

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Розвиток організаційно-економічного механізму реалізації
кадрової політики організації»**

**Виконав: здобувач 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент**

Владислав БІДЗЮРА

Керівник: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	6
1.1. Сутність кадрової політики	6
1.2. Характеристика основних елементів організаційно- економічного механізму формування кадрової політики	12
1.3. Проблеми реалізації кадрової політики організації	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ	26
2.1. Характеристика кадрової політики організації	26
2.2. Оцінка ефективності функціонування елементів механізму реалізації кадрової політики організації	32
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ ТА ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ	43
3.1. Напрямки розвитку основних елементів організаційно- економічного механізму реалізації кадрової політики організації	43
3.2. Оцінка результатів реалізації напрямків розвитку кадрової політики організації	48
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

В епоху швидких економічних та технологічних змін розвиток організаційно-економічного механізму реалізації кадрової політики є важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнес-структур. Глобалізація та інновації вимагають від організацій гнучкості та ефективності в управлінні людськими ресурсами, що підкреслює актуальність даної теми. Ефективний організаційно-економічний механізм передбачає інтеграцію сучасних технологій, методів управління та стратегій розвитку персоналу. Актуальність дослідження розвитку організаційно-економічного механізму кадрової політики зумовлена необхідністю адаптації до нових викликів ринку праці та потребою в оптимізації управлінських процесів.

Удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації кадрової політики охоплює кілька важливих аспектів, включаючи планування, відбір, навчання та розвиток персоналу, мотивацію та оцінку результатів праці. Створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє підвищенню продуктивності та залученості працівників, є однією з ключових складових. Не менш важливою є підтримка корпоративної культури, що стимулює інноваційні підходи та забезпечує високий рівень взаємодії між співробітниками. Використання сучасних технологій та інструментів для управління персоналом дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищити якість прийнятих рішень.

Проблеми розвитку організаційно-економічного механізму реалізації кадрової політики привертали увагу вчених з різних галузей знань, таких як економіка, менеджмент, психологія та соціологія. Серед іноземних вчених можна назвати Д. Автенюк, О. Андрусь, О. Ареф'єва, Н. Бойчук, С. Богуславський, М. Бондар, М. Виноградський, І. Гнатенко, А. Грищук, А. Дискіна, О. Іляш, О. Кібік, В. Котлубай, О. Корнілова, І. Ключан, Л. Лісогор, В. Лисак, О. Лящ, М. Малік, С. Мерінова, Л. Михайлова, Т. Олійник, С. Попов,

Л. Романюк, Я. Рудницька, В. Савельєва, Л. Сиволап, Г. Смоквіна, С. Стрезова, В. Тарасенко, А. Череп, К. Хаустова, О. Шпманська та інших.

Метою роботи є аналіз та систематизація сучасних підходів до розвитку організаційно-економічного механізму реалізації кадрової політики, що включає вивчення теоретичних основ та практичних аспектів управління персоналом в умовах швидких змін.

Виконання цієї мети потребує вирішення ряду завдань:

- визначити сутність кадрової політики;
- охарактеризувати основні елементи організаційно-економічного механізму формування кадрової політики;
- проаналізувати проблеми реалізації кадрової політики організації;
- надати характеристику кадрової політики організації;
- оцінити ефективність функціонування елементів механізму реалізації кадрової політики організації;
- дослідити напрямки розвитку основних елементів організаційно-економічного механізму реалізації кадрової політики організації;
- виконати оцінку ефекту реалізації напрямків розвитку кадрової політики організації.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації кадрової політики в організації.

Предметом дослідження є елементи організаційно-економічного механізму, що забезпечують ефективне управління людськими ресурсами.

У бакалаврській роботі використовуються такі методи, як аналіз і синтез, за допомогою яких проведено дослідження наукових джерел у сфері кадрової політики, розподіл складних понять на складові та їх узагальнення; класифікація і систематизація, за допомогою яких здійснювався розподіл елементів кадрової політики за низкою критеріїв та інші.

Робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність кадрової політики

Сучасні організації, які застосовують стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, визнають своїх працівників найціннішим активом. Однією з основних передумов успішного функціонування організації в умовах глобалізації є розвиток потенціалу її персоналу. Кадрова політика стає невід'ємною частиною стратегії організації та являє собою сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу. Вона визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного та якісного складу кадрів відповідно до потреб організації.

Формування кадрової політики відбувається з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації та можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Вона спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, але й соціального ефекту. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Головною метою кадрової політики є ефективне управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації, що включає забезпечення необхідною кількістю кваліфікованих працівників, дотримання законодавства про працю, ефективне використання робочого потенціалу, а також створення продуктивних умов праці [15].

Визначення кадрової політики охоплює різноманітні аспекти, такі як управління кадрами, робота з персоналом, загальне управління персоналом, управління поведінкою працівників на різних етапах виробничого процесу та управління робочою силою та її потенціалом.

Сутність кадрової політики полягає у роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації. Кадрова політика визначає цілі, пов'язані із ставленням організації до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідносини з державними органами), а також цілі, пов'язані із ставленням організації до свого персоналу. Вона є генеральним напрямком кадрової роботи, сукупністю принципів, методів, форм, організаційного механізму з вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу.

Кадрова політика розглядається як у широкому, так і у вузькому сенсах.

У широкому розумінні, кадрова політика - це система правил і норм, що відповідають стратегії компанії та допомагають адаптувати людський потенціал до потреб організації.

У вузькому розумінні, кадрова політика передбачає конкретні правила та обмеження, що застосовуються у взаємодії між працівниками та у відносинах між роботодавцем і співробітниками [2]

Різні автори мають різні підходи до визначення поняття кадрової політики. Дослідники визначають її через відношення до загальної політики як більш загального та конкретного феномену [27]

Кадрова політика - це діяльність, що охоплює принципи, методи та форми організації робочого процесу. Її головна мета полягає у розвитку, зміцненні та збереженні кадрового потенціалу, а також у формуванні високоефективного колективу, який характеризується відповідальністю, продуктивністю та здатністю швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, враховуючи стратегію розвитку [38]. Ефективна кадрова політика повинна бути науково обґрунтованою, комплексною, єдиною для всієї організації, але при цьому багаторівневою. Вона має бути перспективною та орієнтованою на

довгострокове планування. Важливою характеристикою кадрової політики є її демократичність, що означає врахування інтересів всіх категорій працівників.

Комплексом принципів, стандартів та цілей, що визначають напрямки та зміст взаємодії з персоналом прийнято ще визначати кадрову політику. Вона є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей у сфері управління людськими ресурсами і вважається основою системи управління персоналом організації [3]. При формуванні кадрової політики необхідно враховувати такі фактори: стратегію розвитку організації, її фінансові можливості, кількісні та якісні характеристики наявного персоналу, ситуацію на ринку праці. Кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівників, а з іншого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики організації, виробничої та економічної ситуації.

Кадрова політика представляє собою стратегічний напрямок діяльності з управління персоналом, що включає методи, загальні принципи, форми та механізми організації, спрямовані на визначення завдань і цілей, орієнтованих на стабілізацію, збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства [16]. А реалізація кадрової політики здійснюється через кадрову роботу, яка базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, пов'язаних безпосередньо з організацією роботи з персоналом. Важливим аспектом кадрової політики є її відкритість та прозорість для всіх працівників організації. Це створює атмосферу довіри та взаєморозуміння між керівництвом та персоналом.

Кадрова політика впливає на певну групу людей, що працюють у бізнес-структурі, і має тісний зв'язок з цілями та завданнями компанії. Вона також регулює рух трудових ресурсів та їх раціональне використання. Кадрова політика визначає основні напрями та методи взаємодії з працівниками, які включають універсальні та спеціалізовані критерії цього процесу. Вона повинна бути побудована на таких засадах, як чесність, послідовність у діях, дотримання правил трудового права, рівність і запобігання дискримінації. Основним

викликом для кадрової політики в сучасній Україні є невідповідність попиту та пропозиції на ринку праці за певними спеціальностями та кваліфікаціями.

Сутність кадрової політики полягає у правильному доборі і розстановці кадрів, горизонтальному і вертикальному просуванні, формуванні кадрового резерву, створенні систем ділової та цільової атестації, стабілізації та підтримці морально-психологічного клімату.

Кадрову політику необхідно письмово оформлювати та дотримуватись її [19].

Окремо треба визначити ряд переваг такого оформлення, які притаманні у цьому підході, зокрема, чітке відображення поглядів адміністрації, переконання персоналу у добрих намірах керівництва, покращення взаємодії підрозділів, послідовність у прийнятті кадрових рішень, інформування працівників про правила внутрішніх взаємин та поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

Додатково, письмове оформлення дозволяє бізнес-структурі ефективно адаптуватися до змін у середовищі та швидко реагувати на нові виклики. Воно також стає основою для оцінки ефективності кадрової політики та внесення коректив у разі потреби.

Кадрова політика допомагає залучати та утримувати талановитих працівників, презентуючи цінності та принципи роботи компанії, і зберігає інформацію про кадровий склад, важливу для планування майбутніх кадрових рішень.

Відповідно, кадрова політика є необхідною складовою системи ефективного управління персоналом, забезпечуючи гармонійну взаємодію між підрозділами та працівниками.

Кадрова політика в організації може відігравати пасивну, превентивну та активну роль [6]. Пасивна кадрова політика спрямована на усунення наслідків конфліктів без уваги до їх причин. Керівники реагують на конфліктні ситуації у разі необхідності, зосереджуючись на розв'язанні проблем без глибокого аналізу їх витоків та можливих наслідків [4].

Натомість, превентивна кадрова політика передбачає оцінку та прогнозування кадрових потреб на середньострокову перспективу. Вона включає моніторинг стану людських ресурсів та прогнозування кадрової ситуації на коротко- і середньострокові періоди. Активна кадрова політика, в свою чергу, спрямована на розробку спеціалізованих програм для персоналу та їх адаптацію відповідно до змін у робочому середовищі та зовнішніх умов. Управлінці орієнтовані на прогнози та активно впливають на кадрову ситуацію, діагностуючи та передбачаючи розвиток подій [37].

Реактивна політика виявляє ознаки негативного стану в роботі з персоналом, визначаючи причини кризових ситуацій та може включати конфліктні ситуації, нестачу кваліфікованої робочої сили для виконання поточних завдань та відсутність стимулів до високопродуктивної праці.

Успішні організації використовують кадрову політику як інструмент для залучення та розвитку талантів. Вони розуміють, що конкурентоспроможність компанії залежить від якості її працівників та їх внеску у розвиток бізнесу. Тому, їм потрібні ефективні кадрові практики, які забезпечують прийняття найкращих кандидатів на відповідні посади та підвищення їх мотивації та ефективності.

Крім того, кадрова політика допомагає забезпечити відповідність персоналу стратегії організації. Наприклад, якщо бізнес-структура має стратегію розвитку нових технологій, то їй потрібні працівники з відповідними знаннями та навичками. Кадрова політика допомагає забезпечити необхідний рівень компетенцій та навичок персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Окремо варто звернути увагу на функції, які є важливими при реалізації кадрової політики, а саме: організаційна, соціально-економічна, відтворювальна, забезпечуюча (рис. 1.1.). Варто зазначити, що всі функції кадрової політики взаємопов'язані та спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом, що є важливим чинником успішної діяльності компанії.

У сучасних умовах кадрова політика повинна бути орієнтована на пріоритет соціальних цінностей, соціальну політику та соціальні послуги. Вона

має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, але й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

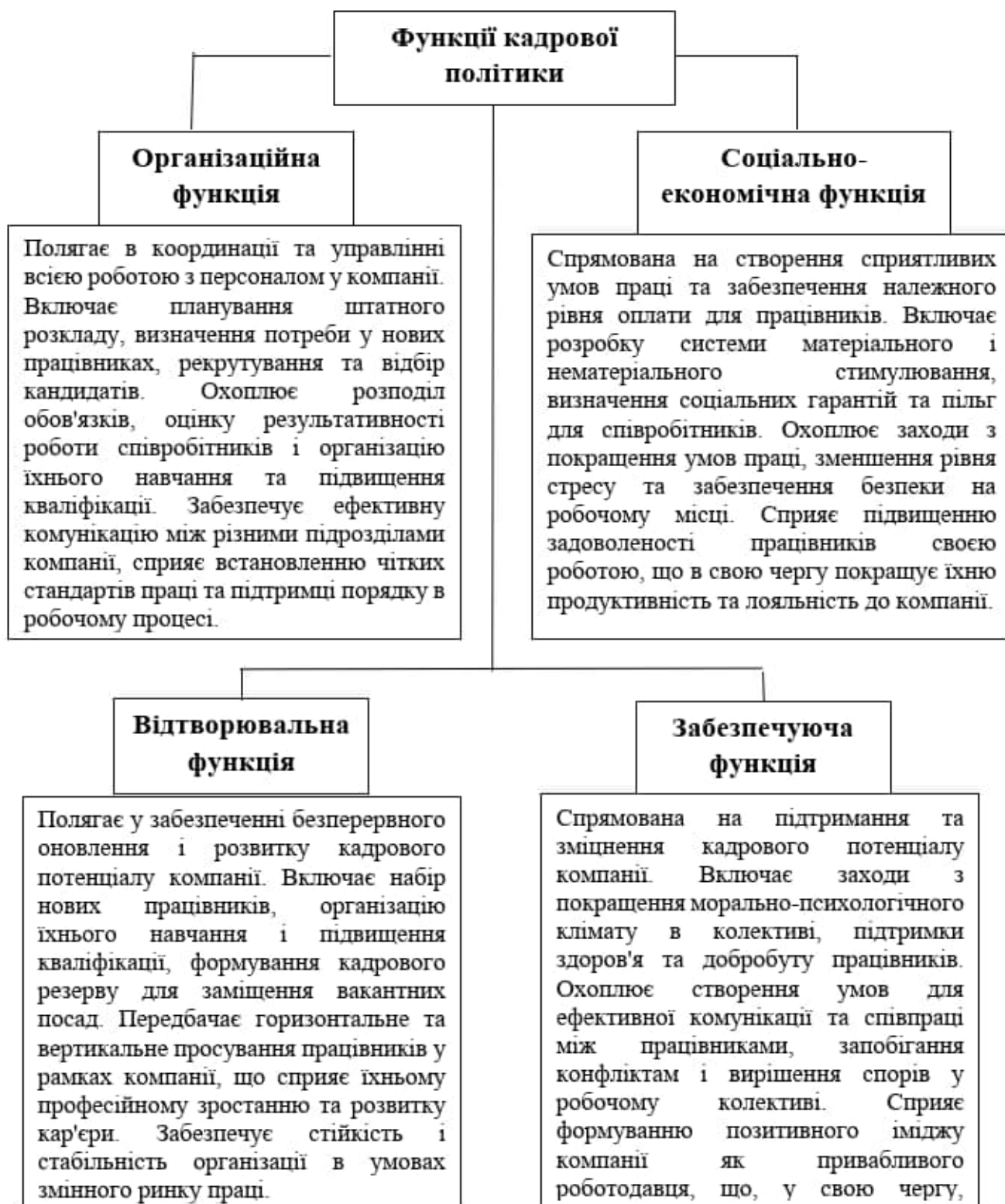


Рис. 1.1 Функції кадрової політики

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Ефективна кадрова політика сприяє створенню такого колективу, який характеризується високою згуртованістю та продуктивністю. Вона забезпечує формування системи управління персоналом, яка враховує як інтереси роботодавця, так і працівника. При цьому важливо забезпечити оптимальний баланс оновлення та збереження персоналу відповідно до потреб організації та стану ринку праці.

1.2. Характеристика основних елементів організаційно-економічного механізму формування кадрової політики

Формування кадрової політики вимагає комплексного та гнучкого підходу, що виражається у балансуванні між глобальними стандартами та локальною адаптацією, між технологічною ефективністю та людським фактором, між конкурентною стратегією та соціальною відповідальністю. Успішна кадрова політика також сприяє досягненню бізнес-цілей, робить організацію привабливим роботодавцем у різних масштабах, що є необхідним для довгострокового успіху в світі.

Організаційно-економічний механізм формування кадрової політики являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне управління людськими ресурсами організації [47]. В основі даного механізму лежить структурований підхід до планування, організації та реалізації кадрових процесів з урахуванням економічної доцільності та організаційної ефективності.

Ключовим елементом механізму є система стратегічного планування персоналу (процес визначення потреби в робочій силі та розробки планів щодо її залучення, розвитку та утримання), яка передбачає визначення якісної та кількісної потреби в кадрах на короткострокову та довгострокову перспективу.

При цьому враховуються стратегічні цілі організації, плани розвитку, прогнозовані зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні фактори. Стратегічне планування кадрів забезпечує організацію необхідними ресурсами для досягнення стратегічних цілей. Планування персоналу тісно пов'язане з бюджетуванням витрат на персонал та оцінкою економічної ефективності кадрових рішень.

Система пошуку та підбору персоналу (процес пошуку, оцінки та залучення кандидатів на відкриті вакансії) включає визначення джерел залучення кандидатів, методів оцінки їх професійних та особистісних якостей, процедури проведення співбесід та прийняття рішень щодо найму. Відбір та найм персоналу забезпечує відповідність кандидатів вимогам організації, знижує витрати на перепідготовку та адаптацію [1]. Особлива увага приділяється формуванню профілів вакансій та критеріїв відбору кандидатів, що відповідають стратегічним потребам організації, проведення співбесід, використання тестувань та оцінок.

Система адаптації нових співробітників є невід'ємною складовою механізму, що забезпечує швидке та ефективне входження працівників в організацію. Вона включає програми орієнтації, наставництва, навчання та оцінки результатів випробувального терміну. Правильно побудована система адаптації дозволяє знизити плинність кадрів та прискорити досягнення новими співробітниками необхідного рівня продуктивності. Однією з ключових складових є регулярний зворотний зв'язок, що допомагає новим працівникам краще зрозуміти очікування та вимоги керівництва [2]. Крім того, система адаптації сприяє створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, що підвищує рівень залученості нових співробітників. Інтеграція нових працівників у корпоративну культуру організації сприяє їх швидкому адаптуванню до робочого середовища. Завдяки цьому нові співробітники почуваються частиною команди, що підвищує їхню мотивацію та продуктивність.

Система розвитку та навчання персоналу (система заходів, спрямованих на підвищення компетенцій працівників) забезпечує підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб організації. Вона включає програми професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, а також формування кадрового резерву, підвищує продуктивність, сприяє кар'єрному зростанню та задоволеності працівників [11]. Особлива увага приділяється оцінці ефективності навчальних програм та їх впливу на результативність роботи персоналу. Яскравим прикладом реалізації цього елементу є проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, створення корпоративних університетів.

Система мотивації та стимулювання праці (система стимулів та винагород, яка спрямована на підвищення мотивації працівників до продуктивної праці) є наступним важливим, на нашу думку, елементом механізму, що забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Вона включає матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, систему оплати праці, преміювання, соціальний пакет та інші інструменти мотивації [23]. При формуванні системи мотивації враховуються індивідуальні потреби працівників та організаційні можливості, підвищується ефективність роботи, забезпечення неплинності кадрів та задоволеність працівників роботою. Наприклад, створення у організаціях системи преміювання, програми нематеріального заохочення, бонуси за досягнення цілей.

Далі варто звернути увагу на систему оцінки та атестації персоналу, яка є процесом оцінки результатів праці та компетенцій працівників. За допомогою саме цього елемента забезпечується регулярний моніторинг результативності роботи співробітників та їх відповідності вимогам посади, забезпечується зворотний зв'язок, визначаються потреби в навчанні та розвитку, здійснюється сприяння кар'єрному зростанню. Вона включає методи оцінки компетенцій, KPI, атестації персоналу та інші інструменти, що дозволяють об'єктивно оцінити внесок кожного працівника в досягнення цілей організації [29].

Важливим елементом механізму є система управління кар'єрою, що забезпечує планомірне просування працівників по кар'єрних сходах відповідно до їх потенціалу та потреб організації. Вона включає планування кар'єри, формування кадрового резерву, ротацію кадрів та програми розвитку управлінських компетенцій. Окрім цього, система управління кар'єрою передбачає регулярну оцінку результатів праці і визначення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника. Система передбачає підтримку саморозвитку та навчання працівників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та адаптації до нових викликів. Важливим аспектом є також стимулювання інноваційного мислення та розвиток лідерських навичок, що підвищує загальну ефективність роботи організації. Система управління кар'єрою сприяє підвищенню мотивації працівників, їхньої лояльності та залученості, що безпосередньо впливає на продуктивність та стабільність організації [42].

Система корпоративної культури є об'єднуючим елементом механізму, що забезпечує формування єдиних цінностей, норм поведінки та традицій організації. Вона впливає на всі аспекти управління персоналом та визначає особливості реалізації кадрової політики. Корпоративна культура сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату, що залучає працівників до активної участі у житті організації. Також впливає на рівень лояльності та задоволеності роботою, що в свою чергу позитивно позначається на продуктивності праці. Важливим аспектом корпоративної культури є підтримка новаторських ідей та інноваційного підходу до вирішення проблем, що підвищує конкурентоспроможність організації на ринку [45]. Корпоративні цінності та принципи є орієнтиром для прийняття рішень на всіх рівнях управління, забезпечуючи єдність дій та відповідальність за досягнення стратегічних цілей організації. Правильно сформована корпоративна культура сприяє згуртуванню колективу, покращенню внутрішньої комунікації та забезпеченню стійкого розвитку організації.

Інформаційне забезпечення механізму включає автоматизовані системи управління персоналом, бази даних, аналітичні інструменти та засоби комунікації, що забезпечують ефективний обмін інформацією та прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Особлива увага приділяється захисту персональних даних та конфіденційності кадрової інформації.

Нормативно-правове забезпечення механізму включає внутрішні положення, регламенти, посадові інструкції та інші документи, що регулюють кадрові процеси в організації. Вони розробляються з урахуванням вимог законодавства та специфіки діяльності організації.

У свою чергу, фінансово-економічне забезпечення механізму передбачає формування бюджету витрат на персонал, розрахунок економічної ефективності кадрових заходів, оцінку інвестицій в розвиток персоналу та інші фінансові аспекти реалізації кадрової політики. Особлива увага приділяється оптимізації витрат на персонал та підвищенню рентабельності інвестицій в людський капітал.

Організаційна структура управління персоналом є важливим елементом механізму, що визначає розподіл функцій, повноважень та відповідальності в системі управління персоналом [37]. Вона забезпечує координацію дій всіх учасників кадрових процесів та ефективну реалізацію кадрової політики.

Система контролю та аудиту персоналу забезпечує моніторинг дотримання кадрових процедур, оцінку ефективності кадрової політики та виявлення напрямків її удосконалення. Вона включає регулярні перевірки, аудит кадрової документації, аналіз ключових показників з управління персоналом [22]. Створення сприятливих умов праці (заходи, спрямовані на забезпечення безпечних, комфортних та здорових умов праці) є важливим елементом механізму. За допомогою цих заходів підвищується продуктивність, знижуються витрати на медичне обслуговування, зменшуються кількість нещасних випадків на виробництві, наприклад, облаштування робочих місць, проведення заходів з безпеки, забезпечення працівників необхідним обладнанням та матеріалами.

Соціальний захист та пільги спрямовані на підтримку працівників у різних життєвих ситуаціях, за допомогою цього підвищується лояльність працівників, знижується плинність кадрів, формується позитивний імідж організації.

Механізм зворотного зв'язку забезпечує отримання інформації від працівників щодо їх задоволеності умовами праці, системою мотивації, можливостями розвитку та іншими аспектами кадрової політики, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи в систему управління персоналом.

Партнерство з зовнішніми організаціями сприяє комплексному розвитку людських ресурсів та підвищенню ефективності управлінських процесів [33]. Наприклад, співпраця з університетами, коледжами та іншими навчальними установами дозволяє організаціям залучати молодих спеціалістів та забезпечувати постійний приплив кваліфікованих кадрів, що включає участь у програмах стажувань, проведення спільних науково-дослідних проектів, організацію майстер-класів та лекцій для студентів.

Членство у професійних асоціаціях та гільдіях дозволяє організації бути в курсі нових тенденцій у галузі, участь у розробці стандартів та зміцненні ділової репутації та сприяє підвищенню професійного рівня персоналу через участь у семінарах, тренінгах та конференціях, організованих асоціаціями. Взаємодія з професійними об'єднаннями полегшує доступ до бази знань та досвіду галузі [21].

Співпраця з постачальниками та клієнтами сприяє обміну інформацією, технологіями та кращими практиками, дозволяючи організації оптимізувати свої процеси, підвищити якість продукції чи послуг, створити додаткову цінність для кінцевого споживача [48].

Взаємодія з державними та місцевими органами влади дозволяє організації отримувати підтримку у вигляді грантів, субсидій або податкових пільг. Залучення консультантів та рекрутингових агентств допомагає організаціям виявляти слабкі місця у своїй кадровій політиці, розробляти стратегії розвитку та впроваджувати сучасні методи управління персоналом. Рекрутингові

агентства забезпечують ефективний підбір кандидатів, що відповідають вимогам організації, та прискорюють процес найму.

Партнерство з зовнішніми організаціями приносить численні вигоди, сприяючи розвитку кадрового потенціалу організації, підвищенню її конкурентоспроможності та стійкому росту [32].

Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRIS) забезпечує ефективну комунікацію та обмін інформацією між усіма рівнями управління [46]. Вона дозволяє автоматизувати процеси, пов'язані з обліком персоналу, управлінням кадрами, плануванням та аналізом трудових ресурсів. За допомогою HRIS організації можуть швидко отримувати доступ до актуальної інформації про працівників, їхні навички, компетенції та результати роботи, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Інформаційна система спрощує процеси набору, відбору та адаптації нових співробітників, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів. Впровадження сучасних HRIS сприяє підвищенню продуктивності праці, мінімізації витрат та підвищенню загальної ефективності управління кадровими ресурсами.

1.3. Проблеми реалізації кадрової політики організації

У сучасних умовах господарювання організації стикаються з низкою суттєвих проблем при реалізації кадрової політики, що потребують системного аналізу та розробки ефективних шляхів їх вирішення. Комплексний характер цих проблем обумовлений як внутрішніми факторами організації, так і впливом зовнішнього середовища.

Однією з ключових проблем є невідповідність кадрової політики стратегічним цілям організації. Часто спостерігається ситуація, коли кадрові рішення приймаються ситуативно, без урахування довгострокових перспектив розвитку бізнесу та його стратегічних пріоритетів. Це призводить до

неефективного використання людських ресурсів та зниження конкурентоспроможності організації.

Відповідно до дослідження, проведеного НУ «Одеська політехніка», близько 37% компаній у Східній Європі стикаються з проблемою невідповідності кадрової політики їхнім стратегічним цілям [35, С.40]. Це часто призводить до негативних наслідків, таких як високий рівень плинності кадрів, що спостерігається у 48% організацій [31]. Відповідність кадрової політики стратегічним цілям знижує ризик розриву між потребами бізнесу та наявними кваліфікаціями працівників. Статистичні дані свідчать про необхідність інтеграції кадрових стратегій з довгостроковими цілями для підвищення конкурентоспроможності організації.

Суттєвою проблемою є недосконалість системи планування потреби в персоналі. Багато організацій стикаються з труднощами при прогнозуванні необхідної кількості та якості персоналу, що призводить до дисбалансу між наявними та необхідними людськими ресурсами. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах швидких змін бізнес-середовища та технологічних інновацій. Наприклад, О.І. Шаманська висвітлює проблеми стратегічного управління персоналом і піднімає питання про нестачу сучасних методів планування потреби в персоналі. Авторка зазначає, що близько 45% компаній у світі стикаються з проблемами у плануванні потреби в персоналі. У більш ніж 30% випадків це призводить до дисбалансу між наявними та необхідними трудовими ресурсами. Умови швидких змін у бізнес-середовищі та технологічні інновації роблять цю проблему ще більш актуальною, оскільки багато організацій не встигають адаптувати свої кадрові стратегії. Близько 25% компаній мають сучасні методи планування, які відповідають сучасним вимогам ринку. Недосконалість системи планування у 40% компаній впливає на їхню конкурентоспроможність і ефективність на ринку праці [44].

Проблема залучення та утримання кваліфікованих кадрів стає все більш актуальною в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці. Організації стикаються з труднощами при пошуку фахівців необхідної кваліфікації, а також

з високою плинністю цінних кадрів через більш привабливі пропозиції від конкурентів.

Згідно з дослідженнями, проведеними Європейською Бізнес Асоціацією у 2024 р., 74% українських роботодавців відчують дефіцит кадрів [10]. Ця проблема особливо гостро проявляється на ринку праці, де 87% компаній стикаються з труднощами при пошуку кваліфікованих фахівців. Через високий рівень конкуренції на ринку праці, багато організацій змушені пропонувати більш привабливі умови, щоб утримати цінних працівників. Близько 88% компаній відзначають підвищення зарплат та інші фінансові стимули як основний метод залучення та утримання кваліфікованих кадрів [13]. Через це багато організацій стикаються з високою плинністю кадрів, оскільки працівники часто переходять до інших компаній з кращими пропозиціями зарплати та привілеїв.

Окремою проблемою варто виокремити недостатню ефективність системи адаптації нових співробітників, що призводить до збільшення терміну їх входження в посаду та зниження продуктивності праці на початковому етапі роботи. Часто програми адаптації носять формальний характер та не враховують індивідуальні особливості працівників.

У XXI ст. існує проблема розвитку та навчання персоналу, яка пов'язана з обмеженістю ресурсів на реалізацію навчальних програм, відсутністю системного підходу до підвищення кваліфікації працівників та складністю оцінки ефективності навчання. Багато організацій не мають чіткої стратегії розвитку персоналу та обмежуються короткостроковими навчальними заходами.

Дослідження, яке представлено Національною академією педагогічних наук України, доводить, що майже 60% організацій стикаються з проблемами в плануванні та реалізації навчальних програм, зокрема через обмежені фінансові ресурси [12]. Окрім цього, понад 70% організацій відзначають, що відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації працівників є однією з основних причин низької ефективності навчання. Багато організацій обмежуються

короткостроковими заходами, що не забезпечують довгострокового розвитку персоналу.

Дослідження показують, що менше 40% організацій мають чітко сформовану стратегію розвитку персоналу. Проблеми системного підходу до навчання та розвитку працівників впливає на конкурентоспроможність організацій, особливо в умовах швидких бізнес-змін та технологічних інновацій [34].

Недосконалість системи мотивації персоналу проявляється у відсутності чіткого зв'язку між результатами праці та винагородою, неефективності використовуваних методів стимулювання, недостатньому врахуванні індивідуальних потреб працівників, що призводить до зниження трудової мотивації та погіршення результатів діяльності та виступає однією із найголовніших проблем у реалізації кадрової політики.

Проблема об'єктивності оцінки персоналу пов'язана з недосконалістю методів оцінки, суб'єктивністю критеріїв, відсутністю чітких стандартів виконання роботи, що ускладнює прийняття обґрунтованих кадрових рішень та знижує ефективність системи управління персоналом. Недосконалі методи оцінки можуть призводити до упереджених рішень, що, у свою чергу, викликає незадоволеність працівників та демотивацію. Відсутність чітких стандартів виконання роботи призводить до неоднозначного трактування результатів праці, що ускладнює процес визначення сильних та слабких сторін персоналу [25]. Це може впливати на розвиток та навчання працівників, оскільки недостатньо точна оцінка результатів праці ускладнює визначення потреб у вдосконаленні знань та навичок.

Розробка та впровадження сучасних методів оцінки, таких як компетентнісна модель оцінки персоналу, може суттєво покращити об'єктивність процесу, а використання цифрових платформ для оцінки допомагає знизити суб'єктивність та забезпечує прозорість процедур.

Недостатня увага до формування корпоративної культури призводить до зниження лояльності персоналу, погіршення соціально-психологічного клімату

в колективі, виникнення конфліктів. Багато організації не приділяють належної уваги розвитку корпоративних цінностей та традицій [36]. Як наслідок, така пасивність може призвести до підвищення рівня плинності кадрів, що, у свою чергу, негативно впливає на стабільність і ефективність організації [17]. Відсутність збалансованої корпоративної культури може спричинити демотивацію працівників та зниження їхньої продуктивності.

Проблема інформаційного забезпечення кадрової політики пов'язана з недостатнім рівнем автоматизації кадрових процесів, відсутністю єдиної інформаційної системи управління персоналом, складністю збору та аналізу кадрової інформації. Це знижує оперативність та якість прийняття кадрових рішень. Недостатній рівень автоматизації може призводити до труднощів у веденні обліку даних про працівників та їхню продуктивність. Відсутність єдиної інформаційної системи ускладнює процес комунікації та координації між різними відділами, що відповідальні за управління персоналом.

Інформаційна система управління людськими ресурсами може значно покращити збір, зберігання та аналіз кадрової інформації, забезпечуючи доступ до даних у реальному часі [26]. Використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси, що призводить до зниження витрат часу та підвищення точності даних. Окрім цього, впровадження єдиної системи управління персоналом сприяє підвищенню прозорості та відповідальності у прийнятті кадрових рішень.

За даними дослідження, проведеного Workable, близько 69% організацій відзначають проблеми з автоматизацією кадрових процесів [50]. Відсутність єдиної інформаційної системи управління персоналом впливає на ефективність прийняття кадрових рішень у 74% компаній. Складність збору та аналізу кадрової інформації призводить до збільшення часу на обробку даних у 63% організацій. Використання HRIS може значно покращити збір, зберігання та аналіз кадрової інформації, забезпечуючи доступ до даних у реальному часі. Використання сучасних технологій допомагає знизити витрати часу та підвищити точність даних, відповідно до звіту HRIS 101 [49].

Окремо варто згадати про недосконалість нормативно-правового забезпечення та проблему фінансового забезпечення.

У свою чергу прогалини в нормативно-правовому забезпечення проявляються у відсутності або застарілості внутрішніх положень та регламентів, що регулюють кадрові процеси, що створює правову невизначеність та ускладнює реалізацію кадрової політики.

Натомість проблеми фінансового забезпечення кадрової політики особливо гостро проявляються в умовах економічної нестабільності. Обмеженість фінансових ресурсів призводить до скорочення витрат на персонал, згорання програм розвитку та соціальної підтримки працівників [43].

Неефективність організаційної структури управління персоналом проявляється у нечіткому розподілі функцій та відповідальності, дублюванні повноважень, відсутності координації між підрозділами, що знижує якість реалізації кадрової політики та призводить до зростання адміністративних витрат.

Іншим важливим аспектом є обмежена можливість використання сучасних технологій управління персоналом, що ускладнює координацію дій. Недосконалість організаційної структури також призводить до підвищення рівня стресу серед працівників, що негативно впливає на їхню продуктивність та мотивацію. Завдяки впровадженню чітко структурованої системи управління персоналом організації можуть знизити адміністративні витрати на 20% та підвищити загальну ефективність управління [30].

Окремо варто звернути увагу на те, що в Україні статистика щодо проблеми розвитку та навчання персоналу виглядає не досить позитивно, зокрема [9]:

- понад 62% українських організацій стикаються з труднощами під час реалізації навчальних програм через обмежені фінансові ресурси;
- близько 43% організацій зазначають відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації працівників як одну з головних проблем;

- 56% організацій зізнаються, що короткострокові заходи, які вони використовують, не забезпечують належного рівня розвитку персоналу;
- 38% організацій в Україні мають чітко розроблену стратегію розвитку персоналу та навчання;
- умови швидких бізнес-змін та технологічних інновацій ускладнюють розвиток навичок працівників у більш ніж 47% українських компаній.

Ця інформація свідчить про необхідність систематизованого підходу до розвитку людських ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Проблема контролю реалізації кадрової політики пов'язана з відсутністю системи моніторингу ключових показників, недостатньою періодичністю проведення кадрового аудиту, формальним підходом до оцінки ефективності кадрових заходів [7]. Відсутність ефективного механізму зворотного зв'язку з персоналом призводить до несвоєчасного виявлення проблем та конфліктів, зниження залученості працівників, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

За даними досліджень, проведених в Україні, близько 65% організацій стикаються з проблемами при моніторингу ключових показників управління кадровою політикою. Недостатня періодичність проведення кадрового аудиту впливає на ефективність кадрових заходів у 48% компаній. Формальний підхід до оцінки ефективності кадрової політики спостерігається у 42% організацій, що призводить до уповільнення процесу прийняття обґрунтованих рішень [8].

Варто також зазначити, що впровадження ефективної системи моніторингу та регулярного кадрового аудиту сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та покращенню соціально-психологічного клімату.

Подолання зазначених проблем потребує системного підходу та розробки комплексу заходів з удосконалення кадрової політики з урахуванням специфіки діяльності організації та наявних ресурсів. Важливою умовою успішного вирішення проблем є підтримка з боку вищого керівництва та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу удосконалення системи управління персоналом.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах реалізація ефективної кадрової політики є ключовою функцією управління персоналом у будь-якій організації. Кадрова політика визначає основні напрями та методи взаємодії з працівниками, відповідно до стратегічних цілей організації. Вона включає визначення потреб у персоналі, підбір, навчання, адаптацію, мотивацію та оцінку результатів праці, що забезпечує успішне функціонування організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Організаційно-економічний механізм формування кадрової політики охоплює кілька елементів, які забезпечують ефективне управління персоналом шляхом планування, розвитку та утримання кадрів, що сприяє стабільності та стійкому розвитку організації.

Систематизовано проблеми реалізації кадрової політики організації, які включають невідповідність стратегічним цілям, нечіткий розподіл функцій, дублювання повноважень, недостатнє інформаційне забезпечення та формальний підхід до оцінки ефективності кадрових заходів. Відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу призводить до зниження якості управлінських рішень, що негативно впливає на конкурентоспроможність організації. Нечіткий розподіл функцій та відсутність координації між підрозділами збільшує адміністративні витрати та погіршує соціально-психологічний клімат у колективі.

Забезпечення ефективного механізму зворотного зв'язку з персоналом, впровадження сучасних інформаційних систем управління людськими ресурсами та розвиток корпоративної культури сприятимуть успішній реалізації кадрової політики та підвищенню ефективності управління персоналом. Орієнтація на стратегічні цілі, використання системного підходу до розвитку персоналу та впровадження інноваційних методів управління кадровими

процесами є ключовими факторами довгострокового успіху організацій у глобалізованому світі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика кадрової політики організації

Розглянемо особливості формування та реалізації кадрової політики на прикладі ТОВ «Дельта Вілмар Україна», що є частиною міжнародної агропромислової групи Wilmar International Limited, одного з найбільших виробників і постачальників олійних продуктів у світі. Компанія була заснована в Україні в 2006 р. з метою розширення присутності глобальної групи на українському ринку, де Україна є одним з найбільших виробників олійних культур, зокрема соняшника. Це дозволило значно збільшити потенціал розвитку агропереробної галузі в Україні [40].

З початку своєї діяльності компанія активно працювала над розвитком інфраструктури для переробки олійних культур, зокрема соняшнику, ріпаку та сої. ТОВ «Дельта Вілмар Україна» налагодила виробництво рослинних олій і в короткий термін вийшла на ринки не тільки України, а й інших країн Східної Європи та СНД. Важливим кроком стало інтегрування компанії в глобальну мережу Wilmar International, що дало можливість доступу до світових ринків, технологій і досвіду в агропереробці.

Протягом років компанія модернізувала свої виробничі потужності, збільшуючи масштаби переробки олійних культур і випускаючи продукцію для різних галузей: харчової промисловості, кормової промисловості та біопалива. У той же час ТОВ «Дельта Вілмар Україна» активно працює над впровадженням інноваційних технологій, які дозволяють зменшувати екологічний вплив виробництва, а також розвиває сектор біодизеля, що відповідає світовим тенденціям у сфері альтернативної енергетики.

Компанія активно займається соціальною відповідальністю, підтримуючи різноманітні екологічні проєкти та благодійні ініціативи, що сприяють зниженню негативного впливу на навколишнє середовище. Вона також дотримується міжнародних стандартів якості та екології, що підтверджується сертифікацією ISO та іншими сертифікатами, які гарантують відповідність її діяльності глобальним вимогам щодо якості та безпеки продукції.

Кадрова політика компанії відіграє ключову роль у її розвитку, оскільки саме людський капітал є основою для досягнення стратегічних цілей.

Формування кадрової політики ТОВ «Дельта Вілмар Україна» значною мірою залежить від галузевих особливостей компанії, яка спеціалізується на переробці сільськогосподарської сировини, зокрема олійних культур, та виробництві продуктів на їх основі (наприклад, маргарину, жирів, олій). Ці особливості впливають на підходи до підбору персоналу, його підготовки, мотивації та управління, враховуючи специфіку агропромислового сектору та міжнародних стандартів групи Wilmar (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Особливостей формування кадрової політики ТОВ «Дельта Вілмар Україна» з урахуванням галузевих особливостей

Особливість	Опис
Технічна компетентність	Залучення спеціалістів із знаннями переробки сировини, тренінги з HACCP, ISO.
Сезонність	Гнучкий підбір тимчасових кадрів у пікові періоди, програми утримання основного штату.
Глобальні стандарти	Навчання з екології та сталого розвитку, адаптація до локального контексту України.
Інновації	Курси з автоматизації та цифровізації для працівників усіх рівнів.
Мотивація	Бонуси, компенсація за складні умови, підтримка здоров'я та транспорту.
Командна взаємодія	Розвиток крос-функціональних команд для співпраці між підрозділами.

Джерело: сформовано автором на основі [24]

1. Спеціалізація та технічна компетентність. Оскільки діяльність компанії пов'язана з виробничими процесами, значна увага приділяється залученню та підготовці фахівців із технічними знаннями - інженерів, технологів, спеціалістів із контролю якості. Кадрова політика передбачає цілеспрямований пошук професіоналів, які розуміють особливості переробки сировини та роботи з сучасним обладнанням. Для цього можуть проводитися спеціалізовані тренінги, орієнтовані на галузеві стандарти, такі як безпека харчових продуктів (НАССР, ISO 22000) та оптимізація виробничих процесів.

2. Сезонність і гнучкість. Агропромисловий сектор характеризується сезонними коливаннями, пов'язаними з урожайністю та постачанням сировини. Це впливає на структуру кадрової політики, яка має бути гнучкою: залучення тимчасового персоналу в пікові періоди, створення резерву кадрів для оперативного реагування на потреби виробництва. Водночас для ключових працівників розробляються програми утримання, щоб забезпечити стабільність основного штату.

3. Глобальні стандарти та локальна адаптація. Як частина Wilmar, компанія інтегрує міжнародні підходи до управління персоналом, такі як акцент на сталий розвиток (sustainability), що є важливим у агропромисловій галузі. Працівники проходять навчання з екологічних стандартів та етичних принципів, які є частиною корпоративної стратегії Wilmar. При цьому кадрова політика адаптується до локального контексту України - враховуються особливості трудового законодавства, рівень заробітних плат на ринку та культурні аспекти взаємодії з українськими працівниками.

4. Інновації та технологічний розвиток. Галузь переробки сільськогосподарської продукції вимагає постійного вдосконалення технологій. Тому кадрова політика передбачає розвиток інноваційного потенціалу співробітників через курси з автоматизації виробництва, роботи з новими видами обладнання та впровадження цифрових рішень. Це стосується як працівників на виробництві, так і управлінського персоналу, який має бути готовим до реалізації проектів із модернізації.

5. Мотивація з урахуванням галузевих ризиків. Робота в агропромисловому секторі може бути пов'язана з певними викликами, такими як фізичне навантаження, робота в змінному графіку чи вплив зовнішніх факторів (погодні умови, коливання цін на сировину). Тому система мотивації включає не лише конкурентні зарплати та бонуси за результатами, а й додаткові стимули - наприклад, компенсацію за роботу в складних умовах, забезпечення транспорту до віддалених виробничих майданчиків або програми підтримки здоров'я працівників.

6. Командна взаємодія та крос-функціональність. Кадрова політика сприяє формуванню крос-функціональних команд, де працівники вчаться працювати на стику кількох сфер. Наприклад, технолог може брати участь у розробці нового продукту разом із маркетинговим відділом, що вимагає від кадрів універсальності та готовності до співпраці. Командна робота виступає стрижнем для реалізації складних проєктів, які є типовими для агропромислового сектору. У компанії успіх залежить від тісної взаємодії між різними підрозділами - наприклад, закупівля сировини має бути синхронізована з виробництвом, а логістика - з відділом продажів. Командна робота передбачає не лише координацію дій, а й готовність працівників ділитися знаннями та підтримувати один одного. Для цього можуть проводитися спільні наради, тренінги з розвитку командних навичок або впроваджуватися інструменти для ефективної співпраці, як-от внутрішні платформи для обміну інформацією. Успішні проєкти, наприклад, запуск нового продукту чи оптимізація виробничої лінії, стають можливими завдяки злагодженій роботі, де кожен учасник розуміє свою роль і внесок у загальну мету.

Будучи частиною глобальної групи Wilmar, ТОВ «Дельта Вілмар Україна» приділяє значну увагу формуванню та вдосконаленню кадрового потенціалу. Для цього в компанії впроваджено низку ініціатив, спрямованих на професійне зростання співробітників. Зокрема, регулярно проводяться програми підвищення кваліфікації, які дозволяють працівникам оновлювати знання та адаптуватися до нових викликів у своїй сфері. Тренінги та спеціалізовані курси організуються з

урахуванням потреб як окремих працівників, так і компанії в цілому, охоплюючи широкий спектр тем – від технічних аспектів виробництва до soft skills, необхідних для ефективної взаємодії в команді.

Компанія також створює умови для кар'єрного зростання, пропонуючи співробітникам можливості розвивати свої навички та просуватися по кар'єрних сходах у різних напрямках діяльності. Наприклад, працівник може розпочати свій шлях на виробництві, а згодом перейти до управлінських ролей, таких як керівництво проектами чи підрозділами. Такий підхід сприяє не лише професійному розвитку, а й утриманню талановитих кадрів у компанії.

Система мотивації в ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є ще одним важливим елементом кадрової політики. Вона включає конкурентоспроможні заробітні плати, які відповідають ринковим стандартам, а також бонуси, що залежать від результатів роботи як окремих співробітників, так і команд. Додатково працівникам надаються пільги, які можуть включати медичне страхування, компенсацію витрат на навчання чи інші соціальні гарантії, що підвищують рівень задоволеності роботою.

Не менш значущою є корпоративна культура компанії, яка будується на принципах прозорості, взаємоповаги та командної роботи. Прозорість є фундаментом довіри всередині організації. Вона проявляється у відкритості комунікацій між керівництвом і співробітниками, що передбачає регулярне інформування працівників про стратегічні плани, поточні завдання та результати діяльності компанії. Наприклад, керівники можуть проводити періодичні зустрічі чи надавати звіти, щоб кожен працівник розумів, як його робота впливає на загальний успіх. Чіткість цілей і завдань забезпечує однакове розуміння пріоритетів на всіх рівнях — від операторів на виробництві до менеджерів вищої ланки. Це виключає плутанину та сприяє ефективному виконанню обов'язків. Крім того, прозорість охоплює справедливую оцінку результатів праці: система КРІ чи інші метрики застосовуються відкрито, з зрозумілими критеріями, що дозволяє уникнути суб'єктивізму та мотивує працівників до кращих результатів.

Взаємоповага є основою для створення комфортного та інклюзивного робочого середовища. У ТОВ «Дельта Вілмар Україна» цей принцип реалізується через повагу до індивідуальних особливостей, думок і внеску кожного співробітника, незалежно від його посади. Наприклад, працівник на виробничій лінії має такі ж можливості бути почутим, як і менеджер проектів. Це сприяє формуванню атмосфери, де люди не бояться висловлювати ідеї чи повідомляти про проблеми, знаючи, що їхня думка буде врахована. Такий підхід підвищує рівень залученості працівників, знижує плинність кадрів і допомагає кожному відчувати себе цінною частиною команди. Взаємоповага також підкріплюється політикою нульової толерантності до дискримінації чи непрофесійної поведінки, що є важливим у багатонаціональному контексті групи Wilmar. Таким чином, ТОВ «Дельта Вілмар Україна» активно працює на ринку олійних культур і біопалив, підтримуючи високі стандарти якості та екології, а також займається розвитком своїх співробітників через програми навчання і кар'єрного росту. Як частина глобальної мережі Wilmar, компанія отримує доступ до найкращих світових практик у сфері агропереробки та логістики, що дозволяє їй бути важливим гравцем на ринку і забезпечувати сталій розвиток. Кадрова політика ТОВ «Дельта Вілмар Україна» як частини Wilmar є комплексною системою, що поєднує розвиток компетенцій, підтримку кар'єрного зростання, мотивацію та формування сильної корпоративної культури. Ці складові разом сприяють не лише підвищенню ефективності роботи компанії, а й її конкурентоспроможності на ринку.

Корпоративна культура ТОВ «Дельта Вілмар Україна» - це не просто набір принципів, а дієвий механізм, який забезпечує ефективну взаємодію всередині компанії. Прозорість створює основу для довіри та чіткості, взаємоповага зміцнює внутрішні зв'язки, а командна робота дозволяє долати виклики та досягати амбітних цілей, що є особливо важливим у контексті глобальної діяльності Wilmar.

2.2. Оцінка ефективності функціонування елементів механізму реалізації кадрової політики організації

Оцінка ефективності функціонування елементів механізму реалізації кадрової політики ТОВ «Дельта Вілмар Україна» передбачає аналіз того, наскільки успішно ключові складові цієї політики - підбір, навчання, мотивація, корпоративна культура тощо - сприяють досягненню цілей компанії. Цей процес враховує специфіку діяльності компанії в агропромисловому секторі та її приналежність до глобальної групи Wilmar (табл. 2.2).

Першим елементом є підбір і адаптація персоналу, що включає залучення кваліфікованих кадрів із технічними знаннями, адаптацію до локального ринку праці та врахування сезонності. Ефективність цього елемента оцінюється через час заповнення вакансій, відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, і відповідність їхніх навичок галузевим вимогам, наприклад, знанням НАССР. Підбір вважається ефективним, якщо компанія швидко знаходить спеціалістів, а плинність на початкових етапах залишається низькою, хоча сезонність може створювати проблеми, вимагаючи додаткових ресурсів для тимчасового персоналу.

Таблиця 2.2

Результати функціонування елементів механізму реалізації кадрової політики
ТОВ «Дельта Вілмар Україна»

Елемент	Ефективність	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рекомендації
1	2	3	4	5
Підбір і адаптація персоналу	Висока за умови швидкого залучення кваліфікованих кадрів і низької плинності	Швидкий підбір спеціалістів із знаннями НАССР	Сезонність ускладнює залучення тимчасового персоналу, потребує додаткових ресурсів.	Створити кадровий резерв для сезонних періодів, оптимізувати процес адаптації.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Навчання та підвищення кваліфікації	Ефективне при зростанні продуктивності та просуванні кадрів після тренінгів.	Покращення операційних показників, зменшення браку, підвищення якості продукції.	Низька залученість чи відсутність практичної віддачі від програм навчання.	Переглянути зміст і формат курсів, підвищити їх практичну спрямованість.
Система мотивації	Результативна за умови утримання кадрів і стимулювання продуктивності через бонуси та пільги.	Довгострокове перебування працівників, позитивний зворотний зв'язок від опитувань.	Недостатня гнучкість пільг для різних категорій персоналу (сезонні vs постійні).	Індивідуалізувати стимули, адаптувати пільги до потреб різних груп працівників.
Корпоративна культура	Ефективна при високому рівні довіри, низькій конфліктності та успішних командних проектах.	Активна співпраця між підрозділами, своєчасна реалізація проектів (н-д, запуск продуктів).	Слабка комунікація чи низька залученість гальмують ефективність.	Посилити внутрішні комунікації, проводити заходи для згуртованості колективу.
Кар'єрне зростання та розвиток	Ефективне при високій частці внутрішніх підвищень і зростанні компетенцій працівників.	Лояльність кадрів, зниження витрат на зовнішній найм, перспективи зростання мотивують персонал.	Низька активність у програмах розвитку через недостатню інформованість чи мотивацію.	Активніше просувати можливості розвитку, підвищувати мотивацію до участі в програмах.

Джерело: сформовано автором на основі [40].

Другим важливим елементом є навчання та підвищення кваліфікації, що реалізується через програми тренінгів із технологій виробництва, екологічних стандартів, автоматизації та курси для кар'єрного зростання. Його ефективність визначається кількістю працівників, які пройшли навчання за рік, зростанням продуктивності після тренінгів (наприклад, зменшенням браку чи підвищенням якості продукції) і відсотком працівників, які отримали підвищення завдяки навчанню. Цей елемент вважається ефективним, якщо навчання прямо впливає на покращення операційних показників і просування кадрів, але низька залученість чи відсутність практичного застосування знань можуть свідчити про необхідність корекції програм.

Третім елементом є система мотивації, яка включає конкурентні зарплати, бонуси за результати, пільги (страхування, транспорт) і компенсацію за складні умови. Її ефективність оцінюється через рівень задоволеності працівників (за результатами опитувань), плинність кадрів порівняно з ринковими показниками та зв'язок між бонусами й досягненням KPI. Система працює ефективно, якщо працівники залишаються в компанії довгостроково, а мотиваційні виплати стимулюють продуктивність, хоча недостатня гнучкість пільг для різних категорій персоналу може бути слабким місцем.

Четвертим елементом є корпоративна культура, що базується на прозорості (відкритість комунікацій, чіткі цілі), взаємоповазі (інклюзивність) і командній роботі (крос-функціональна співпраця). Її ефективність визначається рівнем довіри до керівництва (за внутрішніми опитуваннями), кількістю конфліктів чи скарг у колективі та успішністю реалізації командних проєктів, наприклад, термінами запуску нових продуктів. Корпоративна культура вважається ефективною, якщо працівники активно співпрацюють, а проєкти завершуються вчасно, але слабка комунікація чи низька залученість можуть вказувати на проблеми.

П'ятим елементом є кар'єрне зростання та розвиток, що передбачає можливість переходу від виробництва до управління та підтримку ініціативності. Ефективність цього елемента оцінюється через частку внутрішніх

підвищень порівняно із зовнішнім наймом на ключові посади, кількість працівників, які скористалися програмами розвитку, і зростання компетенцій за результатами атестацій. Цей елемент працює ефективно, якщо більшість керівних посад займають внутрішні кадри, а працівники бачать перспективи зростання, але низька активність у програмах розвитку може свідчити про недостатню інформованість чи мотивацію.

Для комплексної оцінки механізму реалізації кадрової політики використовуються кількісний аналіз (порівняння показників плинності, продуктивності, витрат на навчання із плановими чи галузевими нормами), якісний аналіз (збір зворотного зв'язку від працівників через опитування чи інтерв'ю) і порівняння з конкурентами, щоб зрозуміти, як кадрова політика компанії виглядає на тлі інших гравців агропромислового сектору. Ефективність механізму залежить від того, наскільки він враховує галузеві особливості (технічну складність, сезонність) і підтримує стратегічні цілі Wilmar (інновації, сталий розвиток). Сильними сторонами є акцент на навчання та командну роботу, але можливі слабкі місця включають недостатню гнучкість мотивації чи перевантаження в сезонні періоди. Регулярний моніторинг і коригування елементів механізму дозволять підвищити його результативність, забезпечуючи компанії конкурентну перевагу через сильний кадровий потенціал.

Підбір і адаптація персоналу безпосередньо впливають на операційні витрати та продуктивність компанії. Ефективний підбір кваліфікованих кадрів із технічними знаннями (наприклад, технологів чи інженерів) скорочує час на навчання нових працівників і зменшує ймовірність помилок у виробництві, що позитивно позначається на собівартості продукції. Якщо вакансії заповнюються швидко, а відсоток успішно адаптованих працівників високий, це знижує витрати на рекрутинг і плинність кадрів, які можуть сягати значних сум через пошук і підготовку заміни. Наприклад, зменшення плинності може заощадити компанії значну суму щороку, залежно від масштабу штату. Натомість неефективний підбір призводить до простоїв, браку продукції та додаткових витрат, що негативно впливає на прибуток.

Навчання та підвищення кваліфікації працівників мають прямий зв'язок із продуктивністю праці та якістю продукції, що відображається у фінансових показниках. Інвестиції в тренінги з автоматизації чи екологічних стандартів окупаються через підвищення ефективності виробничих процесів - наприклад, скорочення часу на випуск одиниці продукції чи зменшення відходів. Якщо продуктивність праці зростає після навчання, це може збільшити обсяги виробництва без додаткових витрат на персонал, що прямо впливає на дохід. Крім того, підвищення кваліфікації сприяє зниженню витрат на рекламації та штрафи за невідповідність стандартам (наприклад, НАССР), що є критичним у харчовій промисловості. Однак, якщо витрати на навчання не окупаються через низьку практичну віддачу, це може свідчити про неефективність програм і зайві витрати.

Система мотивації, що включає конкурентні зарплати, бонуси та пільги, впливає на фінансові результати через утримання кадрів і стимулювання продуктивності. Висока мотивація знижує плинність, що економить кошти на підборі та адаптації, а бонуси, прив'язані до KPI, можуть підвищувати випуск продукції чи ефективність продажів. Наприклад, якщо бонусна система сприяє зростанню обсягів переробки сировини, це прямо збільшує виручку компанії. Водночас надмірні витрати на пільги без чіткого зв'язку з результатами можуть призвести до необґрунтованого зростання фонду оплати праці, знижуючи рентабельність. Ефективність цього елемента підтверджується, коли зростання доходів перевищує приріст витрат на мотивацію.

Корпоративна культура, заснована на прозорості, взаємоповазі та командній роботі, опосередковано впливає на фінансові результати через підвищення операційної ефективності та зниження внутрішніх втрат. Прозора комунікація скорочує час на узгодження завдань, що прискорює виконання проектів - наприклад, запуск нового продукту може відбутися на місяць раніше, приносячи додатковий дохід. Взаємоповага зменшує конфлікти, які призводять до простоїв чи судових витрат, а командна робота забезпечує швидше вирішення складних завдань, таких як оптимізація логістики, що знижує транспортні

витрати. Якщо культура слабка, це може призводити до затримок у виробництві чи неефективного використання ресурсів, що негативно позначається на прибутковості.

Кар'єрне зростання та розвиток кадрів впливають на фінансові результати через підвищення лояльності та зниження витрат на зовнішній найм. Просування внутрішніх працівників на керівні посади економить кошти на рекрутинг топ-менеджерів, який може коштувати значний відсоток річного фонду оплати праці такої позиції. Крім того, працівники, які бачать перспективи розвитку, працюють продуктивніше, що сприяє зростанню обсягів виробництва чи продажів. Натомість низька активність у програмах розвитку може свідчити про недостатню віддачу від інвестицій у персонал.

Оцінка ефективності функціонування елементів механізму реалізації кадрової політики ТОВ «Дельта Вілмар Україна» через фінансово-економічні результати компанії дозволяє пов'язати якість управління персоналом із конкретними показниками її діяльності. Фінансова результативність може слугувати об'єктивним індикатором того, наскільки кадрові ініціативи сприяють зростанню доходів, зниженню витрат і підвищенню загальної ефективності. Розглянемо основні елементи механізму реалізації кадрової політики та їхній вплив на фінансово-економічні результати (табл. 2.2-2.4).

Підбір і адаптація персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні операційних потреб компанії. Кількість працівників зросла до 106,50% у 2023 р., але знизилася на 2,6% у 2024 р.. Це корелює зі зростанням доходу та активів, що свідчить про ефективне залучення кваліфікованих кадрів для розширення виробництва. Зниження штату у 2024 р. є результатом оптимізації, що не суперечить якості підбору, але пов'язане з чистим прибутком, який знизився до 44,93%.

Навчання та підвищення кваліфікації мають прямий зв'язок із продуктивністю та рентабельністю. Різке зростання чистого прибутку до 740,91% у 2023 р. та доходу до 205,39% у 2024 р. вказує на те, що програми тренінгів із технологій, автоматизації та стандартів НАССР підвищували якість

продукції та обсяги виробництва. Пік прибутку у 2023 р. є результатом якісної підготовки кадрів, але спад у 2024 р. до 44,93% може свідчити про недостатню адаптацію навчання до нових викликів, таких як зростання витрат чи ринкові зміни. Отже, навчання позитивно впливає на операційні результати, але його якість потребує перегляду для забезпечення стабільної рентабельності.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників ТОВ «Дельта Вілмар Україна» (база 2020 р. - 100%), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	100,00	153,19	155,99	148,06	205,39
Чистий прибуток	100,00	139,98	552,46	740,91	44,93
Активи	100,00	117,87	107,43	132,69	146,28
Гроші та їх еквіваленти	100,00	52,70	35,50	7,49	370,22
Довгострокові зобов'язання	100,00	347,17	460,09	428,14	457,62
Поточні зобов'язання	100,00	101,08	54,26	81,02	103,89
Власний капітал	100,00	105,89	129,94	162,20	159,32

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Система мотивації підтримує стабільність штату та продуктивність. Незначне коливання чисельності персоналу та зростання доходу до 205,39% свідчать про успішне утримання працівників завдяки конкурентним зарплатам, бонусам і пільгам. Це також сприяло збільшенню активів до 146,28%. Проте різке падіння прибутку у 2024 р. може бути пов'язане з недостатньою гнучкістю стимулів, які не врахували зростання витрат та зовнішніх факторів, таких як інфляція та війна. Мотивація ефективно підтримує дохід, але потребує коригування для забезпечення рентабельності в кризові періоди.

Власний капітал зріс до 162,20% у 2023 р., а активи - до 146,28% у 2024 р., що відображає злагоджену роботу підрозділів і успішну реалізацію проєктів, таких як розширення виробництва. Це підтримує дохід, але спад прибутку у 2024

році може вказувати на слабку комунікацію чи недостатню залученість у нових умовах. Корпоративна культура є сильною основою, але потребує посилення для адаптації до криз.

Кар'єрне зростання та розвиток підвищують лояльність і знижують витрати на зовнішній найм. Спад прибутку вказує на недостатню активність у програмах розвитку, що потребує кращого просування цих можливостей серед працівників.

Загалом кадрова політика ТОВ «Дельта Вілмар Україна» позитивно вплинула на фінансово-економічні результати, забезпечивши зростання доходу до 205,39%, активів до 146,28% та власного капіталу до 159,32% у 2024 р. Пік прибутку у 2023 р. підтверджує якість управління персоналом. Проте падіння прибутку у 2024 році при зростанні доходу вказує на недостатню адаптивність політики до змін. Продуктивність праці зросла з 12,15 млн грн у 2021 р. до 24,33 млн грн у 2024 році, що демонструє високу продуктивність кадрів, але падіння прибутку свідчить про неконтрольоване зростання витрат.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності, витрат на оплату праці та продуктивності праці персоналу ТОВ «Дельта Вілмар Україна» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	-	100,00	104,72	106,50	102,60
Витрати на оплату праці	100,00%	102,18%	127,10%	178,02%	182,87%
Продуктивність праці	100,00	72,97	61,24	86,36	127,63

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Зростання чисельності до 106,50% у 2023 р. свідчить про розширення штату, але у 2024 р. показник знизився до 102,60%, що може вказувати на оптимізацію чисельності. Постійне зростання витрат на оплату відображає підвищення зарплат або збільшення фонду оплати праці, що перевищує темпи

росту чисельності персоналу. Зниження показника продуктивності праці до 61,24% у 2022 р. вказує на зниження ефективності, але у 2024 році показник зріс до 127,63%, демонструючи відновлення та перевищення базового рівня.

Витрати на оплату праці мають незначну питому вагу (від 1,88% до 3,20%) у структурі витрат, але їх зростання підтримує високу продуктивність праці, що є результатом ефективної кадрової політики. Підбір, навчання та мотивація сприяють операційним успіхам. Рекомендується оптимізувати витрати оплати праці для підвищення їхньої частки у структурі витрат, що може додатково стимулювати персонал.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Дельта Вілмар Україна» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00%	52,10%	65,45%	9,32%	356,03%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00%	136,57%	182,43%	261,52%	220,39%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00%	89,82%	120,94%	122,24%	108,93%
Коефіцієнт автономії	100,00%	118,90%	513,41%	557,93%	30,49%
Рентабельність активів (ROA)	100,00%	133,03%	458,43%	496,18%	27,42%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00%	91,41%	355,21%	501,84%	22,09%
Чиста маржа	100,00%	108,93%	139,96%	182,73%	196,13%
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	100,00%	85,76%	50,50%	61,06%	71,02%
Коефіцієнт заборгованості	100,00%	155,43%	249,11%	266,78%	259,77%

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Зростання показників ліквідності (поточної до 259,77%, швидкої до 220,39%) та автономії (до 122,24% у 2023 р.) свідчить про ефективний підбір кадрів, які підтримували операційну стабільність. Висока рентабельність активів (557,93%) і власного капіталу (496,18%) у 2023 р. вказує на те, що навчання сприяло ефективному використанню ресурсів. Система мотивації: Зростання чистої маржі до 501,84% у 2023 р. відображає мотивацію працівників до підвищення продуктивності. Зміцнення коефіцієнта покриття необоротних активів (196,13%) і автономії свідчить про злагоджену командну роботу. Погіршення значень багатьох показників у 2024 р. може бути пов'язаний із зовнішніми чинниками, порівняно з якими кадрова політика не відігравала основної ролі. Рекомендується посилити гнучкість підбору, оновити навчання, адаптувати мотивацію та активізувати розвиток кадрів для стабільної фінансової ефективності.

Висновки до розділу 2

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Дельта Вілмар Україна» формується з урахуванням галузевих особливостей, таких як технічна складність виробництва, сезонність, глобальні стандарти та локальні умови. Вона спрямована на забезпечення компанії кваліфікованими кадрами, здатними ефективно працювати в умовах агропромислового сектору, підтримувати інноваційний розвиток і відповідати стратегічним цілям Wilmar на міжнародному рівні.

Механізм реалізації кадрової політики ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є ефективним, якщо він враховує галузеві особливості (технічну складність, сезонність) і підтримує стратегічні цілі Wilmar, такі як інновації та сталий розвиток. Сильними сторонами виступають акцент на навчання та командну

роботу, що сприяють підвищенню операційної ефективності та конкурентоспроможності компанії. Водночас слабкі місця, такі як недостатня гнучкість мотивації чи перевантаження в сезонні періоди, можуть бути усунуті через регулярний моніторинг ключових показників (плинність, продуктивність, витрати на навчання) і порівняння з конкурентами. Комплексний підхід, що поєднує кількісний і якісний аналіз, дозволяє виявити ці проблеми та скоригувати політику.

Вдосконалення механізму реалізації кадрової політики шляхом усунення зазначених недоліків і посилення сильних сторін забезпечить компанії стійкий кадровий потенціал, що стане основою для досягнення її економічних і стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Дельта Вілмар Україна» через призму фінансових результатів демонструє свою результативність, якщо забезпечує стійке економічне зростання компанії. кадрова політика є ефективною основою для зростання компанії, але потребує вдосконалення. Рекомендації включають оптимізацію підбору для сезонних періодів через кадровий резерв, оновлення програм навчання для зниження витрат, адаптацію мотивації до кризових умов, посилення внутрішньої комунікації та активізацію кар'єрного розвитку. Ці заходи підвищать якість кадрової політики, забезпечуючи стабільну рентабельність і конкурентоспроможність ТОВ «Дельта Вілмар Україна» в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ ТА ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Напрямки розвитку основних елементів організаційно- економічного механізму реалізації кадрової політики організації

Розвиток ефективної кадрової політики відкриває перед бізнесом безліч унікальних можливостей, але водночас ставить його перед новими викликами та ризиками. Для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності бізнес-структур у світовому масштабі важливим є детальний аналіз і врахування низки факторів.

Реалізація ефективної кадрової політики сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності працівників і зміцненню корпоративної культури. Важливим аспектом є впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, зокрема цифрових технологій та аналітики великих даних. Гнучкість і адаптивність кадрової політики дозволяють організації швидко реагувати на зміни ринкового середовища та мінімізувати потенційні ризики. Крім того, необхідно створювати ефективні механізми мотивації та професійного розвитку співробітників, що сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, а ще забезпеченню довгострокового успіху компанії.

Розвиток організаційно-економічного механізму реалізації кадрової політики потребує комплексного підходу до удосконалення всіх його елементів з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні персоналом. Першочергова увага має приділятися посиленню стратегічної спрямованості кадрової політики та її узгодженню з загальною стратегією розвитку організації.

Удосконалення системи планування персоналу передбачає впровадження сучасних методів прогнозування потреби в кадрах, використання математичних моделей та аналітичних інструментів для підвищення точності кадрового планування. Важливим напрямком є розробка гнучких підходів до планування персоналу, що дозволяють швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища [27].

Значної уваги потребує удосконалення системи адаптації персоналу через розробку індивідуальних програм адаптації, впровадження цифрових інструментів, розвиток інституту наставництва. Важливим є створення комфортного середовища для швидкої інтеграції нових співробітників в колектив [18].

Розвиток системи підбору персоналу має базуватися на розширенні каналів пошуку кандидатів, впровадженні digital-рекрутингу, використанні штучного інтелекту для первинного відбору резюме та оцінки кандидатів. Розвиток системи навчання персоналу має базуватися на впровадженні змішаного формату навчання, використанні цифрових освітніх платформ, створенні корпоративного університету. Акцент має робитися на формуванні культури безперервного навчання та саморозвитку працівників [28].

Робочі процеси HR повинні бути структуровані так, щоб досягти бажаних результатів якомога швидше з усіх питань і проблем у сфері роботи з персоналом. [20]. Має здійснюватись постійне удосконалення системи мотивації, яке передбачає впровадження гнучких систем оплати праці, розширення соціального пакету, розвиток програм визнання досягнень працівників. Важливим є індивідуальний підхід до мотивації різних категорій персоналу.

Удосконалення корпоративної культури передбачає розвиток цінностей інноваційності та клієнтоорієнтованості. Формування культури довіри та відкритості сприяє підвищенню рівня залученості працівників та покращує комунікацію всередині організації. Підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників підвищує задоволеність робочими умовами, що позитивно впливає на продуктивність [14]. Розвиток інноваційного мислення допомагає організації швидше адаптуватися до зростаючих вимог ринку та

впроваджувати нові рішення. Клієнтоорієнтованість дозволяє зрозуміти потреби клієнтів і забезпечити високий рівень сервісу, що зміцнює довіру клієнтів до бренду.

Розвиток системи оцінки персоналу має базуватися на впровадженні цифрових інструментів оцінки, використанні методу 360 градусів, регулярному проведенні оцінки потенціалу працівників.

Особлива увага приділяється об'єктивності та прозорості критеріїв оцінки. Використання цифрових інструментів автоматизує процес збору й аналізу даних, зменшує можливість помилок та суб'єктивності. Метод 360 градусів забезпечує всебічний підхід до оцінки, залучаючи думки керівників, колег та підлеглих. Регулярна оцінка потенціалу працівників дозволяє вчасно виявляти таланти та планувати професійний розвиток [25].

Оцінка відбувається цілеспрямовано і з урахуванням об'єктивних даних, що сприяє довірі між працівниками та організацією. Впровадження таких інновацій допомагає забезпечити справедливість у прийнятті рішень щодо кар'єрного зростання і матеріального стимулювання. Ці заходи сприяють створенню умов для постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу.

Реалізація зазначених напрямків розвитку потребує достатнього ресурсного забезпечення та підтримки з боку вищого керівництва організації. Важливою умовою успішного розвитку механізму є регулярний моніторинг ефективності впроваджуваних змін та їх своєчасне коригування відповідно до потреб організації.

З врахуванням основних напрямків та елементів кадрової політики ТОВ «Дельта Вілмар Україна» [40] та результатів аналізу теоретичних положень сформовано систему заходів з розвитку кадрової політики організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система заходів з розвитку кадрової політики ТОВ

Напрямок	Рекомендації	Деталізація	Очікуваний результат
1	2	3	6
Співпраця	Регулярні тимбілдинги та крос-функціональні проекти	Організація щоквартальних заходів (наприклад, хакатони, спільні воркшопи) для об'єднання команд різних департаментів	Підвищення згуртованості
	Платформи для обміну ідеями	Впровадження внутрішнього порталу (наприклад, Microsoft Teams) для пропозицій і дискусій	Зростання кількості ініціатив від працівників
	Спільні KPI для міждепартаментної роботи	Розробка 2–3 спільних показників (наприклад, швидкість виконання проєктів)	Зменшення конфліктів між підрозділами
Мотиваційні системи	Гнучка система бонусів (індивідуальні та командні)	Бонуси за досягнення KPI (10–20% від зарплати), командні премії за проєкти	Підвищення мотивації
	Опитування працівників	Щорічні анонімні опитування через HR-платформу для оцінки задоволеності	Зростання індексу задоволеності
Підвищення кваліфікації	Тренінги, семінари, онлайн-курси	Організація тренінгів, доступ до курсів	Підвищення кваліфікації персоналу
	Програма менторства	Залучення досвідчених працівників для наставництва	Скорочення терміну адаптації новачків
Система кар'єрного зростання	Прозора кар'єрна карта з критеріями	Створення карти з вимогами до посад (досвід, навички) у HR-платформі	Зростання внутрішніх підвищень
	Регулярні оцінки ефективності	Щоквартальні оцінки через HRM-систему (360-градусний зворотний зв'язок)	Підвищення продуктивності
	Внутрішній кадровий резерв	Формування бази кандидатів на ключові позиції	Скорочення часу заміщення вакансій

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Лінійний кадровий контроль	CRM/HRM-системи для звітності	Інтеграція звітів (плинність, продуктивність) у HR-платформу	Покращення контролю
	Чіткі зони відповідальності	Оновлення посадових інструкцій з розмежуванням обов'язків	Зменшення дублювання функцій
	Регулярні аудити кадрових процесів	Щорічний аудит (ефективність підбору, витрати на персонал)	Оптимізація витрат на персонал
Справедливість	Прозорість у рішеннях	Публікація критеріїв бонусів і підвищень у HR-платформі	Зростання довіри працівників
	Анонімні опитування	Щоквартальні опитування через HRM-систему	Виявлення проблем у колективі
	Посада омбудсмена для скарг	Призначення нейтральної особи для розгляду конфліктів	Зменшення скарг
Соціальне забезпечення	Розширений соцпакет (страхування)	Медичне страхування працівників	Підвищення лояльності
	Внески до пенсійних фондів	Щомісячні внески для ключових працівників	Зростання утримання ключового персоналу
	Підтримка в кризових ситуаціях	Фонд допомоги для працівників у складних обставинах	Підвищення довіри до компанії
Двосторонні відносини	Зустрічі «працівник-керівник»	Регулярні 1:1-зустрічі для персоналу	Покращення комунікації
	Канали зворотного зв'язку (гаряча лінія, скриньки)	Впровадження гарячої лінії та анонімних скриньок	Зростання кількості відгуків
	Конкурси ідей	Щоквартальні конкурси з призами	Реалізовані ідеї
Відсутність дискримінації	Тренінги з інклюзивності	Щорічні тренінги для персоналу	Зменшення скарг на дискримінацію
	Рівний доступ до можливостей	Прозорий відбір на підвищення через HR-платформу	Зростання задоволеності

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Дотримання КЗпП	Внутрішні перевірки	Щоквартальні перевірки умов праці та документації	Відсутність порушень за результатами перевірок
	Консультації з юристом	Регулярні консультації	Повна відповідність КЗпП
	Інформування працівників про права та обов'язки	Розсилка через HR-платформу щорічного посібника	Підвищення обізнаності

Джерело: сформовано автором на основі [40]

3.2. Оцінка результатів реалізації напрямків розвитку кадрової політики організації

Оцінка ефектів від реалізації напрямків розвитку кадрової політики організації є ключовим етапом у визначенні ефективності управління персоналом. Вона включає аналіз змін у показниках продуктивності, е

Обґрунтуємо ефективність удосконалення процесу рекрутингу, що дозволить зменшити витрати на адаптацію та підвищити точність вибору кандидатів, шляхом впровадження ТОВ сучасної HR-платформи, яка дозволяє автоматизувати процеси пошуку, оцінки та підбору кандидатів, скоротити час від початку пошуку до прийняття на роботу. Платформа може включати такі функції, як автоматичний відбір резюме за певними критеріями, управління процесом інтерв'ю, аналіз результатів тестів для кандидатів:

- автоматичний відбір резюме за заданими критеріями (наприклад, досвід роботи, знання специфічних технологій або стандартів, таких як НАССР, кваліфікація тощо). Платформа аналізує отримані резюме, сортує кандидатів за

відповідністю вимогам і надає HR-менеджеру список найкращих кандидатів для подальшого розгляду;

- управління процесом інтерв'ю. Платформа може організовувати автоматичний графік інтерв'ю, що дозволяє значно зекономити час та зменшити ймовірність помилок у плануванні;

- тестування кандидатів. Інтеграція з онлайн-тестами, що дозволяють оцінити технічні навички або загальні здібності кандидатів, таких як логічне мислення або знання в певній галузі;

- аналіз результатів тестів. Автоматичне оцінювання результатів тестів допоможе швидше приймати рішення щодо кандидатів. Платформа може автоматично визначати, чи відповідає кандидат вимогам вакансії за результатами тестування.

Алгоритм роботи платформи:

1. Кандидати подають свої резюме через платформу, яка автоматично здійснює попередній відбір за зазначеними критеріями.

2. Кандидати, що проходять первинний відбір, отримують запрошення на інтерв'ю, яке також автоматично організовує платформа, враховуючи часи доступності кандидатів та інтерв'юерів.

3. Після інтерв'ю кандидати можуть бути запрошені на додаткове тестування (якщо це передбачено), зокрема на практичні навички або професійні знання.

4. Результати тестів автоматично аналізуються платформою, яка порівнює їх з вимогами вакансії та оцінює рівень підготовки кандидата.

5. Платформа генерує звіт про кандидатів, що відповідають вимогам, і надає HR-менеджеру рекомендації для прийняття рішення щодо працевлаштування.

HR-платформа може бути інтегрована з іншими внутрішніми системами компанії (наприклад, бухгалтерією чи системою управління проектами), що дозволить автоматично обробляти документи, укладати контракти та проводити перевірки на етапі прийому на роботу.

Платформа дозволить скоротити час на відбір кандидатів на 30-40%, оскільки автоматичний відбір резюме та аналіз тестів скоротить час на вручну виконувани операції. Це дозволить оперативно залучати найкращих кандидатів, що важливо для компанії, особливо в сезонні періоди, коли потреба у нових працівниках зростає.

Автоматизація підбору персоналу дасть змогу знизити залежність від сторонніх рекрутингових агентств, що зазвичай є дорогими послугами. Замість витрат на агентства компанія зможе використати інструменти платформи для ефективного підбору персоналу, що дозволить заощадити значні кошти.

Використання автоматизованої платформи для оцінки кандидатів дозволить підвищити точність вибору, оскільки алгоритми оцінки кандидатів базуються на чітких і прозорих критеріях. Це допоможе вибрати найбільш підготовлених і відповідних працівників, що зменшить ризик помилок у відборі, покращить кваліфікацію найнятих працівників і дозволить уникнути проблем з плинністю кадрів.

Впровадження автоматизованих систем підбору (HR-платформ) для прискорення рекрутингу та зменшення витрат на адаптацію обумовлює витрати.

Перший варіант передбачає реалізацію заходу на умовах аутсорсингу:

1. Одноразові інвестиційні витрати обумовлює необхідність закупівлі та інтеграції HR-платформи (наприклад, Workable або SAP SuccessFactors), враховуючи середню ринкову вартість)

$$I = 8000 \text{ тис. грн.}$$

2. Щорічні витрати на ліцензію та технічну підтримку

$$R_{\text{л+тп}} = 1200 \text{ тис. грн.}$$

3. Економія адміністративних витрат

Адміністративні витрати у звітному році

$$R_{\text{а}} = 203900 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на рекрутинг (обробка заявок, співбесіди тощо). Автоматизація скорочує ці витрати на 50%

$$R_{\text{р}} = 0,15 * 203900 = 30585 \text{ тис. грн. припадає на рекрутинг}$$

$$\Delta R_p = 30585 * 0.50 = 15292 \text{ тис. грн.}$$

4. Зменшення витрат на адаптацію через більш точний підбір персоналу.

Витрати на оплату праці нових працівників

$$R_{\text{опн}} = 0,1 * 356244 \text{ тис. грн} = 35624 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta R_{\text{опн}} = 35624 * 0,10 = 3562 \text{ тис. грн.}$$

5. Загальна економія складе

$$E = 15292 + 3562 = 18854 \text{ тис. грн.}$$

6. Річна сума чистого ефекту складає

$$\text{ЧЕ} = 18854 - 1200 = 17654 \text{ тис. грн.}$$

7. Термін окупності

$$T = 8000 \div 17654 \approx 0.45 \text{ року } (\approx 5.5 \text{ місяців}).$$

Другий варіант передбачає реалізацію заходу власними силами:

1. Одноразові інвестиційні витрати обумовлює необхідність розробки власної HR-платформи

$$I = 10000 \text{ тис. грн.}$$

2. Щорічні витрати на ліцензію та технічну підтримку, оновлення

$$R_{\text{о+тп}} = 2000 \text{ тис. грн.}$$

3. Економія адміністративних витрат

Адміністративні витрати у звітному році

$$R_a = 203900 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на рекрутинг (обробка заявок, співбесіди тощо). Автоматизація скорочує ці витрати на 50%

$$R_p = 0,15 * 203900 = 30585 \text{ тис. грн. припадає на рекрутинг}$$

$$R_p = 30585 * 0.50 = 15292 \text{ тис. грн.}$$

4. Зменшення витрат на адаптацію через більш точний підбір персоналу.

Витрати на оплату праці нових працівників

$$R_{\text{опн}} = 0,1 * 356244 \text{ тис. грн} = 35624 \text{ тис. грн.}$$

$$R_{\text{опн}} = 35624 * 0,10 = 3562 \text{ тис. грн.}$$

5. Загальна економія складе

$$E = 15292 + 3562 = 18854 \text{ тис. грн.}$$

6. Річна сума чистого ефекту складає

$$\text{ЧЕ} = 18854 - 2000 = 16854 \text{ тис. грн.}$$

7. Термін окупності

$$T = 10000 \div 17654 \approx 0.59 \text{ року } (\approx 7,1 \text{ місяці}).$$

Таблиця 3.2

Результати впровадження ТОВ сучасної HR-платформи

Захід	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн	Щорічна економія, тис. грн	Окупність, роки
Впровадження HR- платформи на умовах аутсорсингу	8000	1200	17654	0.45 (~5.5 міс.)
Впровадження власної HR- платформи	10000	2000	16854	0,59 (~7,1 міс.)

Джерело: розраховано автором

На основі наданих даних про два сценарії впровадження HR-платформи для ТОВ - аутсорсинг та розробка власної платформи, впровадження HR-платформи на умовах аутсорсингу характеризується швидшим часом реалізації (2–3 місяці), високою якістю завдяки перевіреним рішенням, середньою гнучкістю, перевагами у вигляді швидкого впровадження та нижчих початкових витрат, але має недоліки, такі як залежність від постачальника та щорічні платежі. Натомість впровадження власної платформи потребує 9–12 місяців на розробку, якість залежить від компетенцій IT-відділу з ризиком затримок, пропонує високу гнучкість і контроль, але супроводжується високими початковими витратами та необхідністю IT-спеціалістів. Економічно аутсорсинг окупається за 5.5 місяців. Аутсорсинг переважає за швидкістю та нижчими

щорічними витратами, тоді як власні платформа виграє у довгостроковій перспективі за умови сильного ІТ-відділу. У короткостроковій перспективі (1–2 роки) аутсорсинг є оптимальним вибором завдяки швидкій окупності, нижчим початковим витратам і запуску за 2–3 місяці, що важливо на тлі падіння чистого прибутку ТОВ. У довгостроковій перспективі власна платформа доцільна за наявності ресурсів і стратегічного плану, усуваючи залежність від постачальників і дозволяючи повну адаптацію. Порівняльний аналіз показує, що аутсорсинг кращий за швидкістю, вартістю впровадження та надійністю, відповідаючи поточним умовам ТОВ. Загальна рекомендація — почати з аутсорсингу для швидкого ефекту, а за стабілізації фінансових показників розглянути перехід на власну платформу, використавши досвід аутсорсингового рішення.

Висновки до розділу 3

Аналіз кадрової політики ТОВ свідчить, що її розвиток є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання в умовах сучасних викликів. Система заходів охоплює співпрацю, мотивацію, кваліфікацію, кар'єрний ріст, контроль, справедливість, соціальне забезпечення, двосторонні відносини, інклюзивність і дотримання КЗпП. Ці заходи знижують плинність, прискорюють адаптацію новачків, підвищують продуктивність і лояльність, вирішуючи сезонні потреби компанії.

Оцінка ефекту підтверджує, що HR-платформа скорочує час рекрутингу на зменшує витрати на адаптацію та підвищує точність підбору завдяки автоматизації (відбір резюме, тестування, аналітика). Аутсорсинг переважає за економічною ефективністю в короткі терміни, тоді як власна розробка вигідна в перспективі. Успіх заходів залежить від наявних фінансових та матеріальних ресурсів, підтримки керівництва та регулярного моніторингу впроваджених змін.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика є стратегічним інструментом управління людськими ресурсами, визнаючи працівників найціннішим активом організації. Її ключова роль полягає у формуванні, розвитку та збереженні кадрового потенціалу, що забезпечує успішне функціонування в умовах глобалізації. Вона інтегрується в загальну стратегію організації, визначаючи принципи, методи та механізми роботи з персоналом на довгострокову перспективу. Основна мета - досягнення балансу між оновленням і збереженням кадрів, враховуючи потреби компанії, що сприяє як економічному, так і соціальному ефекту.

Формування кадрової політики враховує внутрішні ресурси, традиції організації та зовнішні фактори, такі як ринок праці. Вона охоплює управління кадрами, їх поведінкою, потенціалом, а також створення продуктивних умов праці з дотриманням законодавства. У широкому сенсі це система норм, що адаптує людський потенціал до стратегії компанії, у вузькому - конкретні правила взаємодії між працівниками та роботодавцем. Ефективність політики залежить від її наукової обґрунтованості, комплексності, гнучкості та демократичності, що забезпечує врахування інтересів усіх працівників.

Кадрова політика сприяє залученню талантів, підвищенню мотивації та продуктивності колективу, здатного реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вона регулює рух трудових ресурсів, базуючись на принципах чесності, рівності та прозорості, що зміцнює довіру між керівництвом і персоналом. Письмове оформлення політики забезпечує чіткість, послідовність рішень і адаптивність до викликів, сприяючи стабільності та розвитку організації.

Проблеми реалізації включають невідповідність стратегічним цілям, труднощі з плануванням потреб у персоналі, дефіцит кваліфікованих кадрів і слабку автоматизацію процесів. Подолання цих викликів вимагає системного

підходу, підтримки керівництва та впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності управління персоналом.

Проблеми розвитку кадрової політики було розглянуто на прикладі ТОВ «Дельта Вілмар Україна», яке є частиною глобальної агропромислової групи Wilmar International та демонструє комплексний підхід до формування та реалізації кадрової політики, що враховує специфіку переробки олійних культур і виробництва продуктів на їх основі. Компанія, заснована в Україні з метою розширення присутності на ринку одного з найбільших світових виробників олій, зуміла інтегруватися у глобальну мережу, отримавши доступ до передових технологій і ринків. Її діяльність охоплює не лише виробництво рослинних олій, а й розвиток сектору біопалива та впровадження екологічних ініціатив, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку.

Кадрова політика компанії є ключовим елементом її успіху, адже саме людський капітал забезпечує досягнення стратегічних цілей. Вона базується на залученні фахівців із технічними знаннями, необхідними для роботи з обладнанням і дотримання стандартів безпеки. Сезонність агропромислового сектору вимагає гнучкості у підборі персоналу, що реалізується через створення резерву кадрів і програми утримання основного штату. Водночас інтеграція у Wilmar диктує високі стандарти навчання, орієнтовані на екологію, інновації та командну взаємодію, адаптовані до локального контексту України.

Оцінка ефективності кадрової політики показує, що підбір і адаптація персоналу сприяють стабільності виробництва, хоча сезонність створює виклики, які можна подолати за допомогою резерву кадрів. Навчання підвищує продуктивність і якість продукції, але потребує більшої практичної спрямованості. Система мотивації, заснована на конкурентних зарплатах і бонусах, утримує працівників, однак її гнучкість варто вдосконалити для різних груп персоналу. Корпоративна культура, що спирається на прозорість і взаємоповагу, сприяє злагодженій роботі команд, але потребує посилення комунікацій у кризові періоди. Можливості кар'єрного зростання мотивують

кадри, знижуючи витрати на зовнішній найм, хоча їхнє просування потребує активізації.

Кадрова політика компанії позитивно впливає на її розвиток, підтримуючи зростання доходів і активів, але спад прибутку в окремі періоди вказує на потребу адаптації до зовнішніх змін. Вона забезпечує конкурентоспроможність через розвиток компетенцій, мотивацію та сильну корпоративну культуру.

Запропоновані рекомендації з розвитку кадрової політики охоплюють ключові аспекти: співпраця (тімбілдинги, платформи для ідей, спільні KPI) сприяє згуртованості й зменшенню конфліктів; мотиваційні системи (бонуси, опитування) підвищують залученість; підвищення кваліфікації (тренінги, менторство) скорочує адаптацію й розвиває навички; кар'єрне зростання (кар'єрна карта, оцінки, резерв) стимулює внутрішній розвиток; кадровий контроль (HRM-системи, аудити) оптимізує процеси; справедливість (прозорість, омбудсмен) зміцнює довіру; соціальне забезпечення (соцпакети, підтримка) підвищує лояльність; двосторонні відносини (зустрічі, конкурси ідей) покращують комунікацію; відсутність дискримінації (тренінги з інклюзивності) забезпечує рівні можливості; дотримання КЗпП (перевірки, консультації) гарантує законність. Ці заходи створюють цілісну систему, яка не лише вирішує поточні виклики (плинність, сезонність), а й закладає основу для сталого розвитку персоналу, підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Розвиток кадрової політики ТОВ відкриває можливості для зростання конкурентоспроможності, але вимагає комплексного підходу до управління персоналом із врахуванням сучасних тенденцій. Аналіз двох сценаріїв впровадження HR-платформи показав, що аутсорсинг кращий у короткостроковій перспективі завдяки швидкості запуску, меншим витратам і надійності, тоді як власна платформа підходить для довгострокових цілей за наявності сильного IT-відділу.

Кадрова політика має бути стратегічно орієнтованою, з акцентом на плануванні (прогнозування потреб із цифровими інструментами), адаптації

(індивідуальні програми, менторство), підборі (digital-рекрутинг, штучний інтелект) і навчанні (змішаний формат, корпоративний університет). Мотивація вдосконалюється гнучкими бонусами й соцпакетами, а корпоративна культура — через інноваційність і довіру. Оцінка персоналу (метод 360 градусів, цифрові інструменти) забезпечує прозорість і розвиток талантів. Впровадження HR-платформи прискорює рекрутинг, знижує витрати на адаптацію та підвищує точність підбору, що важливо для сезонних періодів. Успіх залежить від ресурсів, підтримки керівництва та моніторингу змін.

Таким чином, кадрова політика є основою конкурентоспроможності організації, поєднуючи економічні та соціальні цілі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автенюк Д.О. Сучасні напрямки управління в зовнішньо-економічній діяльності промислового підприємства. *Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, м. Одеса, 19 листопада 2021 року. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2021. С. 162-165.
2. Андрусь О.І., Бойчук Н.Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2023. № 27. С. 32-38.
3. Ареф'єва О.В., Титкало В.С. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Підприємництво та економіка підприємства*. 2021. № 3 (75). С. 145–154.
4. Богуславський С.Ю. Особливості формування кадрової політики на сільськогосподарських підприємствах. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7329/1/zbirnyk_tez_15-17_05_19_25.pdf.
5. Бондар М.В. Напрями організації розвитку та навчання персоналу. Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених. *Державне й муніципальне управління у XXI столітті: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти*. Львів, 2021. С. 401-403.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ. 2019. 501 с.
7. Грищук А. М., Рудницька Я. О. Сучасні методи управління персоналом. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів (ІваноФранківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали I Міжнародної науковопрактичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.

8. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/145>
9. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/>
10. Дефіцит кадрів на українському ринку праці сягнув 74%. URL: <https://mind.ua/news/20272765-deficit-kadriv-na-ukrayinskomu-rinku-praci-syagnuv-74>
11. Джинджоян В.В., Горожанкіна Н.А., Бойко З.В. Основи туризмознавства: навч. посібник. Київ: Видавець ФОП Піча Ю.В., 2022. 246 с.
12. Дискіна А.А. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71
13. Дослідження ринку праці України 2024: ключові висновки та очікування на 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na>
14. Іляш О.І., Васильців Т.Г. Оцінка розвитку людського капіталу України. *Економіка і регіон. Науковий вісник ПНТУ ім. Ю. Кондратюка*. 2008. № 3 (18). С. 141–145
15. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Примаченко І.Ф. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2018. 126 с.
16. Корнілова О., Кузнєцова Л. Управління персоналом. Тайм менеджмент : навч.-мето. посіб. [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 71 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28718>.
17. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 6-10.
18. Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review / пер. англ. Київ :КМ–Букс, 2020. 216 с.

19. Крючко О. С. Кадрова політика як складова ефективного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4 (3). С. 218–220
20. Кузьмів О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. 228 с.
21. Лісогор Л. Руденко Н. Кадровий потенціалі забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 4 (221), 2022. С. 19-26
22. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. Випуск № 14 / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf
23. Лящ О., Хуртенко О. Розвиток емоційного інтелекту в контексті задачного підходу до інтелектуальної діяльності. *Науковий журнал «Психологічні тревелогі»*. 2023. № 3. С. 113-124.
24. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів (ІваноФранківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали І Міжнародної науковопрактичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.
25. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Мукачівський державний університет. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 19. С. 484-489.
26. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-14>
27. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 248 с.

28. Олійник Т.І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 66–69
29. Попов С., Мельник Н., Ромазнін О., Єфіменко А. Зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Social Development and Security*, Vol. 14. № 1. 2024. С. 127-137.
30. Розробка і побудова системи навчання персоналу. URL: <https://consultingfree.com.ua/services-uk/razrobka-i-pobudova-sistemi-navchannya-personalu/>.
31. Романюк Л. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/de6e7aa8-6f97-4488-973f-3195b7abf50e/content>
32. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Професіонал, 2015. 366 с.
33. Савченко В.І. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2018. 345 с.
34. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf
35. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *Economics: time realities*. 2022. № 6 (64). С. 40-46. URL: <http://dspace.opu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/13442/40.pdf?sequence=1>
36. Стамбульська Х., ПередалоХ. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua /pdf/1_2022/206.pdf

37. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 3. С. 66-70.
38. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс». 2021. 38 с.
39. ТОВ «Дельта Вілмар Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/33268860/finances>
40. ТОВ «Дельта Вілмар Україна». URL: <https://www.deltawilmar.com/>
41. Управлінський аспект: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с
42. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/17.pdf.
43. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2023, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
44. Шаманська О.І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70
45. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>
46. HRIS 101: All You Need To Know in 2025. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-information-system-hris/>
47. Motivation Statistics: Numbers in 2024. URL: <https://teamstage.io/motivation-statistics/>
48. Rafigli R. Overview of the Formation and Development of a Human Potential Management System. *Customs Scientific Journal*. 2020, № 2. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4593/1/6%20RAFIGLI.pdf>

49. The Key Benefits of HRIS Software, 2025. URL: <https://technologyadvice.com/blog/human-resources/benefits-of-hris/>

50. What is HRIS? And why is it so important for your business? URL: <https://resources.workable.com/hr-toolkit/what-is-hris>