадрових питань (до 1 року).
	Довгострокова	Орієнтована на перспективний розвиток персоналу (5 і більше років).

Джерело: сформовано автором за даними [1-6]

За рівнем активності кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною та превентивною, при цьому активна політика характеризується тим, що керівництво підприємства заздалегідь передбачає можливі зміни на ринку праці та завчасно розробляє стратегію управління персоналом, як це можна спостерігати на прикладі високотехнологічних компаній, які аналізують тенденції розвитку галузі та заздалегідь готують кадри потрібної кваліфікації [15]. Пасивна кадрова політика, на відміну від активної, виявляється у відсутності чіткої стратегії управління персоналом та реагуванні на проблеми

лише після їх виникнення. Реактивна кадрова політика зосереджується на виправленні вже існуючих проблем без довгострокового планування. Превентивна ж кадрова політика спрямована на виявлення потенційних проблем та розробку механізмів їх запобігання.

За рівнем жорсткості кадрова політика поділяється на жорстку та гнучку, причому жорстка політика характеризується чітко регламентованими правилами, інструкціями та процедурами для працівників. Гнучка кадрова політика, натомість, орієнтована на адаптацію до змін та індивідуальний підхід до співробітників, що нагадує живий організм, який здатний пристосовуватися до мінливих умов середовища і змінювати свою поведінку в залежності від обставин.

За орієнтацією кадрова політика може бути внутрішньою, спрямованою на розвиток та просування власних кадрів та зовнішньою, орієнтованою на активний пошук персоналу на ринку праці та залучення нових співробітників. Внутрішня політика часто створює міцну корпоративну культуру та лояльність персоналу, проте може призводити до недостатньої кількості нових ідей та підходів, тоді як зовнішня політика забезпечує приплив свіжих думок та інновацій, але може супроводжуватися складнощами в адаптації нових працівників до корпоративної культури [16].

За характером управління персоналом кадрова політика може бути закритою, коли просування відбувається лише за рахунок внутрішніх кадрів, а доступ зовнішніх кандидатів обмежений, що нагадує закриту екосистему, яка функціонує за своїми внутрішніми законами, та відкритою, яка надає вільний доступ для нових фахівців та рівні можливості для зовнішніх і внутрішніх кандидатів.

За орієнтацією на працівника кадрова політика може бути соціально-орієнтованою, що приділяє велику увагу соціальним гарантіям, умовам праці та кар'єрному розвитку співробітників та економічно-орієнтованою, яка фокусується на прибутковості та ефективності роботи персоналу.

За періодом реалізації кадрова політика поділяється на короткострокову,

розраховану на швидке вирішення кадрових питань протягом періоду до одного року та довгострокову, орієнтовану на перспективний розвиток персоналу протягом п'яти і більше років.

Таким чином, класифікація видів кадрової політики підприємства відображає різноманітність підходів до управління людськими ресурсами, які можуть бути обрані керівництвом організації в залежності від її специфіки, цілей та умов функціонування. Варто зазначити, що оптимальний вибір конкретного виду кадрової політики або їх комбінації залежить від багатьох факторів. Формування кадрової політики підприємства відбувається під впливом як внутрішніх чинників функціонування підприємства, так і зовнішнього середовища, в якому воно здійснює свою діяльність (рис. 1.3)

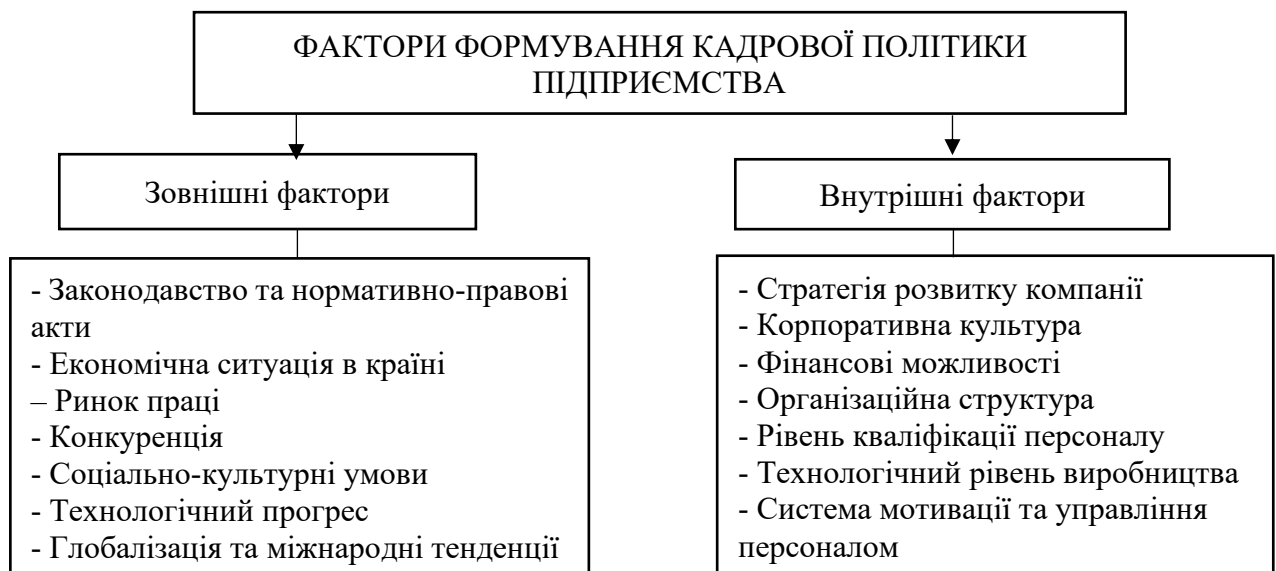


Рисунок 1.3 — Фактори формування кадрової політики підприємства
Джерело: сформовано автором за даними [3-6]

Вплив зовнішнього середовища обумовлюється передусім законодавчими нормами, які регулюють трудові відносини та встановлюють вимоги до соціального захисту працівників. Наприклад, зміни в податковому законодавстві або реформування системи оплати праці можуть змушувати організації переглядати власну кадрову стратегію з урахуванням нових фінансових та юридичних умов. Крім того, загальний стан економіки та рівень конкуренції на ринку визначають доступність трудових ресурсів, що, у свою чергу, впливає на

політику набору, утримання та розвитку кадрів.

Не менш важливими є внутрішні фактори, які формуються безпосередньо всередині організації та відображають її специфіку, стратегічні пріоритети й корпоративну культуру. Якщо підприємство орієнтоване на інновації та постійний розвиток, його кадрова політика буде зосереджена на залученні висококваліфікованих фахівців, впровадженні системи безперервного навчання та створенні умов для кар'єрного зростання співробітників. Водночас компанії з обмеженими фінансовими ресурсами можуть приділяти більше уваги оптимізації витрат, що може виражатися у скороченні персоналу або використанні гнучких форм зайнятості.

Отже, кадрова політика є динамічним процесом, який перебуває під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що взаємодіють між собою та створюють передумови для формування ефективної системи управління персоналом. Організація, яка своєчасно реагує на зміни в економічному середовищі та адаптує свою кадрову стратегію відповідно до сучасних викликів, має значно більші шанси на стабільний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що для побудови ефективної системи управління персоналом, яка здатна забезпечити досягнення стратегічних цілей організації критично важливим постає розуміння взаємозв'язку між кадровою стратегією та кадровою політикою. Цей взаємозв'язок визначає логіку та послідовність дій у сфері кадрового менеджменту, починаючи від стратегічного планування та закінчуючи операційною діяльністю з управління людськими ресурсами[7].

Аналіз співвідношення та взаємодії кадрової стратегії і кадрової політики дозволяє виявити механізми, через які стратегічні цілі управління персоналом трансформуються у конкретні принципи, методи та інструменти кадрової роботи, що забезпечує інтеграцію управління людськими ресурсами в загальну систему управління підприємством та підвищує ефективність його функціонування.

Сучасне управління людськими ресурсами характеризується системністю

та ієрархічністю підходів, в яких кадрова стратегія та кадрова політика становлять взаємопов'язані, проте різні за своєю сутністю та функціональним призначенням елементи. Розглядаючи їх взаємозв'язок, необхідно насамперед зазначити, що кадрова стратегія є довгостроковим планом дій щодо формування та ефективного використання людських ресурсів підприємства, який визначає пріоритетні цілі та ключові напрями роботи з персоналом у контексті загальної корпоративної стратегії розвитку організації.

Кадрова політика виступає інструментальним відображенням кадрової стратегії, формуючи сукупність конкретних принципів, методів та напрямів її практичної реалізації, що можна порівняти з відносинами між архітектурним проектом будівлі та безпосереднім процесом її будівництва. Якщо кадрова стратегія відповідає на питання «що необхідно досягти в управлінні персоналом у довгостроковій перспективі», то кадрова політика визначає, «яким чином і за допомогою яких інструментів це буде здійснюватися».

Взаємодія між кадровою стратегією та кадровою політикою має багаторівневий характер, який проявляється в тому, що стратегічні цілі управління персоналом трансформуються у конкретні напрями кадрової роботи. Наприклад, стратегічна ціль забезпечення інноваційного розвитку підприємства через підвищення інтелектуального потенціалу персоналу може реалізовуватися через політику навчання та розвитку, яка передбачає впровадження системи безперервної освіти, створення корпоративного університету, використання методів коучингу та менторства [18].

Динамічний аспект взаємозв'язку кадрової стратегії та кадрової політики проявляється в процесі їх формування та коригування, який нагадує циклічний процес, де зміни в одному елементі зумовлюють відповідні трансформації в іншому. Зміна корпоративної стратегії підприємства, обумовлена, наприклад, виходом на нові ринки або впровадженням інноваційних технологій, викликає необхідність перегляду кадрової стратегії, що, у свою чергу, зумовлює адаптацію кадрової політики до нових умов функціонування організації.

Важливо зазначити, що в сучасних умовах розрізняють декілька основних

типів кадрових стратегій, зокрема підприємницьку, стратегію динамічного зростання та стратегію ліквідації, кожна з яких вимагає відповідного типу кадрової політики для своєї ефективної реалізації (додаток А). Підприємницька стратегія, орієнтована на швидке зростання та завоювання нових ринків, потребує активної та гнучкої кадрової політики, спрямованої на залучення креативних працівників та створення умов для реалізації їхнього потенціалу. Стратегія динамічного зростання, яка передбачає поступовий розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку, реалізується через збалансовану кадрову політику, що поєднує елементи стабільності та інноваційності. Стратегія ліквідації, яка застосовується в кризових умовах або при реструктуризації підприємства, потребує жорсткої кадрової політики, орієнтованої на оптимізацію чисельності персоналу та скорочення витрат на його утримання.

Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається через конкретні заходи кадрової політики, які можуть бути порівняні з окремими кроками на шляху до досягнення стратегічної мети. Ці заходи охоплюють різні аспекти роботи з персоналом, включаючи відбір та найм, адаптацію, навчання та розвиток, мотивацію та стимулювання, оцінку результативності та інші напрями, які в сукупності забезпечують системне впровадження кадрової стратегії в практичну діяльність підприємства.

Таким чином, взаємозв'язок кадрової стратегії та кадрової політики підприємства характеризується ієрархічністю, взаємообумовленістю та компліментарністю, що забезпечує цілісність системи управління людськими ресурсами та її спрямованість на досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна кадрова політика є необхідною умовою успішної реалізації кадрової стратегії, яка, у свою чергу, сприяє досягненню загальних корпоративних цілей та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ефективна кадрова політика підприємства ґрунтується на двох взаємопов'язаних групах принципів, які визначають як її формування, так і управління нею (табл. 1.3). Ці принципи утворюють методологічний фундамент

для побудови цілісної системи роботи з персоналом та реалізації стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.3 — Принципи реалізації кадрової політики підприємства

Принципи формування кадрової політики підприємства	Принципи управління кадровою політикою підприємства
Науковість - використання наукових досягнень у сфері управління персоналом	Послідовність - поетапна реалізація кадрових заходів відповідно до визначених пріоритетів
Комплексність - охоплення всіх сфер діяльності, пов'язаних з управлінням персоналом	Гнучкість - здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища
Ефективність - співвідношення результатів до витрат на реалізацію кадрової політики	Прозорість - забезпечення зрозумілості та відкритості процесів управління для всіх працівників
Справедливість - забезпечення рівних можливостей для всіх працівників	Децентралізація - делегування повноважень щодо прийняття кадрових рішень на різні рівні управління
Законність - відповідність нормам трудового законодавства	Професіоналізм - залучення кваліфікованих фахівців до управління кадровою політикою
Гуманізм - врахування потреб та інтересів працівників	Мотивація - стимулювання працівників до ефективної реалізації кадрової політики
Перспективність - орієнтація на довгострокові цілі розвитку підприємства	Контроль - постійний моніторинг ефективності реалізації кадрової політики
Економічна обґрунтованість - раціональне використання ресурсів	Оперативність - своєчасне реагування на виникаючі проблеми та потреби
Конкретність - чітке формулювання цілей та завдань	Узгодженість - координація кадрової політики з іншими напрямками діяльності підприємства
Інноваційність - впровадження сучасних методів та технологій управління персоналом	Компетентність - прийняття управлінських рішень на основі професійних знань та досвіду
Соціальна відповідальність - врахування соціальних наслідків реалізації кадрової політики	Безперервність - постійне вдосконалення системи управління кадровою політикою

Джерело: сформовано автором за даними [1-3]

Принципи формування кадрової політики являють собою концептуальні засади, які визначають сутність та зміст кадрової політики як стратегічного напрямку діяльності підприємства [17]. Принципи управління кадровою політикою визначають процесуальний аспект її реалізації та забезпечують ефективність впровадження розроблених кадрових стратегій. Взаємодія цих двох груп принципів створює цілісну систему, яка сприяє досягненню

стратегічних цілей організації через ефективне управління людськими ресурсами.

Кадрова політика як стратегічний напрям діяльності з управління людськими ресурсами потребує застосування системного підходу та різноманітних методів впливу. Результативність кадрової політики значною мірою визначається правильним вибором та комбінуванням методів управління, які відповідають специфіці діяльності підприємства, його організаційній структурі та корпоративній культурі (рис. 1.4). Методи управління кадровою політикою являють собою комплекс способів і прийомів впливу на персонал з метою досягнення стратегічних цілей організації. Вони є інструментами практичної реалізації принципів кадрової політики та дозволяють ефективно координувати трудову діяльність працівників.



Рисунок 1.4 —Методи управління кадровою політикою підприємства
Джерело: сформовано автором за даними [19-21]

Адміністративні методи базуються на формальній владній структурі та

передбачають пряме директивне управління через накази, інструкції та регламенти. Вони забезпечують чіткість, дисципліну та прозорість організаційних процесів. Сюди входять такі інструменти як накази, нормативні документи, посадові інструкції, контроль виконання та атестація персоналу.

Економічні методи діють через механізми матеріального стимулювання та фінансові важелі. Вони створюють умови, за яких працівники економічно зацікавлені в ефективній роботі. Це включає матеріальне стимулювання, премії, участь у прибутках, компенсаційні пакети та систему грейдів.

Соціально-психологічні методи спрямовані на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників. Вони формують сприятливий клімат у колективі та підвищують внутрішню мотивацію. До цієї групи належать формування корпоративної культури, психологічні тренінги, визнання внеску працівників та формування колективу односторонців.

Таким чином, система реалізації кадрової політики підприємства функціонує як комплексний механізм, що об'єднує плани, нормативи, організаційні, адміністративні, соціальні та економічні інструменти, націлені на вирішення кадрових завдань та забезпечення потреб організації у кваліфікованих працівниках. Основну частину роботи з персоналом повинні виконувати лінійні керівники, а працівники кадрової служби повинні надавати їм необхідну допомогу та підтримку.

1.2. Методичні засади оцінки ефективності управління кадровою політикою та напрями розвитку

У сучасних умовах глобалізації економіки та загострення конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг особливої актуальності набуває проблематика ефективного управління кадровою політикою підприємств, оскільки саме людський капітал є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій. Трансформаційні процеси в економіці, що характеризуються інноваційними зрушеннями та

технологічними змінами, висувають нові вимоги до кадрового забезпечення підприємств та обумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом, а відповідно і розробки та впровадження прогресивних методів оцінювання ефективності кадрової політики.

Оцінка ефективності управління кадровою політикою підприємства є комплексним та багатоаспектним процесом, що потребує застосування системного підходу до аналізу як кількісних так і якісних параметрів використання трудових ресурсів. Методологія такого оцінювання має ґрунтуватися на сукупності науково обґрунтованих підходів, які дозволяють всебічно дослідити результативність кадрової політики з урахуванням специфіки діяльності організації та її стратегічних цілей [22].

Оцінка ефективності кадрової політики потребує конкретних, вимірюваних показників, які дозволять об'єктивно аналізувати стан управління персоналом та приймати обґрунтовані управлінські рішення. В таблиці 1.4 запропонована система показників ефективності кадрової політики, яка охоплює п'ять ключових критеріїв: наявність персоналу, задоволеність кадрів, компетентність персоналу, ефективність використання персоналу та ефективність системи управління персоналом. Кількісний характер цих показників забезпечує об'єктивність оцінки кадрової політики, можливість встановлення нормативів, порівняння з галузевими стандартами та відстеження прогресу у часовій динаміці.

Таблиця 1.4 — Показники ефективності кадрової політики підприємства

Критерії ефективності кадрової політики	Параметри критерію
1	2
Наявність персоналу	– Укомплектованість штату працівників; – Відхилення фактичної чисельності від штатної; – Співвідношення основного та допоміжного персоналу; – Коефіцієнти прийому та вибуття; – Коефіцієнт внутрішньої мобільності; – Структура персоналу (вік, трудовий стаж, стать, кваліфікація)

Продовження таблиці 1.4

1	2
Задоволеність кадрів	– Коефіцієнт плинності персоналу; – Відсоток звільнень з ініціативи працівників; – Коефіцієнт стабільності кадрів; – Середній стаж роботи в компанії; – Рівень середньомісячної заробітної плати; – Співвідношення заробітної плати із середньогалузевою
Компетентність персоналу	– Частка браку через недостатню кваліфікацію персоналу; – Кількість порушень технологічної дисципліни на одного працівника; – Кількість скарг від клієнтів/споживачів на одного працівника – Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації; – Освітній рівень персоналу (вища, середньо-спеціальна); – Витрати на навчання та розвиток персоналу; – Кількість годин навчання на одного працівника на рік
Ефективність використання персоналу	– Продуктивність праці; – Виробіток на одного працівника; – Трудомісткість продукції
Ефективність системи управління персоналом	– Частка витрат на HR-функцію в загальних витратах підприємства ; – Витрати на HR-функцію на одного працівника; – Середній час заповнення вакансії; – Рівень досягнення ключових HR-показників

Джерело: сформовано автором за даними [23-27]

Критерій ефективність системи управління персоналом визначає успішність функціонування відділу людських ресурсів компанії. Співвідношення видатків на забезпечення кадрової діяльності до сукупних операційних витрат організації та обсяг коштів, виділених на персональний розвиток співробітника, відображають ресурсне забезпечення процесів управління персоналом. Середній час заповнення вакансії демонструє оперативність роботи рекрутингової функції. Рівень досягнення ключових HR-показників є інтегральною характеристикою результативності системи управління персоналом.

Критерій компетентність персоналу оцінює якісні характеристики працівників, виражені через кількісні параметри. Частка браку через недостатню кваліфікацію персоналу, кількість порушень технологічної дисципліни та кількість скарг від клієнтів на одного працівника є показниками якості роботи персоналу. Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації за рік,

освітній рівень персоналу, витрати на навчання та розвиток персоналу, а також кількість годин навчання на одного працівника характеризують інвестиції підприємства в розвиток людського капіталу.

Критерій задоволеність кадрів спрямований на оцінку лояльності та стабільності персоналу. Коефіцієнт плинності персоналу та відсоток звільнень з ініціативи працівників є індикаторами рівня задоволеності умовами праці. Коефіцієнт стабільності кадрів та середній стаж роботи в компанії відображають здатність підприємства утримувати цінних співробітників. Рівень середньомісячної заробітної плати та її співвідношення із середньогалузевою показують конкурентоспроможність системи матеріальної винагороди на підприємстві.

Критерій наявність персоналу охоплює кількісні та структурні характеристики трудових ресурсів підприємства. Він включає укомплектованість штату працівників, що демонструє рівень забезпеченості підприємства необхідними кадрами. Відхилення фактичної чисельності від штатної дозволяє виявити розбіжності між плановими та реальними показниками забезпеченості персоналом. Співвідношення основного та допоміжного персоналу відображає структурний баланс між працівниками, безпосередньо залученими до виробничих процесів, та тими, хто забезпечує допоміжні функції. Коефіцієнти прийому та вибуття характеризують динаміку руху кадрів, а коефіцієнт внутрішньої мобільності показує рівень переміщень працівників всередині підприємства. Структура персоналу за віком, трудовим стажем, статтю та кваліфікацією дає уявлення про якісний склад працівників.

На підприємстві постійно відбуваються процеси оновлення персоналу, пов'язані з прийомом на роботу нових працівників, звільненням частини колишніх співробітників, а також із внутрішніми переміщеннями та ротацією кадрів. Ці процеси руху трудових ресурсів зумовлюють змінність або оборот кадрового складу організації.

Причини вибуття працівників з підприємства можуть бути різноманітними. З одного боку, це об'єктивні фактори, незалежні від бажання

співробітників: скорочення обсягів виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчальних закладів тощо. З іншого боку, існують суб'єктивні причини вибуття персоналу: перехід на роботу, яка більше задовольняє потреби та інтереси працівника, особисті чи сімейні обставини, незадоволеність умовами праці або рівнем оплати на підприємстві.

Прагнучи досягти максимальної продуктивності праці, підприємство зацікавлене у формуванні стабільного трудового колективу[26]. Тому з економічних міркувань воно вживає заходів для обмеження надмірної плинності кадрів та небажаних звільнень працівників. Високий рівень змінності персоналу спричиняє значні економічні втрати для організації. По-перше, плинність кадрів призводить до прямих втрат через неукомплектованість робочих місць повним складом виконавців. По-друге, продуктивність праці співробітників, які мають намір звільнитися, часто знижується через зміну їхніх ціннісних орієнтацій та мотивації. Крім того, новоприйняті працівники після нещодавнього працевлаштування демонструють зменшену ефективність роботи протягом адаптаційного періоду внаслідок недостатньої інтеграції до робочого середовища та складнощів із входженням у колектив.

Встановлено, що колективи з високою кадровою нестабільністю мають гірші показники продуктивності порівняно зі сталими командами. Брак усталених правил взаємодії, недостатня визначеність взаємних зобов'язань між співробітниками, розмита неофіційна структура групи значно ускладнюють керівництво таким персоналом і зменшують ефективність управлінських рішень. Часта зміна працівників також знецінює інвестиції компанії у професійний розвиток і навчальні програми для співробітників. При залишенні організації працівником набуті ним знання використовуються за межами організації-інвестора або залишаються нереалізованими, особливо коли звільнення супроводжується зміною фаху працівником.

Таким чином, надлишкова плинність кадрів створює негативний вплив на ефективність робочої діяльності, результативність кадрового менеджменту

та повернення інвестицій у професійне зростання працівників, що зумовлює потребу формування комплексних стратегій для утримання стабільного колективу організації[26].

Основою ефективного управління рухом персоналу є виявлення та вивчення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей допомагає визначити найбільш дієві напрямки управлінського впливу для стабілізації кадрового складу організації. Показники оцінки руху робочої сили на підприємстві допомагають визначити ефективність управління кадрами та здійснити аналіз динаміки зайнятості та персонального складу протягом певного періоду часу. Для прогресивного розвитку підприємства важливі одночасно збереження кадрового потенціалу та його оновлення. Для оцінки якості кадрової політики підприємства за цим напрямом розраховують наступні показники руху робочої сили [28-30]:

Коефіцієнт обороту з прийому працівників ($K_{ОБП}$) відображає пропорцію новоприйнятих працівників за визначений часовий проміжок, і розраховується за формулою:

$$K_{ОБП} = \frac{\mathcal{U}_{ПП}}{\mathcal{U}}, \quad (1.1)$$

де $\mathcal{U}_{ПП}$ – кількість новозалучених працівників за аналізований період, осіб;

$\mathcal{U}$ – середня облікова чисельність колективу.

Коефіцієнт обороту з вибуття (плинності) кадрів ($K_{ОБВ}$), характеризує відсоток співробітників, які протягом окресленого терміну покинули організацію через різноманітні обставини, і розраховується за формулою:

$$K_{ОБВ} = \frac{\mathcal{U}_{ВП}}{\mathcal{U}}, \quad (1.2)$$

де $\mathcal{U}_{ВП}$ – кількість звільнених працівників через будь-які причини в організації за відповідний період, осіб.

Коефіцієнт стабільності персоналу ($K_{СТ}$) показує відсоток працівників, які перебували в обліковому складі підприємства весь період, і

розраховується за формулою:

$$K_{CT} = \frac{Ч_{П}}{Ч}, \quad (1.3)$$

де ЧП – чисельність працівників, які пропрацювали на підприємстві протягом усього трудового стажу, осіб.

Коефіцієнт інтенсивності обороту показує, яку частину всього персоналу було оновлено протягом аналізованого періоду через прийом і звільнення працівників:

$$K_{INT} = \frac{Ч_{ПП} + Ч_{ВП}}{Ч}, \quad (1.4)$$

Абсолютні значення показників руху персоналу аналізуються за кожен рік та в динаміці. При якісному оцінюванні показників потрібно взяти до уваги: рекомендоване значення плинності кадрів складає <10%; випереджувальний коефіцієнт обороту з прийому персоналу, порівнюючи з коефіцієнтом обороту з вибуття, свідчить про розширення кадрового потенціалу підприємства[29].

Процеси руху персоналу є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації та можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Помірна плинність кадрів сприяє оновленню трудового колективу, приходу нових працівників з актуальними знаннями та свіжими ідеями. Проте надмірна змінність персоналу може призводити до дестабілізації виробничих процесів, втрати кваліфікованих кадрів та зростання витрат на підбір і навчання нових працівників. Суперечлива природа аналізу кадрової мобільності викликає потребу обговорювати не повне блокування переміщень працівників, а виважений контроль цих процесів, особливо враховуючи, що досвід демонструє низьку результативність прямих заборонних адміністративних заходів щодо обмеження руху робочої сили.

Задля встановлення факторів надмірного відтоку співробітників та виявлення можливостей його зменшення важливо володіти актуальними даними щодо причин залишення компанії працівниками. При дослідженні складу цих чинників зазвичай застосовують методику анкетування звільнених. Проте

запобігання майбутнім втратам кадрів має ґрунтуватися не тільки на вивченні мотивів уже здійснених звільнень, але й враховувати інформацію про наміри поточних працівників змінити місце діяльності. Такий підхід забезпечує можливість розробки запобіжних стратегій. Ефективним інструментом для регулювання надлишкової кадрової плинності виступає розумна організація внутрішніх переміщень та посадових змін персоналу всередині організації. Наявність чітких перспектив службового зростання та кар'єрного просування підвищує зацікавленість працівників у роботі та посилює їх лояльність.

Варто вказати, що певний рівень плинності кадрів є нормальним явищем для будь-якого підприємства. Проте надмірна змінність персоналу призводить до значних економічних втрат та дестабілізації виробничих процесів. Тому питання аналізу причин плинності та розробки заходів щодо її оптимізації мають належати до пріоритетних напрямків кадрової політики організації.

Останній п'ятий критерій ефективності використання персоналу зосереджується на економічних результатах використання трудових ресурсів. Продуктивність праці, виробіток на одного працівника та трудомісткість продукції є ключовими економічними показниками віддачі від персоналу. Аналіз показників ефективності використання робочої сили є невід'ємною складовою процесу стратегічного планування та оцінки діяльності підприємства. Він проводиться з метою вивчення перспектив розвитку організації, визначення пріоритетних напрямків та завдань діяльності, а також оцінки результативності їх реалізації. Для оцінки ефективності використання робочої сили на підприємстві застосовуються різні методи та показники, основні з яких представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 — Методи оцінки ефективності використання робочої сили

Автор	Визначення
Натуральний	Оцінка ефективності праці через вимірювання її результатів у натуральних одиницях (кількість продукції, обсяг робіт)
Вартісний	Визначення ефективності праці через вартісні показники: обсяг реалізованої продукції, додана вартість, прибуток на одного працівника

Продовження таблиці 1.5

1	2
Трудовий	Оцінка продуктивності праці через співвідношення результатів виробництва до трудових витрат: виробіток за одиницю часу, трудомісткість продукції
Експертні	Оцінка якісних характеристик персоналу (освіта, компетентність, відповідальність) експертами
Метод бенчмаркінгу	Цей підхід полягає у порівнянні ефективності використання робочої сили на підприємстві з найкращими практиками у відповідній галузі або схожими підприємствами.

Джерело: сформовано автором за даними [28-30]

Запропоновані аналітичні підходи забезпечують комплексне дослідження ефективності роботи персоналу як ключового індикатора результативності функціонування окремої компанії, економічного сектору чи територіальної одиниці. Під час визначення раціональності застосування людського капіталу важливо застосовувати таку систему оцінювання, котра враховуватиме усі виробничі фактори та соціальні видатки, пов'язані із забезпеченням кадрових потреб організації.

Фундаментальним елементом економічного аналізу підприємства та ключовим критерієм вимірювання ефективності кадрового потенціалу є продуктивність праці. Для виявлення резервів зростання продуктивності праці по підприємству доцільно аналізувати виробіток у такому часовому розрізі [29]:

Середньорічний виробіток робітника:

$$B_{c.p\acute{r}i\check{c}} = \frac{TP_i}{\check{C}_i}, \quad (1.5)$$

де TP_i – продукція або реалізовані вироби у i -тому періоді;

$\check{C}_i$ – середня облікова кількість працівників у i -тому періоді.

Середньоденний виробіток робітника:

$$B_{c.дeн} = \frac{TP_i}{K_{л-дн}}, \quad (1.6)$$

де $K_{л-дн}$ – сумарна кількість днів, виконаних всіма працівниками у i -тому періоді, людино-днів;

$$B_{c.дeн} = \frac{B_{c.p\acute{r}i\check{c}}}{K_{дн}}, \quad (1.7)$$

де $K_{\text{дн}}$ – середня величина днів, відпрацьованих одним співробітником протягом року;

Середньогодинний виробіток робітника:

$$B_{\text{с.год}} = \frac{ТП_i}{K_{\text{л-год}}}, \quad (1.8)$$

$$B_{\text{с.год}} = \frac{B_{\text{с.ден}}}{K_{\text{год}}}, \quad (1.9)$$

де $K_{\text{л-год}}$ – загальна кількість часу, виконаного всіма співробітниками у і-тому періоді, людино-годин;

$K_{\text{год}}$ – середній обсяг годин, відпрацьованих одним співробітником за річний термін.

Під час наступної фази дослідження зіставляються темпи збільшення річної, денної та годинної продуктивності. Такий аналіз допомагає визначити наявність цілоденних і внутрішньозмінних затримок. При виконанні наступної нерівності:

$$T_{\text{зр. с.ден.}} > T_{\text{зр. с.річ.}}, \quad (1.10)$$

формується висновок, що в компанії протягом звітнього року спостерігались простої повного дня. Якщо справедливий вираз:

$$T_{\text{зр. с.год.}} > T_{\text{зр. с.ден.}}, \quad (1.11)$$

організація стикалась із затримками всередині робочих змін. Необхідно надати стислу оцінку щодо продуктивності використання людського ресурсу, зазначити ключові фактори змін.

Варто зазначити, що наведеними показниками не вичерпується все різноманіття способів оцінки робочої сили на підприємстві. Методи та прийоми аналізу взаємопов'язані та застосовуються одночасно в різних поєднаннях, що дозволяє глибоко аналізувати діяльність комерційних організацій, розкривати резерви можливого підвищення її ефективності та приймати правильні рішення з метою покращення діяльності. При проведенні аналізу всі господарські процеси та явища всебічно вивчаються та пізнаються у їхньому різноманітті, русі, у взаємозв'язку та взаємозалежності для розкриття тенденцій та

закономірностей подальшого розвитку фінансових процесів на підприємстві.

Отже, використання даної системи показників дає можливість керівництву підприємства своєчасно виявляти проблемні зони у кадровій роботі, оцінювати результативність впроваджених заходів та формувати стратегічні напрямки вдосконалення кадрової політики відповідно до цілей організації. Крім того, кількісні показники створюють надійну інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Поряд із вимірюваними параметрами, такими як продуктивність праці, плинність кадрів чи рівень заробітної плати, надзвичайно важливу роль відіграють якісні характеристики, які часто є менш очевидними, але не менш значущими для загального успіху організації. Якісні показники ефективності кадрової політики дозволяють проникнути у глибинні процеси формування організаційної поведінки, розкрити приховані механізми мотивації та лояльності персоналу, оцінити соціально-психологічні аспекти функціонування колективу[27]. Саме вони допомагають зрозуміти, чому при схожих кількісних параметрах деякі компанії демонструють вищу конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість до кризових явищ.

Дослідження якісних показників ефективності кадрової політики набуває особливого значення в епоху, коли людський капітал визнається ключовим стратегічним ресурсом організації, а не просто одним з факторів виробництва. Такі нематеріальні активи як корпоративна культура, залученість персоналу, репутація роботодавця та психологічний клімат у колективі стають критичними факторами, що визначають здатність підприємства залучати та утримувати таланти, розвивати інноваційний потенціал та підтримувати високу продуктивність.

Хоча якісні показники часто вважаються суб'єктивними та важко вимірюваними, сучасні методологічні підходи дозволяють проводити їх систематичну оцінку та інтерпретацію. Комплексне дослідження якісних аспектів кадрової політики допомагає виявити приховані проблеми та можливості, які неможливо відстежити через традиційні кількісні метрики, і тим

самим забезпечити більш ґрунтовну основу для прийняття стратегічних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

До ключових якісних показників ефективності кадрової політики належить рівень лояльності персоналу, який відображає емоційну прихильність працівників до організації. Цей показник виявляється через опитування, інтерв'ю та спостереження, визначаючи готовність співробітників продовжувати роботу в компанії навіть за наявності привабливих альтернатив. Рівень залученості персоналу є комплексним якісним показником, який визначає ступінь ідентифікації працівників з організацією та їх готовність докладати додаткових зусиль для досягнення її цілей. Залучений персонал демонструє вищу продуктивність, ініціативність та відданість спільній справі.

Корпоративна культура є іншим важливим якісним показником, який характеризує систему цінностей, норм поведінки та відносин між працівниками[16]. Сильна, здорова корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, створюючи сприятливий психологічний клімат та єдність колективу у досягненні спільних цілей.

Психологічний клімат у колективі також відноситься до якісних показників та оцінюється через рівень конфліктності, характер міжособистісних відносин, наявність неформальних лідерів та їх вплив. Позитивний психологічний клімат підвищує продуктивність праці та знижує рівень стресу серед працівників.

Соціальна відповідальність кадрової політики виявляється у дотриманні етичних норм, забезпеченні рівних можливостей, створенні безпечних умов праці та участі в соціальних проєктах. Цей якісний показник має значний вплив на імідж організації та залучення талановитих кадрів.

Репутація підприємства як роботодавця (HR-бренд) є якісним показником, який відображає сприйняття організації на ринку праці. Сильний HR-бренд дозволяє залучати та утримувати талановитих спеціалістів, знижуючи витрати на пошук персоналу.

Для оцінки якісних показників використовуються різноманітні методи:

опитування та анкетування персоналу, фокус-групи, індивідуальні інтерв'ю, експертні оцінки, спостереження, аналіз відгуків працівників на зовнішніх ресурсах, вивчення скарг та пропозицій. Хоча ці методи не дають точних числових значень, вони забезпечують глибинне розуміння процесів та тенденцій у сфері управління персоналом.

Оптимальний підхід до оцінки ефективності кадрової політики полягає у комбінованому використанні кількісних та якісних показників, що дозволяє отримати збалансовану, багатовимірну картину стану управління людськими ресурсами на підприємстві.

Ефективність кадрової політики підприємства залежить від багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів. Комплексне вивчення умов та результатів праці служить методологічною та інформаційною базою для розробки заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз сучасних трансформаційних процесів у сфері кадрового менеджменту дозволяє ідентифікувати низку пріоритетних напрямів еволюції кадрової політики підприємств, які детермінуються інтеграцією інноваційних технологічних рішень та імплементацією прогресивних управлінських концепцій (рис. 1.5).

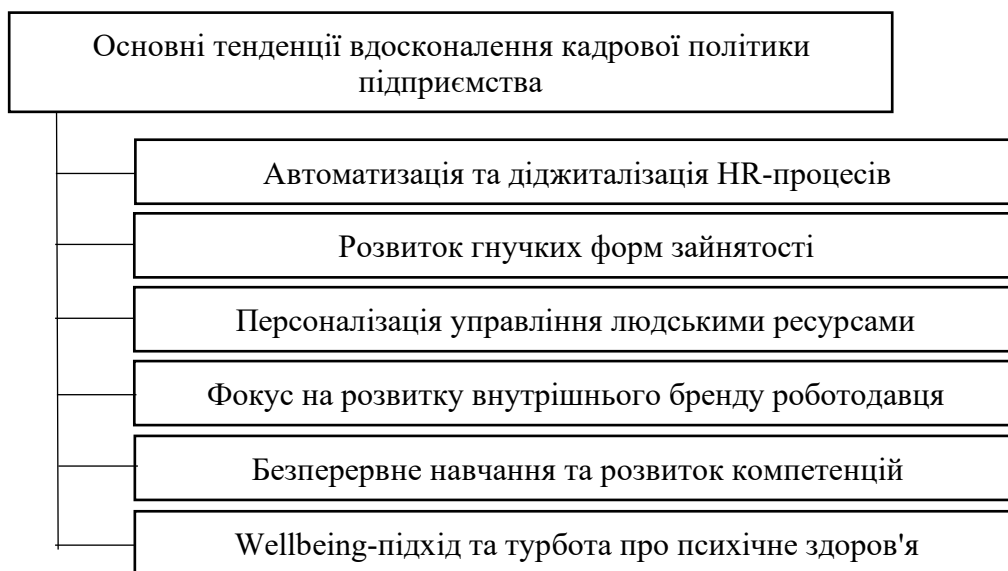


Рисунок 1.5 — Основні тенденції вдосконалення кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [31-33]

Сучасні підприємства, які прагнуть досягти конкурентних переваг на ринку праці, невинно впроваджують інноваційні HR-системи, що не лише оптимізують традиційні процеси управління персоналом, але й докорінно трансформують саму парадигму взаємодії з людським капіталом. Діджиталізація HR-процесів, яка охоплює весь життєвий цикл співробітника в компанії — від рекрутингу до звільнення — дозволяє суттєво підвищити ефективність кадрової політики, оскільки надає можливість приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів даних.

Використання нових технологій в HR-аналітиці уможливорює не просто механічну обробку інформації, але й прогнозування кадрових тенденцій, виявлення прихованих закономірностей та превентивне вирішення потенційних проблем. Наприклад, алгоритми предиктивної аналітики здатні з високою точністю передбачати ймовірність звільнення цінних працівників, що дозволяє HR-менеджерам вчасно вжити заходів для утримання талантів.

Трансформація глобального ринку праці, яка відбувається під впливом технологічних та соціальних змін, призвела до радикального переосмислення традиційних форм організації трудової діяльності, внаслідок чого концепція фіксованого робочого місця та жорсткого графіку роботи поступається більш адаптивним моделям зайнятості. Віддалена робота, яка ще десятиліття тому вважалася привілеєм обмеженого кола працівників, сьогодні перетворилася на магістральний тренд, що визначає майбутнє трудових відносин.

Гнучкі форми зайнятості, які включають дистанційну роботу, гнучкий графік, часткову зайнятість та проєктну роботу, створюють ситуацію, коли підприємство отримує доступ до глобального пулу талантів, не обмежуючись географічними кордонами, що можна порівняти з переходом від локальної торгівлі до глобальної електронної комерції[35]. Відтак, компанії, які адаптували свою кадрову політику до нових реалій, мають змогу залучати висококваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місця проживання, що суттєво розширює можливості формування оптимального кадрового складу.

Аналізуючи соціально-економічні наслідки впровадження гнучких форм зайнятості, варто відзначити їхній дуальний характер: з одного боку, вони сприяють підвищенню задоволеності працівників балансом між роботою та особистим життям, а з іншого — створюють додаткові виклики щодо забезпечення ефективної комунікації та командної взаємодії.

Відхід від уніфікованих підходів до кадрової політики на користь індивідуалізованих стратегій управління персоналом відображає загальну тенденцію до персоналізації, яка спостерігається в різних сферах суспільного життя[34]. Сучасні працівники, особливо представники покоління Z та міленіали, які формують все більшу частку робочої сили, очікують від роботодавців визнання їхньої унікальності та врахування персональних потреб, прагнень і цілей. Персоналізований підхід до управління людськими ресурсами передбачає розробку індивідуальних траєкторій кар'єрного розвитку, персоналізованих програм навчання та систем мотивації, які враховують особистісні особливості кожного працівника.

Формування привабливого бренду роботодавця, який відображає автентичні цінності та корпоративну культуру компанії, набуває критичного значення в умовах високої мобільності робочої сили та загострення конкуренції за висококваліфіковані кадри. Внутрішній бренд роботодавця, який визначає сприйняття компанії існуючими працівниками, стає не менш важливим, ніж зовнішній імідж організації, оскільки саме задоволені співробітники стають найкращими амбасадорами бренду.

В умовах експоненційного прискорення технологічних змін та трансформації ринкових вимог, концепція безперервного навчання та розвитку компетенцій персоналу перетворюється з опціонального елемента кадрової політики на її фундаментальну основу. Сучасні підприємства, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, впроваджують комплексні системи постійного підвищення кваліфікації та програми перекваліфікації, спрямовані на розвиток навичок, які будуть затребувані в майбутньому.

Усвідомлення того, що продуктивність та ефективність працівників безпосередньо залежать від їхнього психологічного та фізичного благополуччя, спонукає прогресивні підприємства впроваджувати комплексні програми підтримки wellbeing-у персоналу. Ці програми, які охоплюють широкий спектр аспектів — від профілактики професійного вигорання до створення ергономічних робочих місць — відображають холістичний підхід до управління людськими ресурсами, який враховує взаємозв'язок між різними аспектами життя людини. Турбота про психічне здоров'я працівників, яка ще донедавна вважалася прерогативою окремих інноваційних компаній, сьогодні стає невід'ємною складовою кадрової політики організацій, що прагнуть забезпечити стійкий розвиток.

Таким чином, сучасна кадрова політика підприємства зазнає кардинальних трансформацій під впливом технологічних, соціальних та економічних факторів. Діджиталізація HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості, персоналізація управління людськими ресурсами, розвиток внутрішнього бренду роботодавця, безперервне навчання та wellbeing-підхід формують нову парадигму взаємодії з персоналом. Ці тенденції спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організацій через ефективне використання людського капіталу, створення сприятливих умов для професійного розвитку та забезпечення психологічного благополуччя працівників. Підприємства, які адаптують свою кадрову політику відповідно до зазначених трендів, отримують стратегічні переваги у залученні, розвитку та утриманні талантів, що безпосередньо впливає на їхню інноваційну активність, продуктивність та фінансові результати.

В свою чергу вивчення кількісних та якісних показників робочої сили дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, сприяє розробці ефективних стратегій управління персоналом, а також допомагає адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього бізнес середовища. Для виявлення проблемних ділянок і розробки дієвих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом необхідно систематично

проводити та вдосконалювати якість аналізу складу, структури, та ефективності використання трудових ресурсів. Таким чином, систематичний, грамотний аналіз та подальше управління робочою силою на підприємстві є запорукою його ефективного функціонування та сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретичних засад кадрової політики в системі управління підприємством можна зробити наступні висновки:

– Кадрова політика є багатоаспектним феноменом, який виступає концептуальною основою та орієнтиром для прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Кадрову політику підприємства можна визначити як комплексну систему принципів, методів та форм організаційного механізму, спрямованого на забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного і якісного складу персоналу відповідно до потреб підприємства та вимог законодавства. Основними елементами кадрової політики виступають: політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика добробуту та політика трудових відносин, які в сукупності формують цілісну систему управління людським капіталом підприємства;

– Основні цілі кадрової політики формують цілісну систему управління персоналом, спрямовану на забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вони охоплюють не лише процеси підбору та розстановки кадрів, але й створення умов для професійного зростання, мотивації та утримання працівників;

– Класифікація видів кадрової політики дозволяє систематизувати її за різними критеріями: за рівнем активності (активна, пасивна, реактивна, превентивна), за рівнем жорсткості (жорстка, гнучка), за орієнтацією (внутрішня, зовнішня), за характером управління персоналом (закрита, відкрита), за орієнтацією на працівника (соціально-орієнтована, економічно-орієнтована) та за періодом реалізації (короткострокова, довгострокова);

– Формування кадрової політики підприємства відбувається під впливом як внутрішніх чинників функціонування підприємства (цілі та стратегія організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал, стиль керівництва, умови праці), так і зовнішнього середовища (ситуація на ринку праці, економічна ситуація, законодавчі норми, розвиток технологій);

– Результативність кадрової політики значною мірою визначається правильним вибором та комбінуванням методів управління, які включають адміністративні (формальні владні структури, директивне управління), економічні (матеріальне стимулювання, фінансові важелі) та соціально-психологічні (задоволення соціальних і психологічних потреб працівників) методи;

– Оцінка ефективності кадрової політики потребує застосування системного підходу з використанням комплексу кількісних та якісних показників. Розроблена система показників включає п'ять ключових критеріїв: наявність персоналу, задоволеність кадрів, компетентність персоналу, ефективність використання персоналу та ефективність системи управління персоналом;

– Сучасні тенденції вдосконалення кадрової політики підприємства включають: діджиталізацію HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості, персоналізацію підходів до управління персоналом, розвиток внутрішнього бренду роботодавця, безперервне навчання та wellbeing-підхід до забезпечення психологічного та фізичного благополуччя працівників.

Таким чином, кадрова політика виступає стратегічним напрямом діяльності з управління людськими ресурсами, який потребує системного підходу та різноманітних методів впливу для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Поєднання кількісних та якісних методів оцінки ефективності кадрової політики дозволяє отримати комплексне бачення стану управління людськими ресурсами, виявити проблемні зони та своєчасно розробити заходи для їх усунення, що є запорукою ефективного функціонування та сталого

розвитку підприємства.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПП «Адмірал»

2.1. Стан середовища функціонування та потреба удосконалення кадрової політики на підприємстві

Приватне підприємство (ПП) «Адмірал» є українським підприємством, що працює у сфері оптової торгівлі. Заснована в 1997 році, фірма базується в місті Житомир, і вже понад 25 років реалізує товари та надає послуги в суміжних галузях. Основна інформація про ПП «Адмірал» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Основна інформація про ПП «Адмірал»

Повна назва	Приватне підприємство «Адмірал»
Скорочена назва	ПП «Адмірал»
ЄДРПОУ	24706360
Дата заснування	07.10.1997
Юридична адреса	10008, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Святослава Ріхтера, будинок, 41, квартира, 1
Статутний капітал	3500 грн
Основний вид діяльності	46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
Керівник:	Мустафаєв Рафаель Айдинович
Веб-сайт	http://www.admirall.com.ua/

Джерело: побудовано автором за даними [35]

Основним напрямком діяльності підприємства є оптова торгівля продукцією, що використовується у промисловості, будівництві, комунальному господарстві та побуті. Асортимент включає електротовари, будівельні матеріали, сантехніку, обладнання, техніку. Окрім цього, «Адмірал» бере участь у будівництві, надає послуги з монтажу обладнання, консультує у сфері комерційного управління, здійснює інжинірингові й геодезичні роботи, а також активно працює у сфері реклами та дослідження ринку [35].

Місією компанії є забезпечення клієнтів якісними товарами й послугами, що відповідають сучасним стандартам, а також створення надійних партнерських відносин на основі прозорості, професіоналізму та взаємної

вигоди. «Адмірал» орієнтується на довгостроковий розвиток, що ґрунтується на диверсифікації напрямів діяльності та впровадженні новітніх технологій.

Компанія активно бере участь у публічних закупівлях, що свідчить про її конкурентоспроможність на державному рівні. Вона вже стала переможцем у десятках тендерів, уклавши контракти на сотні мільйонів гривень. Це вказує на високий рівень довіри з боку державних і комерційних партнерів. У своїй діяльності ПП «Адмірал» прагне бути не лише постачальником, але й надійним бізнес-партнером, який здатен комплексно вирішувати завдання клієнтів у найрізноманітніших сферах.

Організаційно-правова форма підприємства ПП «Адмірал» — це Приватне підприємство. Це означає, що компанія є юридичною особою, яка належить одному або кільком фізичним особам, і несе відповідальність за свої зобов'язання власним майном. Керівником є засновник, який має право приймати рішення і здійснювати управлінські функції.

ПП «Адмірал» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка спирається на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 — Організаційна структура управління ПП «Адмірал»

На чолі підприємства стоїть керівник, який несе відповідальність за загальне управління та прийняття стратегічних рішень. Він забезпечує виконання цілей компанії і визначає політику підприємства. Під ним працюють функціональні підрозділи, які відповідають за конкретні напрямки діяльності. Наприклад, фінансовий відділ займається бухгалтерією, податковими питаннями та фінансовим плануванням, а відділ продажів або маркетингу — забезпечує взаємодію з клієнтами, укладання договорів та розвиток бренду компанії. Кожен функціональний підрозділ виконує свою специфічну задачу, але всі підпорядковуються загальній лінії управління, що дозволяє зберігати чіткість і ефективність в управлінні компанією. У такій структурі кожен підрозділ має свого керівника, який звітує безпосередньо керівнику підприємства.

Застосування подібної моделі структури допомагає покращити темп прийняття керівних рішень. Відтак, певний відділ відповідає за конкретний напрямок роботи. Надзвичайно важливим є розподіл завдань між підрозділами. Цінність правильного розмежування повноважень полягає в тому, що воно створює фундамент для взаємодії різних відділів компанії. Завдяки оперативності у вирішенні питань зростає продуктивність діяльності фірми, що сприяє зміцненню конкурентних переваг її сервісів. Обов'язки структурних елементів у реалізації стратегічних намірів ПП «Адмірал» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — Функції структурних підрозділів компанії ПП «Адмірал» в забезпеченні виконання стратегічних завдань

№ з/п	Назва відділу	Функції
1	Фінансовий відділ	– Стратегічне управління коштами; – Систематизація грошових потоків; – Моніторинг та оцінка раціональності витрат; – Координація надходжень та витратних операцій
2	Відділ управління та розвитку продуктів	– Діяльність зі збільшення та модернізації спектру послуг; – Виявлення та впровадження інноваційних методик;
3	Маркетинговий відділ	– Створення та організація рекламних кампаній; – Дослідження показників реалізації; – Аналіз запитів та очікувань аудиторії, формування звітів для прогнозування майбутніх запитів замовників; – Здійснення ринкових досліджень; – Вивчення вимог та особливостей поведінки споживачів; – Формування цін, розробка системи бонусів тощо

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
4	Відділ продажу	– Залучення нових замовників; – Проведення ділових зустрічей із клієнтами; – Опрацювання та виконання заявок від споживачів; – Підготовка щомісячних планів збуту; – Формування каталогу клієнтів; – Збір відгуків та пропозицій покупців, їх передача відповідним структурам – Інформаційна підтримка замовників
5	Технічний відділ	– Робота з товарами та технічними засобами; – Створення та імплементація технологічних інновацій
6	Відділ управління персоналом	– Проведення навчальних заходів та надання консультацій щодо менеджменту організації; – Впровадження ініціатив з розвитку індивідуальних та фахових компетенцій; – Залучення кваліфікованих працівників

Джерело: складено автором за даними [36]

Аналізуючи дані з таблиці 2.2, можна відзначити критичну роль розмежування функцій між структурними підрозділами. Цінність грамотного розподілу повноважень обумовлюється створенням фундаменту для координації роботи різних відділів установи. Відтак, належно структурована система керівництва у комбінації з професійністю співробітників ПП «Адмірал» сприяють реалізації довгострокових завдань підприємства, а також гарантують стабільне вдосконалення та розширення сфер діяльності. Отже, належно сформована система керування поряд із професійністю кадрів ПП «Адмірал» забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства, також гарантують постійне вдосконалення та розширення операцій.

ПП «Адмірал» функціонує у ринковому середовищі понад два десятиліття. Упродовж усього періоду компанія розвивається й неухильно збільшує показники продажів, трансформуючись у надійну й результативну структуру, спроможну змагатися на вітчизняному ринку в сегменті постачання високоякісної продукції, зосередженої на потребах споживачів і першокласних характеристиках товарів. За роки діяльності, фірма зуміла здобути повагу й прихильність численних замовників та зарекомендувати себе як відповідальний і стійкий бізнес-партнер. ПП «Адмірал» надзвичайно дорожить довірою контрагентів і докладає максимум зусиль для зміцнення й поглиблення

взаємовигідної співпраці.

З наявних даних фінансової звітності ПП «Адмірал» (додаток Б,В), проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 — Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Адмірал» за 2022-2024 рр.

Показники	од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2022 %	
					абс., +	т.зр., %
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	1751,7	1255,1	744,55	-1007,15	-57,50
Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн.	22578,7	33203,95	22607,6	28,90	0,13
Середньооблікова чисельність працівників	тис. грн.	31	27	29	-2,00	-6,45
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	44846,8	68191,3	11215,8	-33631,00	-74,99
Валовий прибуток	тис. грн.	9474,3	14895,8	2292,6	-7181,70	-75,80
Чистий прибуток	тис. грн.	5982,4	8143,7	-765,4	-6747,80	-112,79
Віддача основних засобів	грн./грн.	25,60	54,33	15,06	-10,54	-41,16
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	об.	1,99	2,05	0,50	-1,49	-75,02
Продуктивність праці	тис. грн./особу	1446,67	2525,60	386,75	-1059,92	-73,27
Фондорентабельність	%	341,52	648,85	-102,80	-444,32	-130,10
Рентабельність продажів	%	21,13	21,84	20,44	-0,69	-3,24
Рентабельність активів	%	24,59	23,63	-3,01	-27,60	-112,23

Джерело: складено автором за даними [36]

Середньорічна вартість основних засобів демонструє стабільне скорочення з 1751,7 тис. грн. у 2022 році до 744,55 тис. грн. у 2024 році, загальне зменшення склало 57,5%. Це може свідчити про вимушений продаж активів або їх пошкодження внаслідок бойових дій. Середньорічна вартість оборотних засобів спочатку зросла на 47% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що могло бути пов'язано з запасанням товарів в умовах невизначеності, але потім повернулася майже до початкового рівня у 2024 році, показуючи незначне зростання лише на 0,13% за весь період.

Чисельність працівників зменшилася з 31 до 27 осіб у 2023 році через

мобілізацію та вимушену міграцію, але частково відновилася до 29 осіб у 2024 році, відображаючи певну адаптацію підприємства до військових умов.

Найбільші зміни спостерігаються у фінансових показниках: чистий дохід від реалізації продукції демонстрував зростання у 2022-2023 роках з 44846,8 до 68191,3 тис. грн., але значно знизився на 75% до 11215,8 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про серйозні проблеми зі збутом продукції через порушені логістичні ланцюги та зниження купівельної спроможності населення в умовах війни.

Валовий прибуток також демонструє аналогічну тенденцію, зменшившись на 75,8% за досліджуваний період. Найбільш тривожним показником є чистий прибуток, який з позитивного значення 5982,4 тис. грн. та 8 143 тис.грн у 2022-2023 роках перетворився на збиток у розмірі 765,4 тис. грн. у 2024 році, що відображає зниження на 112,79% (рис. 2.2). Така динаміка свідчить про серйозні фінансові труднощі підприємства, спричинені військовим станом в країні.

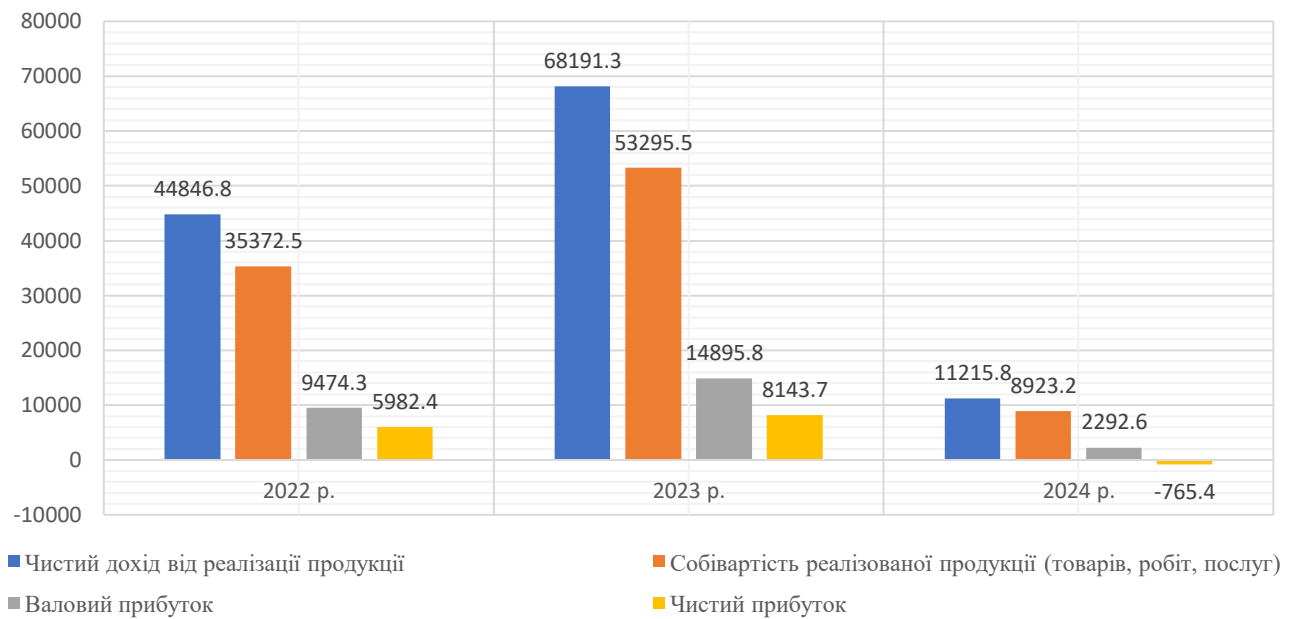


Рисунок 2.2 — Динаміка зміни фінансових результатів ПП «Адмірал» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники ефективності використання ресурсів також демонструють негативну динаміку: віддача основних засобів знизилася на 41,16%, коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 75,02%, а продуктивність праці впала на 73,27%. Фондорентабельність показала найбільш значне падіння - з

341,52% до від'ємного значення -102,80%, що становить зниження на 130,10%. Рентабельність активів також стала від'ємною (-3,01%), зменшившись на 112,23%. Єдиним показником, що відносно стабільно утримувався, є рентабельність продажів, яка знизилася лише на 3,24% (з 21,13% до 20,44%), що може свідчити про спроби підприємства зберігати цінову політику навіть в умовах значного скорочення обсягів реалізації.

Загалом, фінансово-економічний стан ПП «Адмірал» суттєво погіршився за 2022-2024 роки через військові дії в Україні, що призвело до зниження обсягів продажів, втрати прибутковості та зменшення ефективності використання ресурсів. Підприємству необхідно адаптувати свою стратегію до реалій воєнного часу, шукати нові ринки збуту та оптимізувати операційну діяльність для забезпечення фінансової стійкості.

У сучасних умовах господарювання в Україні, що характеризуються безпрецедентними викликами воєнного часу, високим рівнем економічної невизначеності та суттєвою трансформацією ринку, питання адаптивності та стійкості бізнесу набувають критичного значення для підприємств. ПП «Адмірал», яке протягом 25 років успішно функціонує на ринку оптової торгівлі, зіткнулося з необхідністю кардинального перегляду своїх бізнес-процесів та стратегій розвитку в умовах різкого падіння фінансових показників у 2024 році.

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності ПП «Адмірал» необхідно проаналізувати не лише внутрішні ресурси та можливості, але й зовнішнє середовище функціонування підприємства, включаючи ринкові тенденції, діяльність конкурентів та особливості поведінки споживачів в Україні.

Першим кроком проведемо аналіз ринку оптової торгівлі в Україні, на якому веде свою діяльність ПП «Адмірал» (рис. 2.3). Ринок оптової торгівлі в Україні до 2022 року демонстрував стабільний розвиток з позитивною динамікою, що супроводжувалося зростанням торговельних мереж, розширенням асортименту товарів та вдосконаленням логістичних процесів.

Цей сектор відігравав ключову роль у забезпеченні розподілу товарів між виробниками та роздрібними торговельними підприємствами, сприяючи розвитку економіки країни в цілому.

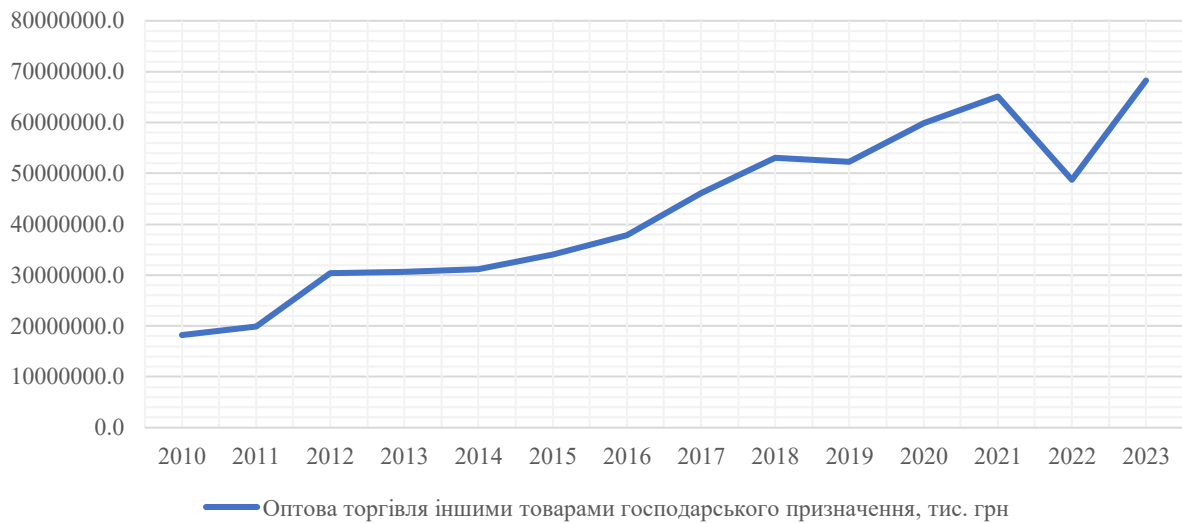


Рисунок 2.3 — Динаміка розвитку ринку оптової торгівлі іншими товарами господарського призначення за 2010-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Однак з початком повномасштабної війни в лютому 2022 року ринок оптової торгівлі зазнав кардинальних трансформацій. У перші місяці військових дій відбулося різке скорочення обсягів оптового товарообороту внаслідок порушення логістичних ланцюгів, блокування морських портів, пошкодження транспортної інфраструктури та складських приміщень, а також масової евакуації населення із зон активних бойових дій. За даними Державної служби статистики України, загальний обсяг оптового товарообороту знизився у 2022 році на 25,1% порівняно з попереднім роком, що стало найбільшим падінням за останнє десятиліття.

Особливо відчутного удару зазнав сегмент оптової торгівлі товарами господарського призначення (код КВЕД 46.49), в якому функціонує ПП «Адмірал». Скорочення будівництва, призупинення багатьох інфраструктурних проєктів та загальне зниження економічної активності

призвели до падіння попиту на електротовари, будівельні матеріали, сантехніку та інше обладнання. Втрата територій, руйнування виробничих потужностей та складських приміщень додатково ускладнили діяльність оптових торговців.

У 2023 році ринок оптової торгівлі продемонстрував ознаки адаптації до нових реалій. Компанії, що змогли перебудувати логістичні маршрути, диверсифікувати асортимент та переорієнтуватися на нові групи клієнтів, відновили позитивну динаміку. Зокрема, сегмент оптової торгівлі товарами господарського призначення показав зростання на 40% порівняно з 2022 роком, досягнувши докризового рівня. Цьому сприяли потреби у відбудові пошкодженої інфраструктури, відновленні житлового фонду та адаптації приміщень до потреб воєнного часу.

Проте 2024 рік приніс нові виклики для оптових торговців через загострення бойових дій, посилення ракетних обстрілів критичної інфраструктури та загальне погіршення економічної ситуації. Компанії, що не змогли адаптуватися до нових умов та диверсифікувати свою діяльність, зіткнулися з різким падінням обсягів реалізації та прибутковості, що призвело до закриття значної кількості підприємств або їх суттєвого скорочення.

Проведемо аналіз динаміки ринкової позиції ПП «Адмірал» у порівнянні з загальногалузевими тенденціями протягом 2021-2023 років. Результати розрахунку наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 — Аналіз ринкової позиції ПП «Адмірал»

Показник	Суб'єкт	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Дабс., тис.грн	Темп зростання,%
Обсяг реалізованих послуг, тис.грн	ПП «Адмірал»	44 846,80	68 191,30	11 215,80	-33 631,00	-74,99
	По галузі (46.49)	65 111 562,3	48765713,4	68264982, 1	3153419,8	4,84
Коефіцієнт випередження	-	-	2,03	0,12	-	-
Ринкова частка підприємства, %	-	0,07	0,14	0,02	-0,05	-76,15

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Коефіцієнт випередження – це показник, який відображає співвідношення між темпами зростання підприємства та темпами зростання галузі в цілому [42]. Якщо значення коефіцієнта більше 1, це означає, що компанія розвивається швидше за ринок, зміцнюючи свої конкурентні позиції. Якщо менше 1 – підприємство відстає від середньогалузевих темпів розвитку.

В 2022 році, незважаючи на початок війни та загальне падіння активності в галузі оптової торгівлі товарами господарського призначення на 25,1% (з 65,1 млрд грн до 48,8 млрд грн), ПП «Адмірал» продемонстрував значне зростання обсягів реалізації на 52,1% - з 44,8 млн грн до 68,2 млн грн. Це свідчить про високу адаптивність підприємства до кризових умов на початковому етапі війни. Коефіцієнт випередження склав 2,03, що вказує на істотне перевищення темпів зростання підприємства над середньогалузевими показниками. Внаслідок цього ринкова частка ПП «Адмірал» зросла вдвічі – з 0,07% до 0,14%.

Такий успіх у складний для галузі період можна пояснити декількома факторами: оперативне реагування на зміну попиту, наявність достатніх товарних запасів на момент початку війни, гнучка цінова політика та здатність забезпечити безперебійні поставки в умовах порушених логістичних ланцюгів. Ймовірно, підприємство змогло скористатися перевагами від зростання попиту на певні групи товарів, необхідних для адаптації житлових і комерційних приміщень до умов воєнного часу.

Однак 2023 рік став переломним для ПП «Адмірал». У той час як галузь відновила зростання і досягла докризового рівня (68,3 млрд грн, що на 40% більше ніж у 2022 році), підприємство зазнало катастрофічного падіння обсягів реалізації – до 11,2 млн грн, що становить лише 16,4% від показника попереднього року. Коефіцієнт випередження склав критично низьке значення 0,12, що свідчить про значне відставання темпів розвитку підприємства від галузевих тенденцій. Як наслідок, ринкова частка ПП «Адмірал» скоротилася до 0,02%, що на 76,15% менше, ніж у базовому 2021 році.

Загалом за період 2021-2023 років обсяг реалізованих послуг ПП «Адмірал» зменшився на 33,6 млн грн або на 75%, тоді як загальногалузевий показник зріс на 3,15 млрд грн або на 4,84%. Це говорить про суттєве погіршення конкурентної позиції підприємства та втрату ринкової частки (рис. 2.4).

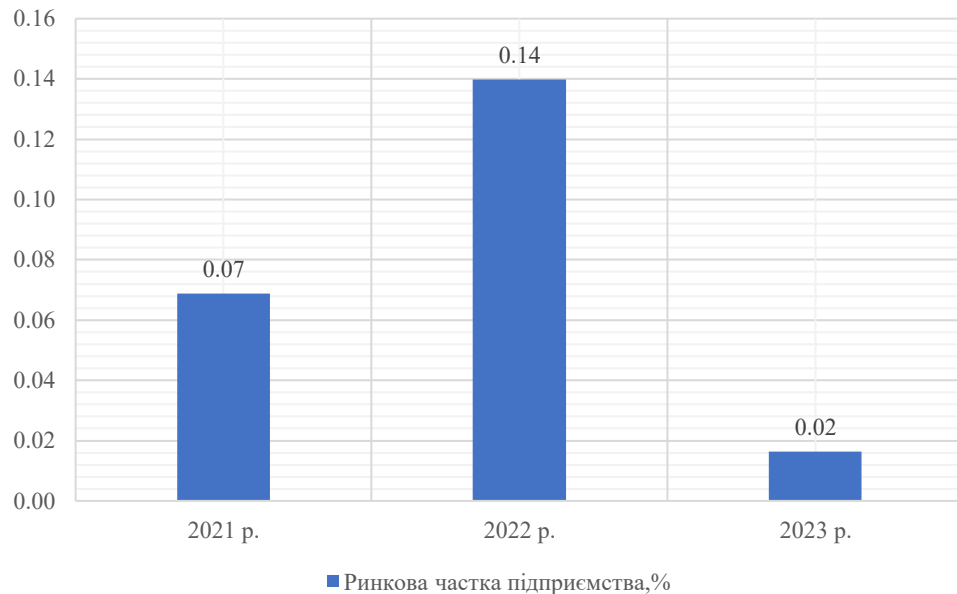


Рисунок 2.4 — Динаміка зміни ринкової частки ПП «Адмірал» за 2021-2023 роки, %

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Такий дисонанс між розвитком галузі та результатами діяльності підприємства може бути спричинений низкою факторів: ймовірні порушення логістичних ланцюгів внаслідок інтенсифікації бойових дій у регіонах присутності підприємства, втрата ключових постачальників або клієнтів, недостатня диверсифікація товарного асортименту відповідно до змін попиту, технологічне відставання від конкурентів у сфері цифровізації бізнес-процесів, а також можливі проблеми з адаптацією персоналу до нових вимог ринку.

Особливої уваги заслуговує факт, що падіння обсягів реалізації співпало з відносно стабільною чисельністю персоналу (скорочення лише на 6,45%), що

призвело до критичного зниження продуктивності праці. Це ставить під сумнів ефективність існуючої кадрової політики підприємства та її відповідність новим ринковим реаліям.

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність термінової трансформації бізнес-моделі ПП «Адмірал» та суттєвого вдосконалення кадрової політики для відновлення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного розвитку галузі, незважаючи на складні економічні умови воєнного часу.

У сучасних умовах війни та супутніх економічних і соціальних потрясінь, з якими стикається український бізнес, важливим постає аналіз конкурентного середовища підприємства, який дозволяє не лише визначити його місце серед інших гравців ринку, але й виявити потенційні можливості для зростання та розвитку. PEST-аналіз допомагає оцінити зовнішні фактори, що можуть впливати на діяльність ПП «Адмірал». Він включає аналіз політичних, економічних, соціокультурних та технологічних аспектів. Розглядаючи ці фактори, можна ідентифікувати ключові напрямки для стратегічного планування та адаптації до зовнішнього середовища, що швидко змінюється, щоб забезпечити стійкий розвиток та конкурентні переваги на ринку оптової торгівлі.

Результати проведеного PEST-аналізу бізнес-середовища, в якому функціонує підприємство, наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 — PEST-аналіз ПП «Адмірал»

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ (POLITICAL)	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ (ECONOMIC)
- ПРАВОВА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ - ОБМЕЖЕННЯ НА ТРАНСПОРТУВАННЯ ТОВАРІВ ЧЕРЕЗ БОЙОВІ ДІЇ - ЗМІНИ В ПОДАТКОВОМУ ТА МИТНОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ У ЗВ'ЯЗКУ З ЄВРОІНТЕГРАЦІЄЮ - ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ УМОВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ З ЄС - ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВІДБУДОВИ ЗРУЙНОВАНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ - ВІЙСЬКОВІ ТА БЕЗПЕКОВІ РИЗИКИ ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ	- Високий рівень інфляції - Нестабільність валютного курсу - Підвищення вартості логістичних послуг - Зниження купівельної спроможності споживачів - Обмеженість доступу до кредитних ресурсів - Збільшення витрат на страхування товарів та приміщень

Продовження таблиці 2.5

СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ (SOCIO CULTURAL)	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ (TECHNOLOGICAL)
- МИГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ВІДТІК КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ - ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ - ЗМІНА СТРУКТУРИ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ В УМОВАХ ВІЙНИ - ЗРОСТАННЯ ПОПИТУ НА ТОВАРИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ОБ'ЄКТІВ - ФОРМУВАННЯ НОВИХ СПОЖИВЧИХ ЗВИЧОК ТА ПРІОРИТЕТІВ - ПІДВИЩЕНА УВАГА ДО ЕКОЛОГІЧНОСТІ ТА СТАЛОСТІ ПРОДУКЦІЇ	- Розвиток систем електронної комерції та онлайн-замовлень - Автоматизація складського обліку та логістичних операцій - Розвиток CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами - Впровадження енергоефективних технологій - Впровадження електронного документообігу - Кібербезпека бізнес-систем та захист комерційної інформації

У політичному аспекті важливо зазначити, що ПП «Адмірал» функціонує в умовах правової невизначеності, спричиненої воєнним станом в Україні. Компанія стикається з обмеженнями на транспортування товарів через бойові дії, що суттєво впливає на планування поставок та виконання договірних зобов'язань перед клієнтами. Водночас, євроінтеграційні процеси відкривають нові можливості для розширення асортименту за рахунок європейських товарів завдяки лібералізації умов ведення бізнесу з ЄС та змінам у митному законодавстві. Державна політика відбудови зруйнованої інфраструктури створює потенційно новий ринок збуту для будівельних матеріалів та обладнання, якими торгує підприємство. Однак військові та безпекові ризики залишаються значними факторами впливу на операційну діяльність компанії, особливо в контексті зберігання товарних запасів та безпеки торговельних об'єктів.

Економічне середовище для ПП «Адмірал» характеризується високою турбулентністю. Значне підвищення вартості логістичних послуг в поєднанні з інфляційними процесами створює суттєвий тиск на рентабельність оптової торгівлі. Нестабільність валютного курсу ускладнює ціноутворення та фінансове планування, особливо для імпортованих товарів. Зниження купівельної спроможності споживачів призводить до необхідності розробки гнучких цінових пропозицій та оптимізації асортименту. Обмеженість

доступу до кредитних ресурсів ускладнює формування достатніх товарних запасів та інвестиції в розвиток торговельної інфраструктури. Особливим викликом стало суттєве збільшення витрат на страхування товарів та приміщень через підвищені ризики в умовах військових дій.

Соціальні фактори демонструють змішаний вплив на діяльність компанії. Міграційні процеси та відтік кваліфікованих кадрів (менеджерів, логістів, складських працівників) створюють виклики для забезпечення якості обслуговування клієнтів. Водночас, підвищення соціальної відповідальності бізнесу відкриває можливості для посилення репутації через участь у відбудові зруйнованих об'єктів та підтримці соціальних ініціатив. Зміна структури споживчого попиту в умовах війни трансформує пріоритети закупівель, зумовлюючи необхідність оптимізації асортименту та пошуку нових ринкових ніш. Зростання попиту на товари для відновлення пошкоджених об'єктів створює нові можливості для розширення продажів будівельних матеріалів та обладнання. Підвищена увага до екологічності та сталості продукції формує нові вимоги до асортиментної політики підприємства.

З технологічної точки зору, оптова торгівля переживає значну цифрову трансформацію. ПП «Адмірал» має активно впроваджувати сучасні системи електронної комерції та онлайн-замовлень, що підвищує доступність послуг для клієнтів. Автоматизація складського обліку та логістичних операцій дозволяє оптимізувати операційну діяльність та скоротити витрати. Розвиток CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами стає критичним фактором для утримання існуючих та залучення нових клієнтів. Впровадження енергоефективних технологій набуває особливої актуальності в умовах енергетичної кризи, спричиненої пошкодженням критичної інфраструктури. Електронний документообіг спрощує адміністративні процеси, однак посилює важливість забезпечення кібербезпеки бізнес-систем та захисту комерційної інформації.

Проведений аналіз ринкового середовища та конкурентної позиції ПП

«Адмірал» дозволяє дійти висновку про критичну необхідність удосконалення кадрової політики підприємства як ключового чинника відновлення його конкурентоспроможності. Обґрунтування такої необхідності підкріплюється наступними фактами та міркуваннями:

- Катастрофічне падіння продуктивності праці - зниження даного показника на 73,27% за період 2022-2024 років при незначному скороченні чисельності персоналу (лише на 6,45%) свідчить про невідповідність наявних компетенцій працівників новим вимогам ринку та нездатність адаптуватися до зміни бізнес-моделі підприємства;

- Скорочення ринкової частки - зменшення частки підприємства на ринку з 0,14% у 2022 році до 0,02% у 2023 році при загальному зростанні галузі на 4,84% за весь період вказує на серйозні проблеми в операційній діяльності, зокрема в управлінні продажами та клієнтським сервісом, що безпосередньо пов'язано з кваліфікацією та мотивацією персоналу;

- Дисонанс між фінансовими та кадровими показниками - при зменшенні обсягів реалізації на 75% чисельність персоналу скоротилася лише на 6,45%, що говорить про відсутність гнучких інструментів кадрового менеджменту та низьку ефективність використання трудових ресурсів;

- Кадрові виклики воєнного часу - як свідчить PEST-аналіз, міграційні процеси та відтік кваліфікованих кадрів є серйозною проблемою для бізнесу в Україні, що вимагає розробки нових підходів до залучення, утримання та мотивації персоналу в умовах підвищеної мобільності робочої сили та зміни пріоритетів працівників;

- Необхідність розвитку нових компетенцій - технологічні фактори, зокрема розвиток електронної комерції, автоматизація бізнес-процесів та впровадження CRM-систем, вимагають від персоналу підприємства нових знань та навичок, які наразі, вочевидь, відсутні або недостатньо розвинені, що підтверджується нездатністю підприємства використати цифрові технології для утримання ринкової позиції;

- Зміна бізнес-моделі вимагає трансформації кадрової стратегії - для

пристосування до нових ринкових реалій підприємству необхідно не просто скоротити чисельність персоналу відповідно до зменшення обсягів діяльності, але й суттєво змінити структуру кадрів, забезпечивши наявність фахівців з новими компетенціями, здатних працювати в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін;

– Соціальна відповідальність у кадровій політиці - в умовах війни підвищується значення соціальної відповідальності бізнесу, що має відображатися і в кадровій політиці через підтримку мобілізованих працівників, гнучкі умови праці для внутрішньо переміщених осіб, психологічну допомогу персоналу тощо.

Таким чином, удосконалення кадрової політики ПП «Адмірал» має стати не просто одним із напрямків антикризового управління, а основою стратегічної трансформації підприємства, спрямованої на відновлення його конкурентоспроможності та адаптацію до нових ринкових реалій. Без системних змін у підходах до управління персоналом підприємство не зможе ефективно використати можливості, які відкриваються на ринку оптової торгівлі товарами господарського призначення в контексті відбудови зруйнованої інфраструктури та поступового відновлення економіки України.

2.2. Діагностика системи управління кадровою політикою на підприємстві

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості його кадрового складу та раціональності управління персоналом. Особливої актуальності це питання набуває в умовах кризових явищ та форс-мажорних обставин, коли стабільність функціонування організації піддається серйозним випробуванням. Початок війни в Україні у 2022 році став саме таким випробуванням для багатьох суб'єктів господарювання, змусивши компанії адаптуватися до нових реалій та оптимізувати свої кадрові політики.

Аналіз показників кількісного та якісного складу персоналу дозволяє

оцінити не лише кількісні зміни в персоналі організації, але й визначити якісні трансформації кадрової політики, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного стану та підтримання його конкурентоспроможності на ринку.

В таблиці 2.6 представлено дані щодо структури та соціального складу персоналу ПП «Адмірал». Вона відображає динаміку змін чисельності працівників та їх розподіл за ключовими соціально-демографічними ознаками, такими як рівень освіти, стаж роботи, стать та вік. Ці показники дозволяють оцінити якісний склад персоналу підприємства та його трансформацію під впливом зовнішніх факторів, включаючи початок воєнних дій.

Таблиця 2.6 — Структура та соціальний склад персоналу ПП «Адмірал» за 2022-2024 рр.

Ознаки класифікації	Значення показників за роками			Питома вага, %			Відхлення 2024/2022		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	абс., +/-	т.зр., %	п.в.
Середньооблікова чисельність працівників, всього	31	27	29	100	100	100	-2	-6,45	0
у тому числі:									
Рівень освіти:									
Базова середня освіта	0	1	0	1	3	2	0	87,10	0,75
Профільна середня освіта	2	2	1	6	7	4	-1	-40,47	-2
Вища освіта	29	25	28	94	91	95	-2	-5,20	1,25
Стаж роботи на підприємстві:									
до 3 років	11	11	11	34	39	38	0	4,46	4
від 3 до 5 років	13	11	12	41	41	41	-1	-6,45	0
від 5 до 8 років	8	5	6	25	20	21	-2	-21,72	-4
Стать:									
чоловіки	10	8	9	31	31	31	-1	-5,54	0,3
жінки	21	19	20	69	69	69	-1	-6,86	-0,3
Вік:									
до 21 року	1	0	1	2	2	2	0	-6,45	0
від 22 до 35 років	14	12	13	45	45	45	-1	-6,45	0
від 36 до 45 років	10	10	11	34	36	37	0	1,93	3
від 46 до 60 років	5	3	3	15	13	12	-1	-25,41	-3
старше 60 років	1	1	1	5	5	5	0	-6,45	0

Середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2022 році становила 31 особу, у 2023 році знизилась до 27 осіб, а потім частково відновилась до 29 осіб у 2024 році. Загальне зменшення на 6,45% є відносно помірним в умовах воєнного стану і може свідчити про адаптивну стратегію підприємства щодо збереження людського капіталу. Найбільше скорочення відбулося саме у 2023 році, що, ймовірно, пов'язано з мобілізацією чоловіків призовного віку, вимушеною міграцією працівників до безпечніших регіонів або за кордон.

Аналізуючи персонал підприємства за рівнем освіти можна відзначити, що частка працівників з вищою освітою незначно знизилась з 94% до 91% у 2023 році, але потім зросла до 95% у 2024 році. Це може свідчити про те, що підприємство спершу втратило частину висококваліфікованих спеціалістів через вимушену міграцію або мобілізацію, але згодом свідомо зосередилось на залученні та утриманні працівників з вищою освітою як ключового ресурсу для забезпечення конкурентоспроможності в складних умовах. Кількість працівників з профільною середньою освітою зменшилась з 2 до 1 особи, що також підтверджує політику підвищення загального освітнього рівня персоналу.

Структура персоналу за стажем роботи зазнала суттєвих змін. Найбільше скорочення відбулося серед працівників зі стажем від 5 до 8 років – з 8 до 6 осіб. Водночас частка працівників зі стажем до 3 років збільшилась з 34% до 38%, що свідчить про необхідність залучення нових кадрів для заміщення втрачених спеціалістів. Стабільність групи зі стажем від 3 до 5 років демонструє наявність певного «ядра» персоналу, яке залишилось відданим підприємству навіть в умовах війни.

Гендерний аналіз показує, що співвідношення чоловіків і жінок залишилось практично незмінним (31% і 69% відповідно), незважаючи на загальне скорочення персоналу. Найбільше зменшення кількості чоловіків спостерігалось у 2023 році, що напряду пов'язано з мобілізаційними процесами. Характерно, що у 2024 році відбулося невелике відновлення чисельності чоловіків (з 8 до 9 осіб), що може свідчити про адаптацію підприємства до нових

реалій шляхом залучення чоловіків, які з різних причин не підлягають призову.

Вікова структура персоналу демонструє тенденцію до певних змін. Найбільше скорочення відбулося у віковій групі від 46 до 60 років – з 5 до 3 осіб. Натомість зросла частка працівників у віці від 36 до 45 років – з 34% до 37%, що свідчить про оптимізацію вікової структури в бік найбільш продуктивної вікової групи з високим рівнем досвіду та працездатності. Вікова група від 22 до 35 років зберегла стабільну частку, але абсолютна кількість зменшилась на 1 особу.

Загалом, структура персоналу ПП «Адмірал» за досліджуваний період демонструє високу адаптивність підприємства до викликів воєнного часу. Незважаючи на загальне скорочення чисельності, компанія зберегла збалансовану структуру кадрів, підвищила освітній рівень персоналу, зберегла стабільне гендерне співвідношення та оптимізувала вікову структуру. Ці зміни свідчать про виважену кадрову політику, спрямовану на збереження ключових компетенцій та людського капіталу в умовах безпрецедентних викликів воєнного стану, що може стати важливою конкурентною перевагою підприємства в післявоєнний період.

Наступним кроком проведемо аналіз показників руху персоналу ПП «Адмірал». Для прогресивного розвитку підприємства важливі одночасно збереження кадрового потенціалу та його оновлення. Результати рохрахунків представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 — Показники руху персоналу ПП «Адмірал» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	31	27	29	-4	-12,90	2	7,41
2. Прийнято працівників, осіб	2	1	3	-1	-50,00	2	200,00
3. Вибуло працівників, усього осіб	4	5	1	3	150,00	-4	-80,00
з них:							
– з причин скорочення штатів	0	0	0	0	-	0	-
– за власним бажанням	2	2	1	0	0,00	-1	-50,00

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	-	0	-
– невідповідність займаний посаді	0	0	0	0	-	0	-
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	2	3	0	1	50,00	-3	-84,67
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,19	0,22	0,14	0,03	X	-0,08	X
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,06	0,04	0,10	-0,03	X	0,07	X
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,13	0,19	0,03	0,06	X	-0,15	X
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,06	0,07	0,03	0,01	X	-0,04	X
8. Коефіцієнт сталості	0,87	0,81	0,97	-0,06	X	0,15	X
9. Коефіцієнт заміщення	-0,06	-0,15	0,07	-0,08	X	0,22	X

У 2022 році було прийнято 2 особи, у 2023 році – лише 1 особу, що демонструє мінімізацію найму в умовах невизначеності та зниження ділової активності. Натомість у 2024 році спостерігається суттєве пожвавлення кадрової роботи – прийнято 3 особи, що втричі більше, ніж у попередньому році. Це може свідчити про відновлення впевненості керівництва у стабільності роботи підприємства та потребу у заміщенні втрачених раніше фахівців.

Особливо показовою є динаміка вибуття працівників. У 2022 році вибуло 4 особи, у 2023 році – 5 осіб, а у 2024 році цей показник різко зменшився до 1 особи. Структура причин вибуття також зазнала змін. Звільнення за власним бажанням становили 2 особи у 2022 і 2023 роках та зменшились до 1 особи у 2024 році, що свідчить про підвищення привабливості підприємства як роботодавця в умовах нестабільного ринку праці. Найбільш характерним для воєнного часу є показник вибуття за причинами призову до армії та іншими причинами, передбаченими законом. У 2022 році цей показник становив 2 особи, у 2023 році зріс до 3 осіб, що прямо пов'язано з активізацією мобілізаційних процесів.

Коефіцієнти руху персоналу надають системне уявлення про інтенсивність

кадрових процесів. Загальний коефіцієнт обороту зріс з 0,19 у 2022 році до 0,22 у 2023 році, а потім знизився до 0,14 у 2024 році, демонструючи поступову стабілізацію кадрового складу. Коефіцієнт обороту по прийому знизився з 0,06 до 0,04 у 2023 році, а потім зріс до 0,10 у 2024 році, що корелює із загальним відновленням ділової активності. Коефіцієнт обороту по звільненню збільшився з 0,13 до 0,19 у 2023 році, але суттєво знизився до 0,03 у 2024 році, що свідчить про значне підвищення стабільності трудового колективу.

Коефіцієнт плинності персоналу незначно зріс з 0,06 до 0,07 у 2023 році, а потім знизився до 0,03 у 2024 році, що є дуже низьким показником та свідчить про високу лояльність персоналу в умовах кризи. Коефіцієнт сталості знизився з 0,87 до 0,81 у 2023 році, але різко підвищився до 0,97 у 2024 році, що є надзвичайно високим показником та демонструє формування стабільного, відданого підприємству колективу.

Особливо показовим є коефіцієнт заміщення, який мав від'ємні значення у 2022 (-0,06) та 2023 (-0,15) роках, що свідчило про перевищення звільнених над прийнятими працівниками і скорочення загальної чисельності персоналу. У 2024 році цей показник став позитивним (0,07), що демонструє перехід до фази розширення персоналу та відновлення кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, аналіз показників руху персоналу ПП «Адмірал» за 2022-2024 рр. демонструє типову для воєнного часу динаміку: спочатку відбулося суттєве скорочення та дестабілізація персоналу через воєнні дії та мобілізацію, а потім – поступова стабілізація, відновлення та навіть зростання чисельності. Підприємство продемонструвало високу адаптивність кадрової політики до екстремальних умов, зберегло ядро кваліфікованого персоналу та сформувало стабільний, лояльний колектив, що є важливою передумовою для успішного функціонування в складних економічних умовах воєнного часу та подальшого післявоєнного відновлення.

2.3. Оцінка ключових показників управління кадровою політикою ПП «Адмірал»

Ефективне управління трудовими ресурсами є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку будь-якого підприємства. Персонал є найціннішим активом організації, оскільки від його кваліфікації, продуктивності, мотивації та лояльності значною мірою залежить результативність діяльності компанії. Саме тому оцінка ефективності використання трудових ресурсів та управління кадровою політикою має вагоме значення в системі управління персоналом.

Ефективна система добору персоналу є одним із ключових елементів кадрової політики підприємства. ПП «Адмірал» приділяє особливу увагу процесам пошуку, оцінювання та залучення висококваліфікованих працівників, що здатні забезпечити стабільний розвиток та підтримку високих стандартів обслуговування клієнтів.

Система вимог до кандидатів у ПП «Адмірал» структурована відповідно до специфіки господарської діяльності та включає як загальні, так і спеціалізовані критерії. Загальні вимоги охоплюють наявність вищої освіти, досвід на посаді, знання законодавства, високий рівень аналітичних здібностей та уважність до деталей. Важливими є також комунікабельність, клієнтоорієнтованість та знання спеціалізованого програмного забезпечення.

Специфічні вимоги диференціюються залежно від напрямку роботи. Для працівників відділу продажу критичними є розвинені комунікативні навички та клієнтоорієнтованість, тоді як для фінансового відділу більш важливими є аналітичне мислення та скрупульозність у роботі з документами. ІТ відділ потребує фахівців із сильними технічними навичками та розумінням специфіки інформаційних систем, а для управлінських посад необхідні лідерські якості та стратегічне мислення.

ПП «Адмірал» використовує різноманітні канали пошуку персоналу, кожен з яких має свої часові та фінансові характеристики (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 — Затрати часу при реалізації різних способів добору персоналу в ПП «Адмірал»

Спосіб пошуку	Сутність	Середній час на пошук, днів
Рекрутингові агентства	Передача функції підбору персоналу зовнішнім спеціалізованим компаніям, які проводять первинний відбір кандидатів	20-30
Співробітники	Внутрішній підбір - переміщення існуючих працівників на нові позиції	10-15
Колишні співробітники	Повторне працевлаштування людей, які раніше працювали та мають відповідний досвід	7-14
Засоби масової інформації та Internet-ресурси	Розміщення вакансій у спеціалізованих ЗМІ, на сайтах з пошуку роботи, у соціальних мережах	15-25
Знайомі, родичі співробітників	Рекомендаційний рекрутинг - пошук кандидатів за рекомендаціями діючих працівників	10-20

Джерело: складено автором за даними [2]

Затрати часу при реалізації різних способів добору персоналу в ПП «Адмірал» демонструють певні закономірності. Використання рекрутингових агентств зазвичай займає найдовший період – близько 20-30 днів, оскільки передбачає передачу функції підбору персоналу зовнішнім спеціалізованим компаніям, які проводять первинний відбір кандидатів перед представленням їх компанії.

Пошук через засоби масової інформації та Internet-ресурси, що включає розміщення вакансій на спеціалізованих сайтах, у соціальних мережах та профільних ЗМІ, потребує приблизно 15-25 днів. Рекомендаційний рекрутинг через знайомих та родичів співробітників займає орієнтовно 10-20 днів. Залучення наявних співробітників шляхом внутрішнього підбору та переміщення їх на нові позиції вимагає 10-15 днів. Найшвидшим способом часто виявляється повторне працевлаштування колишніх співробітників, які раніше працювали та мають відповідний досвід – цей метод займає приблизно 7-14 днів. Варто зазначити, що ці часові показники можуть суттєво відрізнятися залежно від рівня позиції, специфіки вакансії, необхідної кваліфікації, поточної ситуації на ринку праці, регіону пошуку та сезонних коливань.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для ПП «Адмірал» найбільш

оперативними способами добору персоналу є повторне працевлаштування колишніх співробітників та внутрішній підбір серед наявних працівників. Ці методи дозволяють скоротити час на пошук кандидатів завдяки відсутності необхідності додаткової адаптації до корпоративної культури. Водночас, використання рекрутингових агентств та інтернет-ресурсів, хоч і потребує більше часу, забезпечує доступ до ширшого пулу кандидатів з ринку праці. Рациональним підходом для підприємства є комбінування різних методів рекрутингу залежно від специфіки вакансії, що дозволяє оптимізувати часові та фінансові ресурси, спрямовані на добір персоналу, забезпечуючи при цьому високу якість підбору кандидатів.

Процес оцінювання в ПП «Адмірал» є багатоетапним і включає первинний скринінг резюме, телефонне інтерв'ю, професійне тестування, інтерв'ю з HR-спеціалістом та керівником підрозділу. Підприємство застосовує комплексні методи оцінювання, включаючи структуроване та кейс-інтерв'ю, професійне та психометричне тестування, мовні тести та перевірку рекомендацій. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити професійні та особистісні якості кандидатів, їхню відповідність вимогам вакансій та корпоративній культурі компанії.

Прийняття рішення про заповнення вакансії базується на ретельному аналізі результатів усіх етапів оцінювання. Ключову роль відіграє колегіальне обговорення кандидатур за участю HR-спеціалістів та керівників відповідних відділів. Після вибору оптимального кандидата формується пропозиція з визначенням умов співпраці.

Укладання трудового договору передбачає підготовку та збір необхідних документів, ознайомлення з посадовими інструкціями та підписання угод про конфіденційність. Після оформлення працівника розпочинається процес адаптації та онбордингу, який включає ознайомлення з внутрішніми правилами, проходження вступного навчання та роботу з наставником.

Розглянемо витрати на добір персоналу в ПП «Адмірал» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 — Витрати на добір персоналу в ПП «Адмірал»

Найменування показників	Значення показників за роками		
	2022	2023	2024
Прийнято працівників, осіб	2	1	3
Витрати на добір, тис. грн.. (в розрахунку грн. на особу)	25,3	34,3	32,3
Витрати на добір всього, тис. грн..	50,6	34,3	96,9

Джерело: складено автором за даними [2]

У 2022 році підприємство прийняло на роботу двох нових працівників. Витрати на добір персоналу склали 25,3 тисяч гривень на одну особу, що в сумі становило 50,6 тисяч гривень витрат на добір персоналу за цей рік. У 2022 році було прийнято одного працівника. При цьому витрати на добір одного працівника зросли до 34,3 тисяч гривень, що на 9 тисяч гривень більше порівняно з попереднім роком. Загальна сума витрат на добір персоналу за 2023 рік склала 34,3 тисяч гривень. У 2023 році підприємство розширило штат, прийнявши трьох нових працівників. Витрати на добір одного працівника становили 32,3 тисяч гривень, що на 2 тисячі гривень менше порівняно з 2023 роком, але все ще на 7 тисяч гривень більше, ніж у 2022 році. Загальні витрати на добір персоналу в 2024 році досягли найвищого показника за весь аналізований період - 96,9 тисяч гривень.

Таким чином, спостерігається тенденція до збільшення витрат на добір одного працівника з 2021 по 2022 рік з подальшим незначним зниженням у 2023 році. Загальні витрати на добір персоналу мали найвище значення у 2023 році через збільшення кількості прийнятих працівників. За три роки підприємство витратило на добір персоналу 181,8 тисяч гривень і прийняло на роботу шість нових працівників.

Ефективне управління фондом заробітної плати та підвищення продуктивності праці є ключовими факторами для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Результати аналізу цих показників наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 — Аналіз фонду заробітної плати та продуктивності праці
ПП «Адмірал» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	2022 р	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2022	
				абс.,+-	т.зр.,%
Фонд заробітної плати, всього	3 740	3 482	3 770	30	0,80
Основна заробітна плата	2 945	3 145	3 580	635	21,56
Премії та інші заохочувальні виплати	795	337	190	-605	-76,10
Навчання персоналу	56	73	38	-18	-32,14
Середня заробітна плата на 1 працівника	120,65	128,96	130,00	9,35	7,75
Продуктивність праці	1446,67	2525,60	386,75	-1059,92	-73,27
Середньоденний виробіток працівника	5,79	10,14	1,49	-4,30	-74,29
Середньогодинний виробіток працівника	0,72	1,27	0,19	-0,54	-74,29
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої ЗП	-	1,63	0,15	-	-

Джерело: складено автором за даними [2]

Фонд заробітної плати підприємства показав незначне зростання за три роки з 3 740 тис. грн у 2022 році до 3 770 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення лише на 30 тис. грн або 0,8%. При цьому в 2023 році спостерігалось тимчасове зниження фонду оплати праці до 3 482 тис. грн, після чого відбулося відновлення (рис. 2.5)

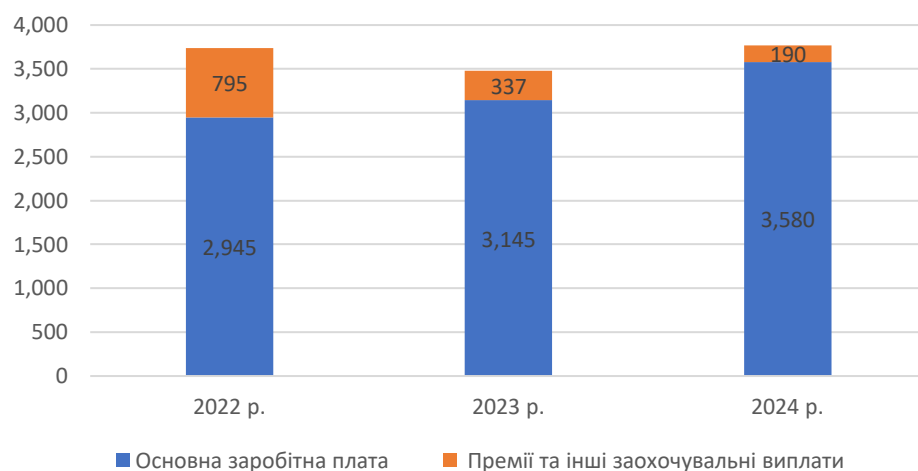


Рисунок 2.5 — Динаміка зміни фонду заробітної плати ПП «Адмірал» за
2022-2024 рр., тис. грн

Структура фонду заробітної плати зазнала суттєвих змін. Основна

заробітна плата зросла з 2 945 тис. грн у 2022 році до 3 580 тис. грн у 2024 році, що складає приріст у 635 тис. грн або 21,56%. Водночас відбулося різке скорочення преміальної частини: якщо в 2022 році на премії та інші заохочувальні виплати виділялося 795 тис. грн, то в 2024 році ця сума склала лише 190 тис. грн, що означає зменшення на 605 тис. грн або 76,1%. Така трансформація є типовою реакцією підприємств на кризові умови: забезпечення гарантованих базових виплат при одночасному скороченні змінної частини оплати праці.

Витрати на навчання персоналу коливалися протягом аналізованого періоду. Після зростання з 56 тис. грн у 2022 році до 73 тис. грн у 2023 році, в 2024 році відбулося значне скорочення цих витрат до 38 тис. грн, що на 18 тис. грн або 32,14% менше порівняно з 2022 роком. Початкове збільшення витрат можна пояснити необхідністю швидкої адаптації нових працівників до умов роботи, перекваліфікацією персоналу через зміну бізнес-процесів. Подальше скорочення на 32,14% відображає загальну тенденцію до оптимізації всіх некритичних витрат в умовах тривалого воєнного стану.

Середня заробітна плата на одного працівника демонструвала поступове зростання: з 120,65 тис. грн у 2022 році до 130,00 тис. грн у 2024 році, що складає збільшення на 9,35 тис. грн або 7,75%. Однак, враховуючи інфляційні процеси воєнного часу, можна говорити про фактичне зменшення реального фонду оплати праці.

Особливої уваги заслуговує динаміка продуктивності праці, яка показала суттєве падіння. Продуктивність праці знизилася з 1 446,67 в 2022 році до 386,75 в 2024 році, що становить зменшення на 1 059,92 або 73,27%. Середньоденний виробіток працівника скоротився з 5,79 до 1,49 (на 74,29%), а середньогодинний виробіток зменшився з 0,72 до 0,19 (також на 74,29%).

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати показує вкрай негативну тенденцію. У 2023 році цей показник становив 1,63, що свідчило про перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. Однак у 2024 році

коефіцієнт знизився до критичного рівня 0,15, що вказує на значне відставання продуктивності праці від зростання оплати праці.

Таким чином, на підприємстві спостерігається серйозний дисбаланс між оплатою праці та її продуктивністю. Незважаючи на зростання заробітної плати, відбувається різке падіння продуктивності, що створює загрозу для фінансової стабільності ПП «Адмірал». Також викликає занепокоєння значне скорочення витрат на навчання персоналу та премії, що може негативно впливати на мотивацію працівників.

Таким чином, ПП «Адмірал» перебуває в складній ситуації, характерній для багатьох українських підприємств в умовах війни. Попри спроби зберегти кадровий потенціал шляхом підтримки рівня оплати праці, суттєве падіння продуктивності вимагає радикального перегляду бізнес-моделі та впровадження інноваційних антикризових рішень для забезпечення життєздатності у воєнний та післявоєнний період.

Наступним кроком проведемо дослідження динаміки заробітної плати працівників підприємства в контексті загальнодержавних соціальних індикаторів, що дозволить оцінити не лише конкурентоспроможність підприємства, але й його внесок у забезпечення гідних умов праці та соціального захисту під час кризи. Результати розрахунків представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 — Показники порівняння номінальної заробітної плати працівників ПП «Адмірал» з соціальними індикаторами за 2022-2024 роки

Найменування показників	2022 р	2023 р.	2024 р.	Динаміка, у %%		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024 / 2022
1. Середньорічний темп інфляції, %	26,6	5,1	12	X	X	X
2. Номінальна заробітна плата, грн.	10054	10747	10833	6,89	0,80	7,75
3. Реальна заробітна плата, грн	7941	10225	9673	28,76	-5,41	21,80
4. Мінімальна заробітна плата, грн.	6500	6700	7775	3,08	16,04	19,62
5. Прожитковий мінімум, грн.	2393	2589	2920	8,19	12,78	22,02
6. Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати	1,22	1,53	1,24	x	x	x
7. Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня прожиткового мінімуму	3,32	3,95	3,31	x	x	x

Джерело: складено автором за даними [2,20]

Аналіз показників демонструє, що період 2022-2024 років характеризувався значними економічними викликами для підприємства та його працівників. Початок війни у 2022 році спричинив різке підвищення інфляції до 26,6%, що суттєво вплинуло на купівельну спроможність населення та реальні доходи працівників. Номінальна заробітна плата у 2022 році становила 10054 грн, проте з урахуванням високої інфляції реальна заробітна плата складала лише 7941 грн.

У 2023 році спостерігалася певна стабілізація економічної ситуації – рівень інфляції знизився до 5,1%, що дозволило підвищити реальну заробітну плату працівників. Номінальна заробітна плата зросла на 6,89% порівняно з 2022 роком і становила 10747 грн, а реальна заробітна плата збільшилася на 28,76% та досягла 10225 грн. Це свідчить про те, що підприємство намагалося компенсувати працівникам інфляційні втрати попереднього воєнного року.

Однак у 2024 році економічна ситуація знову ускладнилася – інфляція зросла до 12%, що негативно вплинуло на реальні доходи працівників. Номінальна заробітна плата зросла незначно – лише на 0,8% порівняно з 2023 роком, становлячи 10833 грн. При цьому реальна заробітна плата зменшилася на 5,41% і склала 9673 грн. Таке падіння реальних доходів можна пояснити продовженням війни та пов'язаними з нею економічними викликами.

Важливо відзначити зміни у державних соціальних стандартах. Мінімальна заробітна плата в Україні за три воєнні роки зросла з 6500 грн у 2022 році до 7775 грн у 2024 році, тобто на 19,62%. Прожитковий мінімум також зріс на 22,02% – з 2393 грн до 2920 грн. Це свідчить про намагання держави підтримати соціальні стандарти в умовах війни.

Порівняння заробітної плати працівників ПП «Адмірал» з державними соціальними стандартами показує, що коефіцієнт перевищення мінімальної заробітної плати зазнав значних коливань: з 1,22 у 2022 році він зріс до 1,53 у 2023 році, а потім знизився до 1,24 у 2024 році. Аналогічна ситуація спостерігається з коефіцієнтом перевищення прожиткового мінімуму: 3,32 у 2022 році, 3,95 у 2023 році та 3,31 у 2024 році. Це вказує на те, що підприємство

не змогло втримати позитивну динаміку 2023 року у наступному періоді.

Загалом, аналіз показників свідчить про спроби ПП «Адмірал» адаптуватися до складних економічних умов воєнного часу. Незважаючи на зростання номінальної заробітної плати за весь період на 7,75%, реальна заробітна плата зросла на 21,8% порівняно з 2022 роком, що частково компенсує інфляційні втрати працівників. Проте негативна динаміка 2024 року може свідчити про вичерпання економічних резервів підприємства в умовах тривалої війни та необхідність пошуку нових шляхів стабілізації доходів працівників.

Наступним кроком проведемо порівняльний аналіз рівня заробітних плат в ПП «Адмірал», його прямих конкурентів, середньогалузових показників та загальноекономічних індикаторів. Результати розрахунків наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 — Середньомісячна заробітна плата зайнятих по економіці загалом, у виді економічної діяльності та в ПП «Адмірал» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Середньомісячна заробітна плата, грн.					
	2022	2023	2024	у % до середнього рівня по економіці в цілому		
				2022	2023	2024
В економіці загалом	14 847	17 442	21 473	100	100	100
У виді економічної діяльності	15 103	20 630	25 286	101,72	118,28	117,76
В організації -конкурента	13 250	15 300	18 200	89,24	87,72	84,76
В організації	10054	10747	10833	67,71	61,62	50,45

Джерело: складено автором за даними [2,20]

Перш за все, варто відзначити загальну тенденцію зростання заробітної плати в економіці України протягом досліджуваного періоду. Середньомісячна заробітна плата в економіці загалом зросла з 14 847 грн у 2022 році до 21 473 грн у 2024 році, що становить збільшення на 44,6% за три роки. Це свідчить про намагання економічної системи адаптуватися до умов війни та компенсувати інфляційні процеси.

У галузі, до якої належить ПП «Адмірал», спостерігається ще більш динамічне зростання заробітної плати – з 15 103 грн у 2022 році до 25 286 грн у 2024 році, або на 67,4%. Особливо помітним є стрибок у 2023 році, коли середня заробітна плата у галузі досягла 118,28% від середнього рівня по економіці,

порівняно з 101,72% у 2022 році. У 2024 році цей показник дещо знизився до 117,76%, але все одно залишився значно вищим від середнього по країні.

Організація-конкурент демонструє дещо повільніше зростання заробітної плати – з 13 250 грн у 2022 році до 18 200 грн у 2024 році (зростання на 37,4%). При цьому відносний рівень оплати праці у конкурента порівняно із середнім по економіці поступово знижується – з 89,24% у 2022 році до 84,76% у 2024 році.

Найбільш тривожна ситуація спостерігається в ПП «Адмірал», де заробітна плата не лише найнижча серед представлених у таблиці, але й демонструє мінімальне зростання. За три роки вона збільшилася лише на 779 грн – з 10 054 грн у 2022 р. до 10 833 грн у 2024 р., що становить лише 7,7% приросту (рис. 2.6).

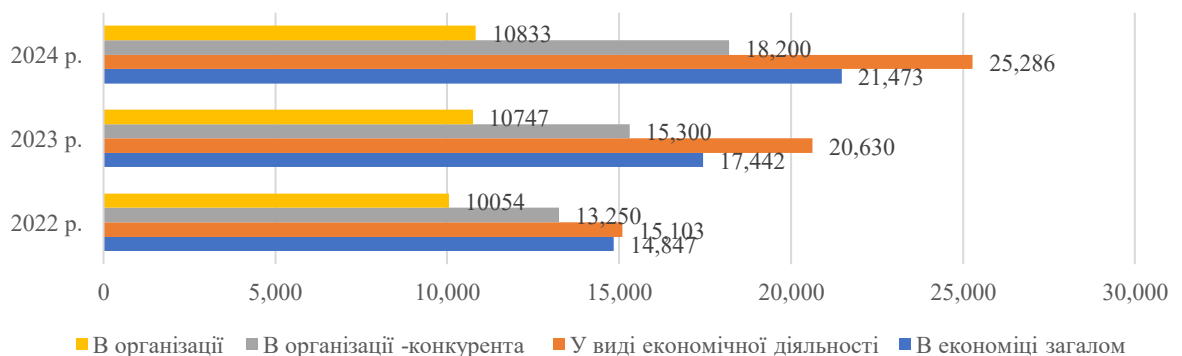


Рис.2.6 Порівняння показника середньомісячної заробітної плати за 2022-2024 рр., грн

Джерело: складено автором за даними [2,20]

Ця ситуація свідчить про суттєве відставання ПП «Адмірал» від загальних тенденцій на ринку праці та в галузі зокрема. В умовах, коли заробітна плата в економіці загалом та у відповідному виді економічної діяльності зростає швидкими темпами, підприємство не забезпечує конкурентоспроможного рівня оплати праці своїм працівникам. Така ситуація може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів, зниження мотивації персоналу та, як наслідок, до погіршення показників діяльності підприємства.

Особливо небезпечним є те, що розрив між заробітною платою у ПП «Адмірал» та середнім рівнем по економіці стрімко збільшується. Якщо така тенденція збережеться, можна прогнозувати подальше погіршення кадрової

ситуації на підприємстві та зниження його конкурентоспроможності на ринку праці. Підприємству необхідно терміново переглянути свою політику оплати праці та розробити заходи щодо її підвищення, щоб наблизитися хоча б до рівня конкурентів, не кажучи вже про середньогалузеві показники.

Отже, дослідження кадрової політики ПП «Адмірал» за 2022-2024 роки демонструє системні прогалини в управлінні людськими ресурсами підприємства під час воєнного стану. Поглиблення розриву між заробітною платою працівників компанії та середньоринковими показниками при одночасному скороченні мотиваційної складової винагороди створює високі ризики втрати кваліфікованого персоналу. Фактичне зменшення реальних доходів працівників на фоні загальногалузевого зростання зарплат відображає фундаментальні проблеми бізнес-моделі підприємства.

Подальше функціонування ПП «Адмірал» вимагає невідкладного впровадження комплексної антикризової програми з фокусом на підвищення продуктивності праці та перегляд системи мотивації персоналу. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, а також забезпечення необхідного фундаменту для економічного відновлення у післявоєнний період необхідно розробити дієві заходи щодо удосконалення управління кадровою політикою.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз системи управління кадровою політикою на ПП «Адмірал», що дозволило визначити особливості функціонування підприємства та ефективність управління персоналом.

Дослідження організаційно-економічної характеристики ПП «Адмірал» показало, що підприємство функціонує на ринку понад 25 років і спеціалізується на оптовій торгівлі різноманітною продукцією промислового та господарського призначення. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між

функціональними підрозділами, що сприяє оперативності прийняття рішень та підвищенню продуктивності діяльності.

Аналіз основних техніко-економічних показників виявив значне погіршення фінансово-економічного стану підприємства за 2022-2024 роки внаслідок військових дій в Україні. Зокрема, відбулося скорочення вартості основних засобів на 57,5%, падіння чистого доходу від реалізації продукції на 75%, трансформація чистого прибутку в збиток, а також суттєве зниження показників ефективності використання ресурсів. Найбільш критичним стало падіння фондорентабельності (на 130,10%) та рентабельності активів (на 112,23%), що свідчить про серйозні фінансові труднощі підприємства.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ПП «Адмірал» за 2022-2024 роки продемонстрував високу адаптивність підприємства до викликів воєнного часу. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась з 31 до 29 осіб (на 6,45%), що є помірним скороченням з огляду на масштаби кризи. При цьому відбулося підвищення освітнього рівня персоналу — частка працівників з вищою освітою зросла з 94% до 95%. Підприємство зберегло стабільне гендерне співвідношення (31% чоловіків і 69% жінок) та оптимізувало вікову структуру, збільшивши частку найбільш продуктивної вікової групи від 36 до 45 років з 34% до 37%.

Дослідження показників руху персоналу виявило типову для воєнного часу динаміку: спочатку відбулося скорочення та дестабілізація персоналу через воєнні дії та мобілізацію, а потім — поступова стабілізація. Про це свідчить зниження коефіцієнта плинності з 0,07 у 2023 році до 0,03 у 2024 році та зростання коефіцієнта сталості з 0,81 до 0,97. Особливо показовим є перехід коефіцієнта заміщення від від'ємних значень у 2022-2023 роках до позитивного значення 0,07 у 2024 році, що демонструє відновлення кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, незважаючи на значні економічні труднощі, спричинені військовою агресією проти України, ПП «Адмірал» продемонструвало виважену кадрову політику, спрямовану на збереження ключових компетенцій та

людського капіталу. Підприємство зуміло сформувати стабільний, високоосвічений та лояльний колектив, що є важливою передумовою для успішного функціонування в складних економічних умовах воєнного часу та забезпечить конкурентні переваги у післявоєнний період.

Разом з цим дослідження ефективності управління кадровою політикою ПП «Адмірал» виявило серйозні проблеми в системі мотивації та оплати праці, що суттєво впливають на продуктивність персоналу. Аналіз фонду заробітної плати показав, що незважаючи на незначне зростання загального фонду на 0,8% за три роки, відбулося кардинальне переструктурування виплат: основна заробітна плата зросла на 21,56%, тоді як премії та заохочувальні виплати скоротилися на 76,10%. Також виявлено скорочення витрат на навчання персоналу на 32,14%, що негативно впливає на розвиток кадрового потенціалу.

Особливо критичним є падіння продуктивності праці на 73,27% при одночасному зростанні середньої заробітної плати на 7,75%, що призвело до зниження коефіцієнта співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати до 0,23 у 2024 році. Це свідчить про суттєвий дисбаланс між оплатою та результативністю праці, що створює загрозу для фінансової стабільності підприємства.

Порівняльний аналіз заробітної плати також виявив значне відставання ПП «Адмірал» від ринкових показників. Якщо у 2022 році середня заробітна плата на підприємстві становила 67,71% від середнього рівня по економіці, то у 2024 році цей показник знизився до критичних 50,45%. При цьому заробітна плата в галузі зросла на 67,4% за три роки, тоді як на підприємстві — лише на 7,7%. Такий розрив створює високі ризики втрати кваліфікованих кадрів та подальшого зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Система добору персоналу на підприємстві є багатоетапною та структурованою, однак витрати на добір одного працівника зросли з 25,3 тис. грн у 2022 році до 32,3 тис. грн у 2024 році, що вказує на необхідність оптимізації рекрутингових процесів. Найбільш оперативними способами залучення кадрів виявилися повторне працевлаштування колишніх співробітників (7-14 днів) та

внутрішній підбір (10-15 днів), тоді як залучення рекрутингових агентств потребувало 20-30 днів.

Таким чином, комплексний аналіз системи управління кадровою політикою ПП «Адмірал» за 2022-2024 роки демонструє, що попри успішні зусилля щодо стабілізації кадрового складу та підвищення його освітнього рівня, підприємство зіткнулося з критичними проблемами в сфері оплати праці та мотивації персоналу. Значне відставання рівня заробітної плати від ринкових показників при одночасному падінні продуктивності праці потребує радикального перегляду підходів до управління людськими ресурсами та розробки комплексної програми підвищення ефективності кадрової політики, що дозволить зберегти конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану та забезпечити його сталий розвиток у післявоєнний період.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПП «АДМІРАЛ»

3.1. Розробка стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства

В умовах сучасних економічних викликів, пов'язаних із військовою агресією проти України, ефективне управління людськими ресурсами стає визначальним фактором виживання та розвитку підприємств. Особливої актуальності набуває формування виваженої кадрової політики, яка дозволяє зберегти ключові компетенції організації та забезпечити її конкурентоспроможність попри кризові явища.

ПП «Адмірал» останнім часом у своїй діяльності зіткнулося з безпрецедентними викликами воєнного часу, що відобразилося в суттєвому погіршенні його фінансово-економічних показників. Зокрема, значне скорочення вартості основних засобів, падіння чистого доходу від реалізації продукції та трансформація прибутку в збиток створюють загрозливу ситуацію для подальшого функціонування підприємства.

За таких умов виникає необхідність системного аналізу кадрової політики ПП «Адмірал» з метою виявлення її сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що дозволить розробити стратегічні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами. Для формування ефективної та збалансованої стратегії кадрової політики підприємства в кризовий період оптимальним інструментом є проведення SWOT-аналізу, який являє собою комплексний метод стратегічного планування, що розглядає внутрішні та зовнішні фактори в їх взаємодії [46].

На основі поточної ситуації було проведено SWOT-аналіз кадрової політики ПП «Адмірал», результати якого стануть підґрунтям для визначення стратегічних напрямів удосконалення управління людськими

ресурсами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 — SWOT-аналіз кадрової політики ПП «Адмірал»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
1. Висока освітня підготовка персоналу (95% працівників з вищою освітою); 2. Збалансована вікова структура з переважанням найбільш продуктивної вікової групи (36-45 років); 3. Відносно стабільний гендерний розподіл (31% чоловіків, 69% жінок); 4. Зростання коефіцієнта сталості персоналу з 0,81 до 0,97 у 2024 році; 5. Зниження плинності кадрів з 0,07 до 0,03 у 2024 році; 6. Багатоетапна структурована система добору персоналу; 7. Позитивна динаміка коефіцієнта заміщення кадрів (0,07 у 2024 році); 8. Більш ніж 25-річний досвід функціонування на ринку	1. Критично низький рівень заробітної плати порівняно з галузевими показниками (50,45% від середнього рівня); 2. Значне скорочення преміальної частини заробітної плати (на 76,10%); 3. Падіння продуктивності праці на 73,27% при зростанні середньої заробітної плати на 7,75%; 4. Низький коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; 5. Скорочення витрат на навчання персоналу на 32,14%; 6. Зростання витрат на добір одного працівника з 25,3 до 32,3 тис. грн; 7. Тривалий термін закриття вакансій через залучення рекрутингових агентств (20-30 днів); 8. Відсутність ефективної системи мотивації персоналу
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
1. Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці через реформування системи оплати; 2. Збільшення продуктивності праці шляхом впровадження нематеріальних методів мотивації; 3. Оптимізація витрат на рекрутинг через пріоритетне використання внутрішніх джерел підбору; 4. Розвиток кадрового потенціалу через відновлення програм навчання та розвитку; 5. Зменшення плинності кадрів через програми лояльності та кар'єрного зростання;	1. Втрата кваліфікованих працівників через низький рівень оплати праці; 2. Подальше зниження продуктивності через низьку мотивацію персоналу; 3. Зростаюча конкуренція на ринку праці у післявоєнний період; 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси в умовах війни; 5. Погіршення фінансового стану підприємства (трансформація прибутку в збиток); 6. Зниження ефективності бізнес-процесів через відсутність інвестицій у розвиток персоналу; 7. Ризик втрати ключових компетенцій через відсутність системи передачі знань; 8. Зниження лояльності співробітників через відсутність перспектив кар'єрного зростання

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз кадрової політики ПП «Адмірал» виявив багатогранну картину стану управління людськими ресурсами підприємства, де присутні як значні переваги, так і серйозні проблеми, що потребують невідкладного вирішення. Проведений аналіз, структурований за класичними чотирма квадрантами, дозволяє розробити комплексні стратегічні напрями удосконалення кадрової політики з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів.

Серед сильних сторін особливо вирізняється високий освітній рівень персоналу, який становить справжній інтелектуальний капітал компанії, причому 95% працівників мають вищу освіту, що створює потужну основу для впровадження інноваційних підходів в управлінні. Збалансована вікова структура з домінуванням найбільш продуктивної вікової категорії (36-45 років) у поєднанні зі стабільним гендерним розподілом формує сприятливе середовище для командної роботи та професійного розвитку. Значним досягненням кадрової політики підприємства є позитивна динаміка показників стабільності персоналу, що проявляється у зростанні коефіцієнта сталості до 0,97 та зниженні плинності кадрів до 0,03 у 2024 році, незважаючи на складні умови функціонування в період воєнного стану.

Слабкі сторони, виявлені в процесі аналізу, сконцентровані переважно у сфері матеріальної мотивації та ефективності праці. Найбільш значною проблемою є відставання рівня заробітної плати від середньогалузевих показників, яке сягнуло 50,45% у 2024 році, що супроводжується скороченням преміальної частини оплати праці на 76,10%. Така ситуація ускладнюється дисбалансом між динамікою продуктивності праці та заробітної плати, оскільки при падінні продуктивності на 73,27% середня заробітна плата зросла на 7,75%, що призвело до критично низького коефіцієнта співвідношення цих показників. Додатковим негативним фактором є скорочення інвестицій у розвиток персоналу, про що свідчить зменшення витрат на навчання на 32,14%, а також зростання витрат на рекрутинг та збільшення терміну закриття вакансій.

Можливості, виявлені у процесі аналізу, окреслюють перспективні напрями трансформації кадрової політики ПП «Адмірал». Впровадження комплексного реформування системи оплати праці здатне суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, а розробка та імплементація нематеріальних методів мотивації може стимулювати зростання продуктивності праці. Оптимізація витрат на рекрутинг через активізацію внутрішніх джерел підбору персоналу не лише сприятиме економії ресурсів, але й посилить лояльність співробітників, забезпечуючи їм можливості кар'єрного

зростання. Важливим напрямом використання можливостей також є відновлення програм навчання та розвитку персоналу, що дозволить максимально реалізувати потенціал високоосвіченого колективу.

Загрози, з якими стикається ПП «Адмірал» у сфері кадрової політики, мають системний характер і підсилюються складними умовами функціонування в період воєнного стану. Критично низький рівень оплати праці створює реальний ризик втрати кваліфікованих працівників, що особливо небезпечно в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці та дефіциту кадрів через міграційні процеси. Низька мотивація персоналу загрожує подальшим зниженням продуктивності, а відсутність інвестицій у розвиток персоналу може призвести до втрати ключових компетенцій та зниження ефективності бізнес-процесів, посилюючи негативну динаміку трансформації прибутку в збиток. Відсутність перспектив кар'єрного зростання створює загрозу зниження лояльності співробітників, що у поєднанні з іншими негативними факторами формує замкнене коло проблем, які потребують комплексного вирішення.

Комплексний аналіз взаємодії сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами дозволяє визначити п'ять стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики ПП «Адмірал».

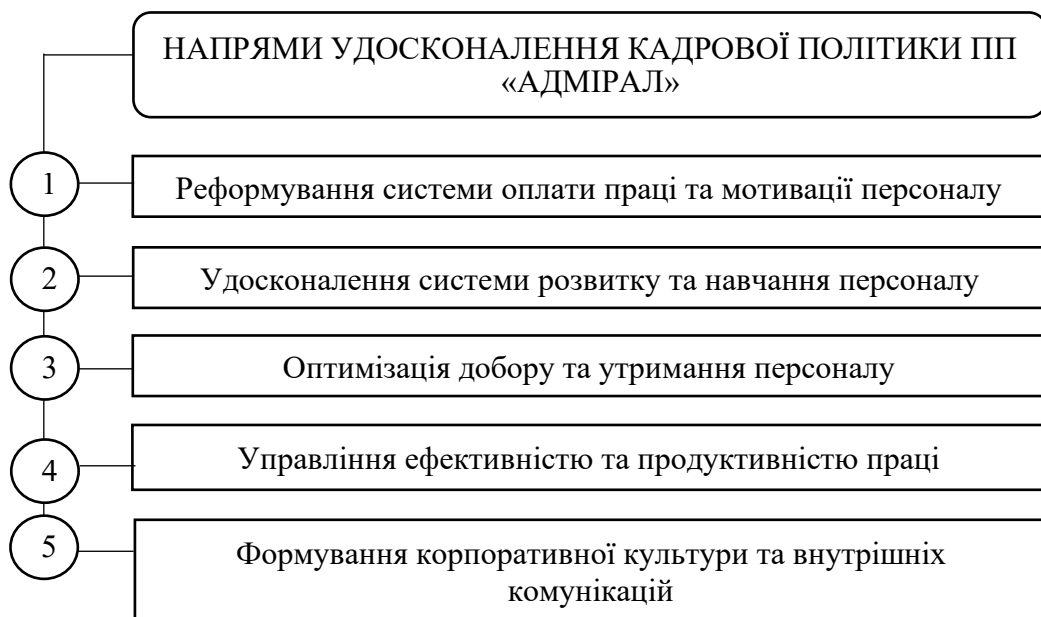


Рис. 3.1 — Напрями удосконалення кадрової політики ПП «Адмірал».

Джерело: складено автором

Першочерговим напрямом є реформування системи оплати праці та мотивації персоналу, яке має подолати критичне відставання заробітної плати від ринкових показників та відновити преміальну складову, спираючись на можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Не менш важливим є удосконалення системи розвитку та навчання персоналу, що дозволить протидіяти загрозі втрати ключових компетенцій та зниження ефективності бізнес-процесів, використовуючи високий освітній рівень та збалансовану вікову структуру працівників.

Оптимізація системи добору та утримання персоналу як третій стратегічний напрям має зосередитись на зниженні витрат на рекрутинг та скороченні термінів закриття вакансій через пріоритетне використання внутрішніх джерел підбору та розробку програм кар'єрного зростання для талановитих співробітників.

Четвертим напрямом є впровадження системи управління ефективністю та продуктивністю праці, що дозволить подолати критичний дисбаланс між динамікою продуктивності та заробітної плати, використовуючи можливості впровадження KPI та нематеріальних методів мотивації.

П'ятий напрям – формування корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій – має забезпечити підвищення лояльності співробітників та створення ефективної системи передачі знань, що особливо важливо для збереження інтелектуального капіталу підприємства в умовах високих ризиків втрати кваліфікованих кадрів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу кадрової політики ПП «Адмірал» забезпечують комплексне бачення проблем та перспектив у сфері управління людськими ресурсами, формуючи надійне підґрунтя для розробки стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства в складних умовах воєнного часу та створення конкурентних переваг для успішного функціонування у післявоєнний період.

Завершуючи аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз кадрової політики ПП «Адмірал», варто детальніше зупинитися на одному з

ключових стратегічних напрямів удосконалення — реформуванні системи мотивації персоналу. Як було визначено в результаті SWOT-аналізу, відсутність ефективної системи мотивації є однією з критичних слабких сторін підприємства, а низька мотивація персоналу становить серйозну загрозу подальшого зниження продуктивності праці.

Особливу увагу слід приділити нематеріальним методам стимулювання, які залишаються недооціненими в існуючій практиці управління персоналом ПП «Адмірал». Розвиток цього напрямку дозволить не лише компенсувати критично низький рівень матеріальної винагороди в короткостроковій перспективі, але й створити фундамент для формування високоефективної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на максимальне розкриття потенціалу висококваліфікованих працівників підприємства.

На сьогоднішній момент існуюча система мотивації у ПП «Адмірал» ще далека від ідеалу і вимагає суттєвої реорганізації та адаптації до сучасних непростих умов господарювання. Перевага у виборі методів матеріального стимулювання над нематеріальними залишає прогалини в можливості максимального підвищення продуктивності та результативності працівників. Недооцінка керівництвом підприємства нематеріальних мотиваційних важелів, а також слабе усвідомлення їх важливості призводить до помилкових економічних розрахунків та до недостатньої мотивації членів колективу. Людський ресурс як один із видів ресурсного забезпечення діяльності ПП «Адмірал» використовується частково і відносно ефективно; саме методи нематеріального стимулювання можуть дозволити виявити приховані резерви персоналу та спрямувати цю енергію на підвищення ефективності діяльності організації.

Цілі нематеріальної мотивації персоналу ідентичні тим, які ставить керівництво компанії під час запровадження системи матеріального стимулювання. Насамперед – підвищення ефективності роботи співробітників та всієї компанії в цілому. Інші цілі представлено на рис. 3.2.

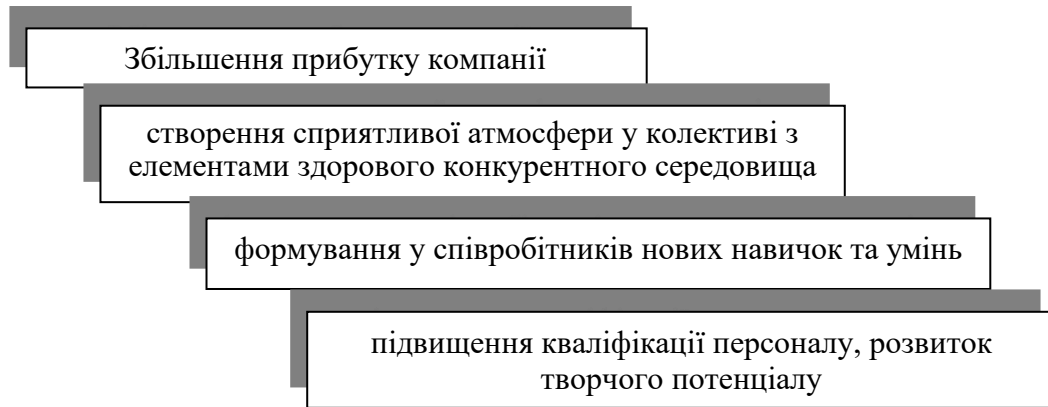


Рис. 3.2 — Цілі нематеріального стимулювання персоналу ПП «Адмірал»
Джерело: складено автором

Нематеріальне стимулювання персоналу в компанії відбиває рівень розуміння психологічних основ поведінки людини у праці, а також значущості праці для задоволення вищих потреб людини – працівника і персоналу загалом. Воно пов'язане із запровадженням у практику управління певних базових моральних норм, якими має керуватися персонал у процесі трудової діяльності.

На відміну від матеріальних методів стимулювання, нематеріальна мотивація персоналу сприяє згуртованості колективу, а не його роз'єднанню [50]. Регулярне проведення спільних корпоративних заходів, тренінгів і нарад дозволяє кожному співробітнику відчувати свою причетність до спільної мети, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі.

Методи нематеріального стимулювання персоналу для ПП «Адмірал» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 — Пропозиції нематеріального стимулювання працівників ПП «Адмірал»

Пропозиція	Зміст
1	2
Визнання та подяки	Регулярне вираження вдячності та визнання за досягнення та успіхи працівників підіймає їхній моральний дух та внутрішню мотивацію.
Можливості для розвитку	Пропозиція навчання, тренінгів, участі в проектах та розвиток кар'єрних можливостей допомагають працівникам відчувати особистий і професійний ріст.
Гнучкі графіки та робоче середовище	Забезпечення можливості гнучкого графіку роботи, можливості дистанційної роботи та створення комфортного робочого оточення

Продовження таблиці 3.2

Залучення до прийняття рішень	Надання працівникам можливості брати участь у прийнятті рішень, особливо тих, які стосуються їхньої роботи чи виробничого процесу.
Тімбілдинг та корпоративна культура	Організація заходів, спрямованих на зміцнення взаємин та побудову командної спільноти, сприяє створенню позитивного робочого середовища.
Гейміфікація	Використання елементів ігрового дизайну у повсякденній діяльності для залучення співробітників. Гейміфікація створює конкурентну та доброзичливу атмосферу в колективі.
Можливість вносити ідеї та пропозиції	Залучення працівників до процесу створення та вдосконалення робочих процесів через прийняття їхніх ідей та пропозицій.

Джерело: сформовано за даними [25-28]

Впровадження зазначених рекомендацій значно підвищить рівень мотивації праці працівників ПП «Адмірал», сприятиме підвищенню ефективності роботи як окремих співробітників, так і організації в цілому. З урахуванням зазначених напрямів було розроблено модель нематеріальної мотивації персоналу, головним принципом якої є індивідуальний підхід до розробки та використання факторів мотивуючого та стимулюючого впливу на персонал з урахуванням особистісних особливостей працівника (рис.3.3).



Рис.3.3 — Пропонована модель управління нематеріальної мотивації персоналу в ПП «Адмірал»

Джерело: складено автором

Дана модель передбачає вимірювання результатів праці співробітників протягом певного часу та вивчення їх у динаміці, а також визначення ступеня впливу на ці показники змісту мотиваційного механізму. У такому разі забезпечується повніше використання різних методів і засобів мотивації стосовно конкретного працівника і колективу в цілому, і одночасно враховуються особисті побажання та прагнення.

На підприємстві система нематеріальної зацікавленості персоналу повинна будуватися як система інвестування в працівників, налаштована на високу ефективність за критерієм оцінки та зіставлення кінцевих результатів діяльності та витрат праці [51]. Необхідно створити такий підхід, згідно з яким оплата за результатами трудової діяльності набуває функцій інвестицій у якість робочої сили. Така система набагато ширше, ніж традиційна заробітна плата, вона не зводиться до неї і не обмежується нею, оскільки основне їхнє джерело — це кінцевий результат діяльності організації. В рамках мотиваційного механізму необхідно створити таку систему, щоб кожен працівник і член колективу поділяв цілі, що стоять перед організацією, вважав їх своїми власними та розумів, що саме від досягнення генеральної мети та реалізації місії організації залежить його благополуччя, успішність та матеріальна винагорода.

Отже, ефективне використання трудових ресурсів значно підвищує рівень кваліфікації і працездатності працівників, продуктивність праці, зменшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, знижує матеріалоемність продукції, призводить до значного скорочення витрат та збільшення ефективності діяльності підприємства. Саме тому ПП «Адмірал» і надалі потрібно опікуватися станом трудових ресурсів, адже зростання обсягів надання послуг, збільшення чистого прибутку компанії забезпечуються ефективною роботою персоналу.

Тільки грамотне поєднання матеріальних та нематеріальних складових мотиваційного механізму всередині організації дозволить побудувати ефективну мотиваційну систему, у взаємозв'язку з цілями організації, яка має забезпечувати

не реалізацію конкретних завдань, а реалізацію стратегічних цілей підприємства.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Наступним кроком визначимо потенційний ефект від проведення запропонованих заходів. Сучасні умови господарювання характеризуються жорсткою конкуренцією та високим динамізмом у зміні тенденцій, саме тому слід з ювелірною точністю планувати ресурси, щоб відповідати новій ринковій ситуації та знизити ризики «інтуїтивних» рішень. На сьогодні для підприємства питання витратного планування дуже критичне. Обмеженість фінансових ресурсів ставить умову перед підприємством їх найефективнішого використання суттєво звужуючи спектр засобів і прийомів управління.

На втілення запропонованих заходів з підвищення мотивації працівників пропонується виділити 30% від фонду оплати праці за 2024 р., що становить 1131 тис. грн (табл. 3.3). Розподіл коштів між чотирма ключовими напрямками відображає прагнення забезпечити всебічний вплив на мотиваційну сферу працівників.

Таблиця 3.3 — Бюджет заходів нематеріального стимулювання працівників підприємства

Заходи	Сума, тис. грн	Відсоток коштів
Преміальні виплати	339,3	30%
Тренінги та семінари	282,75	25%
Програми визнання та нагородження	226,2	20%
Покращення умов праці	282,75	25%
Загалом	1131	100%

Джерело: розроблено автором

Найбільшу частку бюджету (30%), що становить 339,3 тис. грн, заплановано спрямувати на преміальні виплати, що є логічним з огляду на виявлену в процесі попереднього аналізу критичну проблему – значне скорочення преміальної частини заробітної плати на 76,10% протягом 2022-2024

років. Відновлення преміального фонду дозволить подолати негативну тенденцію демотивації персоналу та стимулювати підвищення продуктивності праці, яка за аналізований період знизилась на 73,27%. При цьому варто зазначити, що хоча преміальні виплати віднесено до нематеріального стимулювання, вони фактично становлять матеріальну форму заохочення, проте їх цільовий характер та прив'язка до результатів роботи створюють потужний мотиваційний ефект.



Рис. 3.4 — Структура бюджету заходів нематеріального стимулювання працівників підприємства

Джерело: розроблено автором

Значна увага в бюджеті приділяється розвитку персоналу через фінансування тренінгів та семінарів, на які передбачено 282,75 тис. грн, що становить 25% загального обсягу коштів. Така вагома частка відповідає виявленій під час аналізу потребі в удосконаленні системи розвитку персоналу, особливо з огляду на скорочення витрат на навчання протягом 2022-2024 років на 32,14%. Інвестиції в професійний розвиток працівників не лише підвищують їхню кваліфікацію та продуктивність, але й формують відчуття цінності для підприємства, що сприяє зростанню лояльності та зниженню плинності кадрів.

Третім напрямом фінансування, що становить 20% бюджету (226,2 тис. грн), є програми визнання та нагородження, які спрямовані на задоволення

потреб працівників у повазі та самореалізації. Впровадження системи публічного визнання досягнень, корпоративних нагород та відзнак створює атмосферу здорової конкуренції та стимулює персонал до досягнення високих результатів. Цей напрям особливо важливий у контексті формування корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій, що було визначено як один із стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики ПП «Адмірал».

Четвертий напрям – покращення умов праці – отримав значну частку бюджету в розмірі 25% (282,75 тис. грн), що відображає розуміння керівництвом важливості створення комфортного робочого середовища для підвищення продуктивності та лояльності персоналу. В умовах воєнного стану забезпечення безпечних та комфортних умов праці набуває особливого значення, впливаючи не лише на фізичне, але й на психологічне благополуччя працівників. Інвестиції в ергономіку робочих місць, облаштування зон відпочинку, забезпечення сучасним обладнанням та створення безпечного середовища сприятимуть зниженню стресу, підвищенню концентрації та ефективності роботи.

Варто відзначити, що запропонований бюджет збалансовано розподіляє кошти між короткостроковими стимулами (преміальні виплати) та довгостроковими інвестиціями в розвиток персоналу (тренінги, покращення умов праці), що забезпечує комплексний вплив на мотивацію працівників. Така структура бюджету відповідає виявленим у процесі попереднього аналізу проблемам та можливостям, зокрема, необхідності реформування системи оплати праці та мотивації, удосконалення системи розвитку персоналу та формування корпоративної культури.

Загальна сума бюджету в 1131 тис. грн є значною інвестицією для підприємства, особливо з огляду на його складне фінансове становище. Однак, враховуючи критичне відставання заробітної плати від середньогалузевих показників (50,45% від середнього рівня) та необхідність утримання кваліфікованих кадрів в умовах конкуренції на ринку праці, такі витрати є обґрунтованими та стратегічно виправданими. Більше того, впровадження запропонованих заходів нематеріального стимулювання дозволить покращити

показники продуктивності праці, знизити плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

Для обґрунтування впливу запропонованих заходів, було залучено та опитано експертів у галузі корпоративного управління. Результати проведеного дослідження представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 — Розрахунок ефекту від заходів нематеріального стимулювання працівників підприємства

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, тис. грн.	113,7	89,4	96,69	101,5	99,7	92,2	94,4

Джерело: розроблено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.5 — Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації O_i , тис. грн.	113,7	89,4	96,69	101,5	99,7	92,2	94,4
$O_{\text{сер}}$	98,23						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	15,47	-8,83	-1,54	3,27	1,47	-6,03	-3,83
ΔO^2	239	78	2	11	2	36	15
$\sum \Delta O^2$	383,54						

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень продуктивності праці:

$$O_{\text{сер}} = (113,7 + 89,4 + 96,69 + 101,5 + 99,7 + 92,2 + 94,4) / 7 = 98,23 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{383,54}{7}} = 7,40$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{\sigma_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{7,40}{98,23} \times 100\% = 7,54 \%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Оцінювання майбутнього зростання продуктивності праці внаслідок втілення запропонованих заходів виконується шляхом застосування техніки класичного розподілу імовірнісних значень:

$$\text{ОП} = (O + 4 \cdot B + П) / 6 \quad (3.1)$$

де O - оптимістичний прогноз

B - найбільш вірогідний прогноз

П - песимістичний прогноз.

За найбільш вірогідний (B) приріст продуктивності праці приймаємо 99,7 тис.грн. За оптимістичним прогнозом (O) приріст продуктивності праці становитиме 113,7 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 89,4 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту продуктивності праці:

$$\text{ОП} = (O + 4 \cdot B + П) / 6 = (113,7 + 4 \cdot 99,7 + 89,4) / 6 = 100,32 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст продуктивності праці (у відсотках):

$$100,32 / 386,75 \cdot 100\% = 25,94\%$$

Продуктивність праці в проєктному році складе:

$$100,32 + 386,75 = 487,07 \text{ тис. грн.}$$

Чистий дохід в проєктному році складе:

$$487,07 \cdot 29 = 14125,03 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$14125,03 - 11215,8 = 2909,23$$

Оскільки сумарні витрати на проведення запропонованих заходів становлять 1131 тис. грн, визначимо приріст чистого прибутку ПП «Адмірал»:

$$(2909,23-1131) \cdot (1-0,18)= 1458,15 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення запропонованих заходів в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 — Очікувані результати від проведення заходів нематеріального стимулювання працівників підприємства, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст продуктивності праці	100,32
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2909,23
Приріст чистого прибутку	1458,15

Отже, внаслідок проведення запропонованих заходів очікується приріст продуктивності праці на 100,32 тис. грн на одного працівника, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Найбільш вагомим економічним ефектом стане збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 2909,23 тис. грн, що дозволить суттєво покращити фінансове становище підприємства. Критично важливим результатом є очікуваний приріст чистого прибутку на 1458,15 тис. грн, що фактично означатиме подолання негативної тенденції трансформації прибутку в збиток та створить фінансову основу для подальшого розвитку підприємства, включаючи можливість поступового підвищення матеріального стимулювання працівників у майбутньому.

Запропоновані заходи нематеріального стимулювання працівників підприємства здатні відіграти важливу роль у покращенні ефективності та фінансової стабільності ПП «Адмірал» Для обґрунтування реалізації запропонованих заходів, проведемо розрахунки, порівнявши ефект на основні показники діяльності підприємства (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 — Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	11 216	14 125	2 909	25,94

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
2. Чистий прибуток	тис. грн	-765	693	1 458	-190,51
3. Продуктивність праці	тис. грн	387	487	100	25,94
4. Рентабельність активів	%	-3,01	2,72	5,73	x
5. Рентабельність діяльності	%	-6,82	4,90	11,73	x

Грунтовний аналіз прогнозованого впливу запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики на основні показники діяльності ПП «Адмірал» демонструє істотні позитивні зрушення в економічному становищі підприємства. Впровадження комплексу заходів створює потужний синергетичний ефект, що відображається у значному покращенні всіх ключових фінансово-економічних показників.

Аналіз показників рентабельності підтверджує позитивні зміни. Рентабельність активів, яка у базовому періоді мала негативне значення (-3,01%), в прогнозованому періоді зростає до 2,72%, що у абсолютному вираженні становить 5,73 відсоткових пункти. Цей показник свідчить про суттєве підвищення ефективності використання майна підприємства та є індикатором покращення якості управлінських рішень на всіх рівнях. Аналогічна ситуація спостерігається і з рентабельністю діяльності, яка зростає з критично низького рівня (-6,82%) до 4,90%, що у абсолютному вираженні становить 11,73 відсоткових пункти. Позитивне значення рентабельності діяльності є ключовим показником фінансового оздоровлення ПП «Адмірал» та створює передумови для його подальшого сталого розвитку.

Таким чином, комплексний аналіз прогнозованої динаміки основних показників діяльності ПП «Адмірал» під впливом запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики дозволяє зробити висновок про їх високу економічну ефективність. Інвестиції у людський капітал через систему мотивації, навчання та розвитку персоналу, а також формування корпоративної культури не лише забезпечують вирішення виявлених у ході аналізу проблем управління кадрами, але й створюють потужний імпульс для фінансового оздоровлення та зростання підприємства в цілому.

Отримані результати підтверджують справедливість концепції, що в сучасних умовах саме людський капітал є ключовим фактором конкурентоспроможності та успішності бізнесу. Навіть в умовах військового стану та економічної кризи цілеспрямовані інвестиції у розвиток персоналу здатні забезпечити не лише виживання, але й прогресивний розвиток підприємства. Запропоновані заходи з удосконалення кадрової політики ПП «Адмірал» створюють надійний фундамент для подолання наслідків кризи та формування потужних конкурентних переваг у післявоєнний період, що дозволить підприємству не лише повернутися до докризових показників діяльності, але й досягти якісно нового рівня розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення кадрової політики ПП «Адмірал» в умовах воєнного стану та економічної кризи. На основі проведеного SWOT-аналізу виявлено ключові проблеми та можливості підприємства у сфері управління людськими ресурсами. До сильних сторін кадрової політики належать висока освітня підготовка персоналу, збалансована вікова структура та зниження плинності кадрів. Водночас ідентифіковано критичні слабкі сторони: низький рівень заробітної плати порівняно з галузевими показниками, скорочення преміальної частини оплати праці, падіння продуктивності праці та недостатність інвестицій у розвиток персоналу.

Сформовано п'ять стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства:

- реформування системи оплати праці та мотивації персоналу;
- удосконалення системи розвитку та навчання персоналу;
- оптимізація системи добору та утримання персоналу;
- впровадження системи управління ефективністю та продуктивністю праці;

– формування корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій.

Особливу увагу приділено розробці та обґрунтуванню моделі нематеріальної мотивації персоналу, яка базується на індивідуальному підході до працівників з урахуванням їхніх особистісних особливостей. Запропоновано комплекс методів нематеріального стимулювання, серед яких визнання та подяки, можливості для професійного розвитку, гнучкі графіки роботи, залучення до прийняття рішень, тимбілдинг та гейміфікація.

Розроблено бюджет заходів нематеріального стимулювання працівників загальною сумою 1131 тис. грн (30% від фонду оплати праці), який збалансовано розподілено між чотирма напрямками: преміальні виплати (30%), тренінги та семінари (25%), програми визнання і нагородження (20%) та покращення умов праці (25%).

На основі експертної оцінки та статистичних розрахунків спрогнозовано економічний ефект від запропонованих заходів, який проявиться у:

- зростанні продуктивності праці на 100,32 тис. грн на одного працівника (25,94%);
- збільшенні чистого доходу від реалізації продукції на 2909,23 тис. грн
- трансформації збитків підприємства на прибуток з приростом у 1458,15 тис. грн;
- підвищенні рентабельності активів на 5,73 відсоткових пункти (з - 3,01% до 2,72%);
- зростанні рентабельності діяльності на 11,73 відсоткових пункти (з - 6,82% до 4,90%).

Результати дослідження доводять, що навіть в умовах військового стану цілеспрямовані інвестиції у розвиток персоналу здатні забезпечити не лише виживання, але й прогресивний розвиток підприємства. Запропоновані заходи з удосконалення кадрової політики ПП «Адмірал» створюють надійний фундамент для подолання наслідків кризи та формування потужних конкурентних переваг у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ

За темою кваліфікаційної дипломної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації кадрової політики підприємства, її роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. На прикладі ПП «Адмірал» здійснено всебічний аналіз діючої системи управління кадрами, виявлено її сильні та слабкі сторони, а також розроблено науково обґрунтований комплекс заходів з удосконалення кадрової політики підприємства. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що кадрова політика підприємства є комплексною сукупністю засад, підходів і структур адміністративного апарату, націленого на досягнення оптимального співвідношення процедур відтворення та підтримки чисельних і компетентнісних характеристик кадрів. Виявлено, що сутність кадрової політики полягає у цілеспрямованій діяльності керівництва організації щодо створення робочої команди, яка максимально ефективно забезпечуватиме узгодження завдань і пріоритетних напрямків організаційного розвитку підприємства та його працівників.

2. Досліджено основні цілі кадрової політики підприємства, які формують цілісну систему управління персоналом, спрямовану на забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Визначено, що головна мета ефективної кадрової політики полягає у досягненні гармонії між економічними та соціальними показниками застосування людського потенціалу, формуванні середовища для якісного виконання обов'язків і вдосконалення колективу, спроможного втілити стратегічні завдання підприємства.

3. Систематизовано елементи кадрової політики підприємства, до яких належать: політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика добробуту та політика трудових відносин. З'ясовано, що дані елементи охоплюють різні аспекти роботи з персоналом, від забезпечення привабливих умов праці та перспектив кар'єрного зростання до формування соціально-психологічного клімату в організації, та в сукупності формують цілісну систему

управління людським капіталом.

4. Встановлено, що ефективність управління кадровою політикою підприємства є комплексним процесом, який потребує застосування системного підходу до аналізу кількісних та якісних параметрів використання трудових ресурсів. Запропонована система показників ефективності кадрової політики охоплює п'ять ключових критеріїв: наявність персоналу, задоволеність кадрів, компетентність персоналу, ефективність використання персоналу та ефективність системи управління персоналом, що дозволяє всебічно оцінити результативність кадрової політики з урахуванням специфіки діяльності організації та її стратегічних цілей.

5. Визначено, що поряд із кількісними показниками ефективності кадрової політики (плинність кадрів, продуктивність праці, рівень заробітної плати) надзвичайно важливу роль відіграють якісні характеристики, такі як рівень лояльності та залученості персоналу, корпоративна культура, психологічний клімат у колективі, соціальна відповідальність кадрової політики та репутація підприємства як роботодавця. Оптимальний підхід до оцінки ефективності кадрової політики полягає у комбінованому використанні кількісних та якісних показників, що забезпечує збалансовану, багатовимірну картину стану управління людськими ресурсами на підприємстві.

6. Обґрунтовано основні тенденції вдосконалення кадрової політики підприємства, серед яких: діджиталізація HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості, персоналізація управління людськими ресурсами, розвиток внутрішнього бренду роботодавця, безперервне навчання та розвиток компетенцій персоналу. Підприємства, які адаптують свою кадрову політику відповідно до зазначених трендів, отримують стратегічні переваги у залученні, розвитку та утриманні талантів, що безпосередньо впливає на їхню інноваційну активність, продуктивність та фінансові результати.

7. Встановлено, що ПП «Адмірал» є приватним підприємством з лінійно-функціональною організаційною структурою, яке функціонує на ринку України з 1997 року та спеціалізується на оптовій торгівлі товарами господарського

призначення. Підприємство має чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами, що створює фундамент для координації роботи різних відділів та сприяє реалізації довгострокових завдань компанії навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

8. Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2022-2024 рр., які демонструють значне погіршення фінансового стану в умовах воєнного часу: зменшення середньорічної вартості основних засобів на 57,5%, падіння чистого доходу від реалізації на 75%, перехід від прибутковості до збитковості (чистий збиток у 2024 році склав 765,4 тис. грн.). Спостерігається також суттєве зниження показників ефективності використання ресурсів: віддачі основних засобів на 41,16%, коефіцієнта оборотності оборотних коштів на 75,02%, продуктивності праці на 73,27%, що свідчить про необхідність адаптації бізнес-стратегії до реалій воєнного часу.

9. Досліджено кількісний та якісний склад персоналу підприємства, який характеризується високою освітньою підготовкою (95% працівників мають вищу освіту у 2024 році порівняно з 94% у 2022 році), збалансованою віковою структурою з переважанням працівників віком від 22 до 45 років (82% від загальної кількості) та стабільним гендерним співвідношенням (31% чоловіків та 69% жінок), що зберігалось протягом усього періоду дослідження незважаючи на загальне скорочення персоналу через мобілізаційні процеси та вимушені міграції.

10. Виявлено значні зміни в показниках руху персоналу, що відображають адаптацію кадрової політики підприємства до викликів воєнного часу: спочатку відбулося скорочення персоналу з 31 до 27 осіб у 2023 році з подальшим частковим відновленням до 29 осіб у 2024 році; коефіцієнт плинності персоналу спочатку зріс з 0,06 до 0,07, а потім знизився до 0,03, що є дуже низьким показником; коефіцієнт сталості персоналу суттєво підвищився до 0,97 у 2024 році, а коефіцієнт заміщення став позитивним (0,07) після двох років від'ємних значень, що свідчить про формування стабільного, лояльного колективу та перехід від фази скорочення до фази відновлення кадрового

потенціалу підприємства в складних економічних умовах.

11. Досліджено динаміку продуктивності праці ПП «Адмірал», яка демонструє критичне зниження з 1446,67 у 2022 році до 386,75 у 2024 році, що становить падіння на 73,27%. Середньоденний виробіток працівника скоротився на 74,29% (з 5,79 до 1,49), а середньогодинний виробіток також зменшився на 74,29% (з 0,72 до 0,19). Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати показав негативну динаміку – від 1,63 у 2023 році до критичного рівня 0,15 у 2024 році.

12. Виявлено значне відставання рівня оплати праці в ПП «Адмірал» від ринкових показників – співвідношення заробітної плати до середнього рівня по економіці знизилось з 67,71% у 2022 році до 50,45% у 2024 році. При цьому структура фонду заробітної плати зазнала суттєвих змін: основна заробітна плата зросла на 21,56%, тоді як преміальна частина скоротилася на 76,1%, а видатки на навчання персоналу зменшились на 32,14%, що створює високі ризики демотивації та відтоку кваліфікованих кадрів.

13. У результаті проведеного SWOT-аналізу кадрової політики ПП «Адмірал» визначено основні сильні сторони (висока освітня підготовка персоналу, збалансована вікова структура, низька плинність кадрів) та слабкі сторони (критично низький рівень заробітної плати, падіння продуктивності праці, скорочення витрат на навчання), на основі чого сформовано п'ять стратегічних напрямів удосконалення: реформування системи оплати праці, удосконалення системи розвитку персоналу, оптимізація процесів добору, впровадження управління ефективністю та формування корпоративної культури, причому особливу увагу приділено розвитку нематеріальної мотивації як ключовому фактору підвищення продуктивності в умовах фінансових обмежень воєнного часу.

14. Розроблено модель управління нематеріальною мотивацією персоналу та сформовано бюджет заходів стимулювання працівників у розмірі 1131 тис. грн (30% від фонду оплати праці), структурований за чотирма напрямками: преміальні виплати, тренінги та семінари, програми визнання й

нагородження та покращення умов праці, що в комплексі створює потужний синергетичний ефект для мотивації працівників.

15. За результатами експертного оцінювання та економічних розрахунків обґрунтовано високу ефективність запропонованих заходів, які забезпечать приріст продуктивності праці на 25,94%, збільшення чистого доходу на 2909,23 тис. грн та отримання чистого прибутку в розмірі 693 тис. грн замість збитку в 765 тис. грн у базовому періоді, а також підвищення рентабельності активів до 2,72% та рентабельності діяльності до 4,90%, що створює надійний фундамент для фінансового оздоровлення та подальшого сталого розвитку підприємства в складних умовах воєнного часу.

Підсумовуючи проведені дослідження, слід ще раз підкреслити, що у сучасному світі, де конкурентоспроможність ґрунтується на якості професіоналізму, розвиток людського капіталу стає стратегічним пріоритетом кожного підприємства. Саме кадрова політика виступає ключовим інструментом у формуванні сильного, мотивованого та адаптивного колективу, здатного не лише виконувати завдання, а й мислити проактивно, творити зміни та вести компанію вперед. Її роль полягає в створенні середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність, має простір для росту й відчуває зв'язок із цілями організації. Тому вдосконалення кадрової політики — це не просто управлінське рішення, а інвестиція в майбутнє, що формує фундамент стійкого та прогресивного розвитку підприємства.

Проведені дослідження довело, що ефективна кадрова політика — це не лише набір процедур і правил, а динамічний інструмент адаптації бізнесу до викликів часу. На прикладі ПП «Адмірал» чітко видно: навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішнього тиску кадрові рішення можуть стати рушієм трансформації. Гармонійне поєднання стратегічного мислення, гнучкого управління й турботи про людський капітал дозволяє не лише зберігати команду, а й відкривати нові горизонти зростання — не попри кризу, а завдяки вмінню правильно на неї реагувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
2. Управління персоналом : теорія і практика : навчальний посібник / Н.П. Загородня, Д.Г. Кучеренко ; Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку. - Київ : Центр учбової літератури, 2021. - 269 с.
3. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149–151.
4. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства : ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин ... [та ін.] ; за науковою редакцією Г.М. Захарчин і Й.С. Ситника ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. - 277 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник.- К.:Центр учбової літератури, 2011.- 468 с.
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
7. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина I : Підручник / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. – Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. – 252 с.
8. Управління персоналом / Заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Василик, С. К., Прохоровська, С. А., Агєєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 38. С. 16-23.

10. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 5. С. 48-54.
11. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – XXI. 2022. №3-4. С. 66–70.
12. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 2. С. 106–114.
13. Економіко-організаційний інструментарій управління персоналом будівельних підприємств : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Юлія Володимирівна Михайлова ; Міністерство освіти і науки України, Поліський національний університет, Київський національний університет будівництва і архітектури. - Київ : [б.в.], 2021. - 20 с.
14. Алярова, А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. Економіка і організація управління. 2023. № 3 (47). С. 135-145.
15. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.
16. Амеліна, С. М., Кубіцький, С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія:«Економічні науки. 2020. № 7(39). С. 59-66.
17. Мальнєва В.Л. Сутність управління персоналом підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 1. С. 68-70.
18. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2021. №30. С. 98-105.
19. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.

20. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 488 с.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. 2 вид., перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2020. 308 с
22. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
23. Савченко В.І. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 345 с.
24. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Професіонал, 2015. 366 с.
25. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 2019. 180 с.
26. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Молодий вчений. 2019. № 2(17). С. 44–48.
27. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетент- нісного підходу. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68.
28. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с
29. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. – К. : Кафедра, 2020. – 310 с.
30. Агавердієва Х. Ф. Економіка праці : навч. посіб. / Х. Ф. Агавердієва, Н. В. Аграмакова, Г. В. Назарова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с.
31. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
32. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.

33. Королюк, Т. М., Мазуренок, О. Р. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. Галицький економічний вісник. 2021. 70(3), 59-70.

34. Зачосова, Н. В., Кімлик, В. М., & Замогильна, А. В.. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. Економіка, управління та адміністрування, 2023. (1 (103)), 36-42.

35. Основна інформація про ПП «Адмірал». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24706360/

36. Фінансова звітність ПП «Адмірал». URL: <https://clarity-project.info/edr/24706360/yearly-finances>

37. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

38. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. – 3-тє вид. перероб. і доп. – Київ: «Знання», 2008. 630 с. 6.

39. Синькевич Н. І. Економічний аналіз : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 97 с.

40. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Навчальний посібник / О. Я. Базілінська. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 328 с.

41. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с

42. Агавердієва Х. Ф. Економіка праці : навч. посіб. / Х. Ф. Агавердієва, Н. В. Аграмакова, Г. В. Назарова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с.

43. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. – К. : Кафедра, 2020. – 310 с.

44. Економіка праці і соціально-трудова відносини [Електронний ресурс] : підручник для здобувачів ступеня бакалавра, за спеціальністю 051 «Економіка» / О. І. Іляш, Н. О. Черненко, О. А. Шевчук, О. О. Трофименко, С. С. Гринкевич, Я. І. Глущенко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського,

Вид-во «Політехніка», 2023. – 371 с. 16.

45. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с

46. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач І. Ю. Аблєєва. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 233 с.

47. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.

48. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 231–238.

49. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка». 2021. Вип. 42. С. 30

50. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 74–80.

51. Прохоровська, С. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка, (2 (02), 45-48.

52. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. No 1(3). С. 143–148.

53. Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3-4 (316-317). С. 93–99.

54. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні види кадрових стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньоїкваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі задатки
	Стратегія росту помірною	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки
	Комбінована стратегія	Співвідношення елементів стратегії росту, помірною, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Адмірал» за 2022-2024 рр., тис.

грн

АКТИВ	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			4 197,0
Основні засоби	1010	1 513,7	996,5	492,6
первісна вартість	1011	2 748,0	2 720,5	2 720,5
знос	1012	1 234,3	1 724,0	2 227,9
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	1 513,7	996,5	4 689,6
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100	1 762,8	1 762,7	1 591,3
виробничі запаси	1101			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		17 768,9	9 987,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135		4,0	313,1
у тому числі з податку на прибуток	1136			1,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 702,6	1 239,4	869,4
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	4 360,9	4 910,2	6 642,0
готівка	1166			
рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170		6,7	9,2
Інші оборотні активи	1190	889,7		110,4
Усього за розділом II	1195	40 716,0	25 691,9	19 523,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
БАЛАНС	1300	42 229,7	26 688,4	24 212,9

Продовження додатку Б

ПАСИВ	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4,3	3,5	3,5
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Резервний капітал	1415		0,8	0,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 883,0	15 999,6	14 068,3
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	7 887,3	16 003,9	14 072,6
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
у тому числі з виплат персоналу	1521			
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	29 857,9	7 702,7	8 144,5
розрахунками з бюджетом	1620	4 471,9	1 606,7	2,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		773,7	
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630	12,1	17,5	14,4
одержаними авансами	1635			
розрахунками з учасниками	1640			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	0,5	1 357,6	1 978,6
Усього за розділом III	1695	34 342,4	10 684,5	10 140,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900	42 229,7	26 688,4	24 212,9

Додаток В

Звіт про фінансові результати ПП «Адмірал» за 2022-2024 роки, тис. грн

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 846,8	68 191,3	11 215,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 372,5	53 295,5	8 923,2
Валовий: прибуток	2090	9 474,3	14 895,8	2 292,6
Інші операційні доходи	2120			56,6
Адміністративні витрати	2130			
Витрати на збут	2150			
Інші доходи	2160	435,6	23,4	
Інші витрати	2165	2 614,3	4 987,9	
Інші операційні витрати	2180			2 957,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 295,6	9 931,3	-607,8
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			
Фінансові витрати	2250			
Інші витрати	2270			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 295,6	9 931,3	-607,8
Витрати з податку на прибуток	2300	1 313,2	1 787,6	157,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 982,4	8 143,7	-765,4