НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту та маркетингу

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА - СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент IV курсу
групи М- 22.07 **_____Терещенко Дмитро Олександрович**
(підпис)

Науковий керівник **_____к.е.н., доцент Пархоменко В.В.**
(підпис)

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри **_____д.е.н., професор Л.В. Лазоренко**
(підпис)

Київ 2026

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

КРБ_Терещенко

Автор	Науковий керівник / Експерт	ІД документу
---	**Пархоменко В.В.**	**334302265**

ОРГАНІЗАЦІЯ

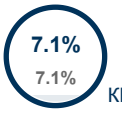
Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

ЗВІТ

Дата звіту	Дата редагування
6/12/2026	---

Обсяг знайдених подібностей

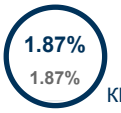
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

15471

Кількість слів



КЦ

137614

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	1
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	66

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз	Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ir.nasoa.edu.ua/bitstreams/ad9b9122-8359-45e6-8261-8defb30f80b5/download	57 (0.37 %)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Освітній ступінь - ***бакалавр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
"____" _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Терещенка Дмитра Олександровича

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА - СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Пархоменко В.В.

затверджені наказом НАСОА від 10 грудня 2025 року № 431
2. Строк подання студентом роботи: 20 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам управління кадровою політикою підприємства-суб'єкта ЗЕД.

4. Зміст інформаційно-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади формування кадрової політики підприємства; визначити особливості сучасних підходів до управління персоналом та розвитку HR-систем; надати організаційно-економічну характеристику підприємству-суб'єкту ЗЕД; провести аналіз системи управління персоналом та кадрової політики підприємства та оцінити її ефективність; визначити напрями підвищення ефективності кадрової політики підприємства; розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**17.02.2026-20.02.2026**
2	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.02.2026-28.02.2026**
3	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**01.03.2026-25.03.2026**
4	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**26.03.2026-15.04.2026**
5	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**16.04.2026-06.05.2026**
6	Оформлення вступу і висновків	**07.05.2026-14.05.2026**
7	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.05.2026-19.05.2026**
8	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**20.05.2026**
9	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**20.05.2026-01.06.2026**
1	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
1	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
1	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**08.06.2026-12.06.2026**

Студент_____ Дмитро Терещенко

ЗМІСТ

ВСТУП 2
РОЗДІЛ 1 5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД 5
1.1. Сутність та значення кадрової політики підприємства 5
1.2. Особливості кадрової політики підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності 13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики 19
РОЗДІЛ 2 26
АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРО-ІНЖИНІРИНГ 26
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його зовнішньоекономічної діяльності 26
2.2. Аналіз кадрового складу та кадрової політики підприємства 35
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства 44
РОЗДІЛ 3 54
УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРО-ІНЖИНІРИНГ» .. 54
3.1. Основні напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» 54
3.2. Заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» 61
3.3. Оцінка результативності запропонованих заходів 73
ВИСНОВКИ 78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 81

ВСТУП

В умовах глобалізації економічних процесів, посилення міжнародної конкуренції та прискорення цифрової трансформації управління персоналом набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. У сучасних умовах кадрова політика розглядається не лише як складова системи управління персоналом, а й як один із ключових інструментів формування конкурентних переваг підприємства. Від ефективності кадрової політики значною мірою залежать рівень продуктивності праці, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, якість управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей діяльності.

Особливої актуальності питання управління кадровою політикою набувають для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Такі підприємства функціонують в умовах підвищеної динамічності зовнішнього середовища, необхідності дотримання міжнародних стандартів, взаємодії з іноземними партнерами та постійного розвитку професійних компетентностей персоналу. Ефективна кадрова політика сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу, розвитку людського капіталу, підвищенню адаптивності працівників до сучасних викликів та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на національному й міжнародному ринках.

Теоретичні та практичні аспекти управління кадровою політикою висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, Н. Л. Гавкалова, О. В. Крушельницька, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, М. Армстронг, Г. Десслер, П. Даулінг, М. Фестінг, А. Енгл та інші. Разом із тим постійні зміни умов господарювання, цифровізація бізнес-процесів, поширення технологій штучного інтелекту в HR-менеджменті та необхідність підвищення кадрової безпеки підприємств зумовлюють потребу подальшого дослідження механізмів формування та реалізації кадрової політики підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління кадровою політикою підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Агро-Інжиніринг».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність та значення кадрової політики підприємства;

– дослідити особливості кадрової політики підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

– узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агро-Інжиніринг» та проаналізувати особливості його зовнішньоекономічної діяльності;

– здійснити аналіз кадрового складу та кадрової політики підприємства;

– оцінити ефективність кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»;

– визначити проблеми кадрової політики підприємства в сучасних умовах;

– розробити напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» та обґрунтувати очікувані результати їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг».

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, економічний аналіз, методи фінансово-економічних розрахунків, графічний метод та метод експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали міжнародних організацій, статистичні дані, інформаційні ресурси YouControl,

OpenDataBot, Kompass Ukraine, а також матеріали та фінансова звітність ТОВ «Агро-Інжиніринг».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг», розвитку кадрового потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентних позицій в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи обумовлені метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. Робота містить 22 таблиці, 17 рисунків, список використаних джерел налічує 63 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД

1.1. Сутність та значення кадрової політики підприємства

У сучасних умовах господарювання людські ресурси є одним із найважливіших чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства. Саме персонал формує інтелектуальний потенціал організації, забезпечує реалізацію її стратегічних цілей, сприяє впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування та реалізація ефективної кадрової політики, яка визначає основні напрями роботи з персоналом та забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця [2; 5].

У науковій літературі кадрова політика розглядається як система принципів, цілей, методів і заходів щодо формування, розвитку, використання та збереження кадрового потенціалу підприємства. Вона визначає стратегічні орієнтири управління персоналом та створює основу для прийняття кадрових рішень на всіх рівнях управління організацією [6; 15].

На думку Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, кадрова політика є сукупністю принципів, методів і форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, спрямованих на досягнення цілей підприємства [2]. Подібної позиції дотримуються М. Д. Виноградський, С. В. Бєляєва та А. М. Виноградська, які розглядають кадрову політику як комплекс заходів щодо забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами відповідної кваліфікації та створення умов для їх ефективної діяльності [5].

Кадрова політика є складовою загальної стратегії розвитку підприємства та безпосередньо пов'язана з його місією, цілями й перспективами розвитку. Вона визначає підходи до підбору персоналу, професійного розвитку працівників, оцінювання результатів праці, мотивації, просування по службі та формування кадрового резерву. Від якості кадрової політики значною мірою

залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування [18; 19].

Основною метою кадрової політики є забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та кваліфікації, створення умов для максимально ефективного використання трудового потенціалу працівників і досягнення стратегічних цілей організації. Реалізація цієї мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань, серед яких важливе місце займають планування потреби в персоналі, організація підбору та найму працівників, розвиток професійних компетентностей, формування системи мотивації та забезпечення належних умов праці [6; 19].

У сучасній практиці управління персоналом кадрова політика охоплює декілька ключових напрямів. До них належать політика залучення персоналу, політика адаптації нових працівників, політика розвитку та навчання персоналу, політика мотивації, політика оцінювання результатів діяльності працівників, а також політика формування кадрового резерву та управління кар'єрою. Комплексна реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства та забезпечує його довгостроковий розвиток [27; 30].

Важливим елементом кадрової політики є система принципів, на яких вона базується. До основних принципів належать системність, стратегічна спрямованість, законність, соціальна відповідальність, справедливість, професіоналізм, безперервний розвиток персоналу та економічна доцільність. Дотримання цих принципів забезпечує збалансованість кадрових рішень і сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [15; 25].

Сучасні тенденції розвитку економіки зумовлюють трансформацію традиційних підходів до кадрової політики. Поширення цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту в управлінні персоналом та розвиток дистанційних форм зайнятості вимагають від підприємств постійного вдосконалення кадрових практик. У цих умовах

особливої актуальності набувають питання розвитку цифрових компетентностей працівників, формування гнучких моделей зайнятості та впровадження сучасних HR-технологій [10; 25; 26].

Ефективна кадрова політика забезпечує підприємству низку важливих переваг. Зокрема, вона сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, розвитку кадрового потенціалу, покращенню якості управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Крім того, належним чином сформована кадрова політика дозволяє забезпечити стабільність трудового колективу та підвищити рівень залученості працівників до досягнення стратегічних цілей організації [16; 27].

Таким чином, кадрова політика є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, що забезпечує формування та ефективне використання кадрового потенціалу. Її результативність безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до сучасних викликів розвитку економіки.

У науковій літературі поняття кадрової політики трактується по-різному залежно від підходів дослідників до управління персоналом та ролі людських ресурсів у діяльності підприємства. Аналіз наукових праць свідчить, що більшість авторів розглядають кадрову політику як важливий елемент системи управління персоналом, спрямований на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами та створення умов для їх ефективного використання. З метою узагальнення існуючих наукових підходів до визначення сутності кадрової політики підприємства доцільно розглянути найбільш поширені трактування цього поняття (табл. 1.1).

Наведені підходи свідчать про відсутність єдиного трактування поняття кадрової політики. Одні автори акцентують увагу на забезпеченні підприємства трудовими ресурсами, інші розглядають кадрову політику як стратегічний інструмент управління персоналом або систему принципів і правил роботи з працівниками. Узагальнюючи наведені підходи, кадрову політику доцільно визначати як систему стратегічних цілей, принципів, методів і управлінських

рішень щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання персоналу для забезпечення досягнення цілей підприємства.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття

«кадрова політика підприємства»

Автор	**Визначення кадрової політики**	**Особливість підходу**
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [2]	Кадрова політика є сукупністю принципів, методів і форм організаційного механізму щодо формування, розвитку та використання персоналу підприємства	Акцент на механізмах роботи з персоналом
М. Д. Виноградський, С. В. Бєляєва, А. М. Виноградська [5]	Кадрова політика являє собою систему заходів із забезпечення підприємства працівниками необхідної кваліфікації та їх ефективного використання	Орієнтація на кадрове забезпечення підприємства
Н. Л. Гавкалова [6]	Кадрова політика визначає стратегічні напрями роботи з персоналом відповідно до цілей розвитку організації	Стратегічний характер кадрової політики
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук [19]	Кадрова політика є системою принципів і норм, що регламентують управління персоналом та трудовими відносинами	Управлінський та регламентний аспект
М. Армстронг [40]	HR-політика формує загальні орієнтири управління людськими ресурсами та забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця	Людиноцентричний підхід
Г. Десслер [45]	Кадрова політика визначає правила та процедури прийняття рішень щодо персоналу в організації	Практичний управлінський підхід

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 6; 19; 40; 45].

Багатогранність функцій кадрової політики обумовлює наявність значної кількості взаємопов'язаних напрямів її реалізації. Залежно від цілей підприємства, особливостей його діяльності та зовнішнього середовища окремі елементи кадрової політики можуть набувати різного рівня пріоритетності. Водночас ефективна кадрова політика повинна охоплювати всі основні процеси управління персоналом — від планування потреби в кадрах до професійного розвитку, мотивації та оцінювання результатів праці працівників. Основні складові кадрової політики підприємства наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні складові кадрової політики підприємства

Кожна зі складових кадрової політики виконує важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та формуванні його кадрового потенціалу.

Планування персоналу передбачає визначення поточної та перспективної потреби підприємства у працівниках відповідної кваліфікації. Воно створює основу для забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Підбір і найм персоналу спрямовані на залучення працівників, професійні та особистісні характеристики яких відповідають потребам підприємства. Від ефективності цього процесу значною мірою залежить якість кадрового складу організації.

Адаптація працівників забезпечує швидке входження нових співробітників у трудовий колектив, ознайомлення з корпоративною культурою та особливостями виконання посадових обов'язків. Належна адаптація сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів.

Навчання і розвиток персоналу є необхідною умовою підтримання професійних компетентностей працівників та їх готовності до змін. В умовах цифровізації та зростання конкуренції безперервний розвиток персоналу стає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства.

Мотивація персоналу охоплює систему матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення результативності праці, зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства та формування їхньої прихильності до організації.

Оцінювання персоналу дає можливість визначити рівень професійної компетентності працівників, результати їхньої діяльності та потенціал подальшого розвитку. Результати оцінювання використовуються для прийняття кадрових рішень щодо навчання, просування та мотивації працівників.

Управління кар'єрою передбачає планування професійного та посадового зростання працівників відповідно до їхніх здібностей, компетентностей і потреб підприємства. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу та зміцненню кадрового потенціалу організації.

Формування кадрового резерву забезпечує підготовку працівників до заміщення ключових посад у майбутньому та сприяє безперервності управлінських процесів.

Соціальний розвиток персоналу охоплює заходи щодо покращення умов праці, розвитку корпоративної культури, підтримки соціальних програм і підвищення добробуту працівників.

Кадрова безпека спрямована на мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором, захист інтересів підприємства та забезпечення стабільності кадрового складу.

Представлені складові формують цілісну систему управління персоналом підприємства. Кожний елемент виконує власні функції, проте їх ефективність значною мірою залежить від узгодженості між собою. Так, якісний підбір персоналу створює основу для успішної адаптації працівників, а ефективна система мотивації сприяє підвищенню результативності праці та утриманню

кваліфікованих кадрів. Водночас навчання і професійний розвиток забезпечують підвищення компетентності персоналу та його готовність до змін, що особливо важливо в умовах сучасного динамічного середовища господарювання [16; 18; 27].

Формування ефективної кадрової політики передбачає визначення стратегічних орієнтирів роботи з персоналом та конкретних завдань, спрямованих на їх реалізацію. Відповідно до цілей розвитку підприємства кадрова політика повинна забезпечувати залучення, розвиток, мотивацію та збереження людських ресурсів, необхідних для досягнення конкурентних переваг. Узагальнення основних цілей та завдань кадрової політики підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні цілі та завдання кадрової політики підприємства

Цілі кадрової політики	**Основні завдання**
Забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації	Планування потреби в кадрах
Підвищення ефективності використання трудового потенціалу	Раціональний розподіл трудових ресурсів
Формування стабільного трудового колективу	Зниження плинності кадрів
Розвиток кадрового потенціалу	Організація навчання та підвищення кваліфікації
Підвищення мотивації персоналу	Удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання
Забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Формування професійних компетентностей працівників

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 18; 19].

Дані табл. 1.2 свідчать, що кадрова політика підприємства має комплексний характер і охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних із забезпеченням організації трудовими ресурсами, розвитком кадрового потенціалу та підвищенням ефективності праці. Реалізація зазначених завдань

сприяє формуванню стабільного трудового колективу, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Водночас сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійного вдосконалення підходів до управління персоналом. Посилення конкуренції на ринку праці, цифровізація бізнес-процесів, розвиток нових форм зайнятості та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність розгляду кадрової політики як важливого інструменту стратегічного управління підприємством.

Реалізація визначених цілей і завдань кадрової політики сприяє досягненню не лише кадрових, а й загальноекономічних результатів діяльності підприємства. Ефективна робота з персоналом позитивно впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень мотивації працівників та конкурентоспроможність організації. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні результати, яких може досягти підприємство завдяки ефективній кадровій політиці (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Значення кадрової політики для діяльності підприємства

Як видно з рис. 1.2, кадрова політика має безпосередній вплив на результати діяльності підприємства. Насамперед її ефективність проявляється через підвищення продуктивності праці та розвиток кадрового потенціалу, що забезпечує зростання професійного рівня працівників і покращення результативності виконання ними посадових обов'язків. Водночас належна система мотивації та можливості професійного розвитку сприяють підвищенню лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів.

Не менш важливим результатом ефективної кадрової політики є покращення якості управління та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Формування професійного кадрового складу, розвиток необхідних компетентностей працівників і створення сприятливих умов праці дозволяють підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективніше використовувати наявні ресурси та досягати стратегічних цілей розвитку. Отже, кадрова політика виступає важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, кадрова політика є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу. Водночас особливості її формування та реалізації значною мірою залежать від сфери діяльності підприємства, масштабів його діяльності та характеру взаємодії із зовнішнім середовищем. Особливої специфіки кадрова політика набуває на підприємствах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, що потребує більш детального розгляду відповідних особливостей.

1.2. Особливості кадрової політики підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

Розвиток міжнародного співробітництва, глобалізація економічних процесів та посилення конкуренції на світових ринках зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління персоналом на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. У таких умовах кадрова політика

стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію міжнародних проєктів, взаємодію із зарубіжними партнерами та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Т. І. Ткаченко зазначає, що управління персоналом у міжнародному бізнесі має більш складний характер порівняно з діяльністю підприємств, орієнтованих виключно на внутрішній ринок. Це пояснюється необхідністю врахування особливостей міжнародного середовища, культурних відмінностей, законодавчих вимог різних країн та специфіки міжнародних ділових відносин [30].

Подібної позиції дотримуються Д. Бріско, Р. Шулер та І. Таріке, які розглядають систему управління персоналом як один із визначальних факторів успішної діяльності підприємства на міжнародних ринках. Науковці підкреслюють, що кадрова політика міжнародно орієнтованих підприємств повинна бути спрямована не лише на забезпечення організації кваліфікованими працівниками, а й на формування компетентностей, необхідних для ефективної роботи в умовах глобальної конкуренції та міжкультурної взаємодії [42].

На думку П. Даулінга, М. Фестінг та А. Енгла, специфіка кадрової політики підприємств – суб'єктів ЗЕД полягає у необхідності поєднання стратегічних цілей підприємства з особливостями міжнародного середовища. Це вимагає від організації високого рівня адаптивності, гнучкості кадрових процесів та постійного розвитку професійних компетентностей персоналу [46].

А.-В. Харзінг та А. Піннінгтон наголошують, що успішне функціонування підприємства в міжнародному середовищі значною мірою залежить від здатності персоналу ефективно працювати в умовах культурного різноманіття. У зв'язку з цим важливого значення набувають питання міжкультурної комунікації, розвитку толерантності та формування навичок взаємодії з представниками різних країн і культур [48].

Г. Хофстеде, досліджуючи вплив національних культур на управлінські процеси, довів, що відмінності у цінностях, поведінкових моделях та трудових

відносинах суттєво впливають на ефективність роботи міжнародних компаній. Відповідно кадрова політика підприємств – суб'єктів ЗЕД повинна враховувати культурні особливості партнерів і контрагентів та забезпечувати підготовку персоналу до роботи в багатокультурному середовищі [49].

Отже, кадрова політика підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності характеризується підвищеними вимогами до професійної підготовки працівників, необхідністю врахування міжкультурних особливостей, орієнтацією на безперервний розвиток компетентностей персоналу та забезпечення його готовності до роботи в умовах міжнародної конкуренції. Основні особливості кадрової політики підприємств – суб'єктів ЗЕД наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Особливості кадрової політики підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

Однією з найважливіших особливостей кадрової політики підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є функціонування в міжнародному середовищі. На відміну від підприємств, діяльність яких обмежується

внутрішнім ринком, суб'єкти ЗЕД змушені враховувати вплив міжнародної конкуренції, змін кон'юнктури світових ринків, валютних ризиків та особливостей правового регулювання в різних країнах. Це вимагає від персоналу високого рівня професійної підготовки, здатності швидко адаптуватися до змін та ефективно працювати в умовах невизначеності [30].

Важливою особливістю кадрової політики таких підприємств є необхідність забезпечення ефективної міжкультурної взаємодії. Співпраця з іноземними партнерами передбачає врахування національних особливостей ведення бізнесу, ділового етикету, системи цінностей та моделей поведінки представників різних культур. Як зазначає Г. Хофстеде, культурні відмінності можуть суттєво впливати на процеси комунікації, прийняття рішень та управління персоналом, тому їх врахування є необхідною умовою успішної міжнародної діяльності підприємства [49].

Ще однією характерною особливістю кадрової політики підприємств – суб'єктів ЗЕД є підвищені вимоги до компетентностей персоналу. Окрім професійних знань і навичок працівники повинні володіти аналітичним мисленням, навичками міжнародної комунікації, здатністю працювати в мультикультурних командах та приймати рішення в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Особливого значення набуває також володіння іноземними мовами, що є необхідною умовою для ведення переговорів, укладання міжнародних контрактів та підтримання ділових зв'язків із зарубіжними партнерами [42].

П. Даулінг, М. Фестінг та А. Енгл наголошують, що ефективна кадрова політика міжнародно орієнтованих підприємств повинна забезпечувати безперервний професійний розвиток працівників. Постійне оновлення знань, підвищення кваліфікації та розвиток нових компетентностей дозволяють персоналу відповідати вимогам міжнародного ринку та підтримувати конкурентоспроможність підприємства [46]. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові компетентності, навички роботи з інформаційними

системами та здатність використовувати сучасні цифрові технології у професійній діяльності.

Суттєвою особливістю кадрової політики підприємств – суб'єктів ЗЕД є необхідність дотримання міжнародних стандартів у сфері управління персоналом. Це стосується не лише трудових відносин, а й питань професійної етики, корпоративної соціальної відповідальності, охорони праці, рівності можливостей та недискримінації. Дотримання міжнародних стандартів сприяє підвищенню ділової репутації підприємства та зміцненню довіри з боку іноземних партнерів [52].

В умовах нестабільності зовнішнього середовища важливого значення набуває також управління кадровими ризиками. До основних ризиків належать дефіцит кваліфікованих кадрів, висока плинність персоналу, втрата ключових працівників, недостатній рівень професійної підготовки та складнощі міжкультурної адаптації. Ефективна кадрова політика повинна передбачати своєчасне виявлення таких ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації [14; 37].

Отже, кадрова політика підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності характеризується більш високим рівнем складності порівняно з кадровою політикою підприємств, орієнтованих виключно на внутрішній ринок. Її ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати розвиток персоналу, враховувати міжкультурні особливості, дотримуватися міжнародних стандартів та своєчасно реагувати на виклики міжнародного бізнес-середовища.

Розглянуті особливості свідчать про те, що кадрова політика підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності має низку суттєвих відмінностей порівняно з підприємствами, діяльність яких зосереджена виключно на внутрішньому ринку. Ці відмінності проявляються у вимогах до персоналу, організації кадрових процесів, системи професійного розвитку та підходів до управління кадровими ризиками. Для більш наочного узагальнення основних відмінностей кадрової політики підприємств – суб'єктів ЗЕД та підприємств,

орієнтованих на внутрішній ринок, доцільно провести їх порівняльну характеристику (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика кадрової політики підприємств – суб'єктів ЗЕД та підприємств, орієнтованих на внутрішній ринок

Критерій порівняння	**Підприємства, орієнтовані на внутрішній ринок**	**Підприємства – суб'єкти ЗЕД**
Середовище діяльності	Переважно національний ринок	Національний і міжнародний ринки
Вимоги до персоналу	Професійні знання та навички відповідно до посади	Професійні знання, знання іноземних мов, міжкультурні компетентності
Комунікації	Переважно в межах національного середовища	Взаємодія з іноземними партнерами та клієнтами
Професійний розвиток	Орієнтація на потреби внутрішнього ринку	Орієнтація на міжнародні стандарти та світові тенденції
Адаптація персоналу	До умов діяльності підприємства	До умов міжнародного бізнес-середовища та міжкультурної взаємодії
Система мотивації	Формується відповідно до внутрішніх потреб підприємства	Враховує міжнародні практики управління персоналом та конкуренцію за кваліфіковані кадри
Управління кадровими ризиками	Зосереджене на внутрішніх кадрових проблемах	Охоплює внутрішні та зовнішні ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю
Нормативна база	Національне трудове законодавство	Національне законодавство та міжнародні стандарти
Конкуренція за персонал	Переважно на локальному ринку праці	На національному та міжнародному ринках праці
Ключова мета кадрової політики	Забезпечення ефективної діяльності підприємства на внутрішньому ринку	Формування кадрового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках

Джерело: складено автором на основі [30; 42; 46; 48; 49].

Дані табл. 1.3 свідчать, що кадрова політика підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є більш складною та багатогранною порівняно з кадровою політикою підприємств, орієнтованих виключно на внутрішній ринок. Це обумовлено необхідністю врахування особливостей міжнародного бізнес-середовища, розвитку міжкультурної взаємодії, дотримання міжнародних стандартів та забезпечення високого рівня професійної підготовки персоналу.

Важливою умовою ефективного функціонування підприємств – суб'єктів ЗЕД є формування кадрового потенціалу, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища, працювати в умовах міжнародної конкуренції та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває оцінювання результативності кадрової політики, що дозволяє визначити рівень ефективності управління персоналом, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення кадрової роботи. Саме тому доцільним є розгляд методичних підходів до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики

Ефективність кадрової політики значною мірою визначає результативність функціонування підприємства та рівень використання його кадрового потенціалу. Саме тому важливим елементом системи управління персоналом є регулярне оцінювання результатів реалізації кадрової політики, яке дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти кадрової роботи та сформувати напрями її вдосконалення.

На думку М. Армстронга, оцінювання ефективності кадрової політики повинно бути спрямоване на визначення внеску системи управління персоналом у досягнення стратегічних цілей підприємства. При цьому оцінювання не повинно обмежуватися лише аналізом кадрових показників, а має враховувати вплив кадрових рішень на результати діяльності організації в цілому [40].

Г. Десслер зазначає, що ефективність кадрової політики доцільно оцінювати через систему кількісних і якісних показників, які характеризують

забезпеченість підприємства персоналом, рівень використання трудового потенціалу, результативність праці працівників та ступінь їх залученості до досягнення цілей організації [45].

Д. Ульріх і У. Брокбанк підкреслюють, що сучасна система оцінювання кадрової політики повинна орієнтуватися не лише на контроль кадрових процесів, а й на визначення їхнього впливу на створення цінності для підприємства. Науковці наголошують на необхідності використання комплексного підходу до оцінювання ефективності роботи з персоналом [61].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до оцінювання ефективності кадрової політики. Найчастіше для цього використовуються економічні, кадрові та соціальні показники, які дозволяють комплексно оцінити результати роботи з персоналом та рівень досягнення цілей кадрової політики підприємства.

Оскільки оцінювання ефективності кадрової політики може здійснюватися за різними напрямами та критеріями, доцільно узагальнити основні методичні підходи, що використовуються у сучасній практиці управління персоналом. Це дозволить визначити найбільш інформативні показники для подальшого аналізу кадрової політики підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

Підхід	**Сутність підходу**	**Основні показники**
Економічний	Оцінювання впливу кадрової політики на результати господарської діяльності підприємства	Продуктивність праці, дохід на одного працівника, прибуток на одного працівника, рентабельність персоналу
Кадровий	Аналіз стану та руху персоналу підприємства	Плинність кадрів, стабільність персоналу, коефіцієнт прийому та вибуття працівників
Соціальний	Оцінювання рівня задоволеності працівників умовами праці та системою мотивації	Лояльність персоналу, задоволеність працею, рівень залученості працівників

Компетентнісний	Оцінювання рівня професійного розвитку та кадрового потенціалу	Рівень кваліфікації, кількість навчань, розвиток компетентностей

Продовження табл. 1.4

Стратегічний	Визначення відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства	Досягнення кадрових цілей, забезпеченість персоналом, ефективність кадрових програм

Джерело: складено автором на основі [40; 45; 61].

Дані табл. 1.4 свідчать, що оцінювання ефективності кадрової політики повинно носити комплексний характер та охоплювати як економічні результати діяльності підприємства, так і показники, що характеризують стан, розвиток і використання кадрового потенціалу. Використання лише одного підходу не дозволяє повною мірою оцінити результативність кадрової політики, тому в сучасній практиці доцільним є поєднання декількох груп показників.

З метою забезпечення об'єктивності оцінювання кадрової політики доцільно використовувати систему показників, яка охоплює економічні, кадрові, соціальні та компетентнісні аспекти управління персоналом. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити результати кадрової роботи та виявити напрями її подальшого вдосконалення. Основні групи показників оцінювання ефективності кадрової політики підприємства систематизовано на рис. 1.4.

Оцінювання ефективності кадрової політики доцільно здійснювати на основі декількох взаємопов'язаних груп показників. Такий підхід дозволяє отримати комплексну характеристику результативності роботи з персоналом та визначити ступінь досягнення поставлених кадрових цілей.

Економічні показники характеризують вплив кадрової політики на результати діяльності підприємства. До цієї групи належать продуктивність праці, дохід на одного працівника, прибуток на одного працівника та інші показники, що відображають ефективність використання трудових ресурсів. Саме економічні показники дозволяють оцінити внесок персоналу у формування фінансових результатів діяльності підприємства.

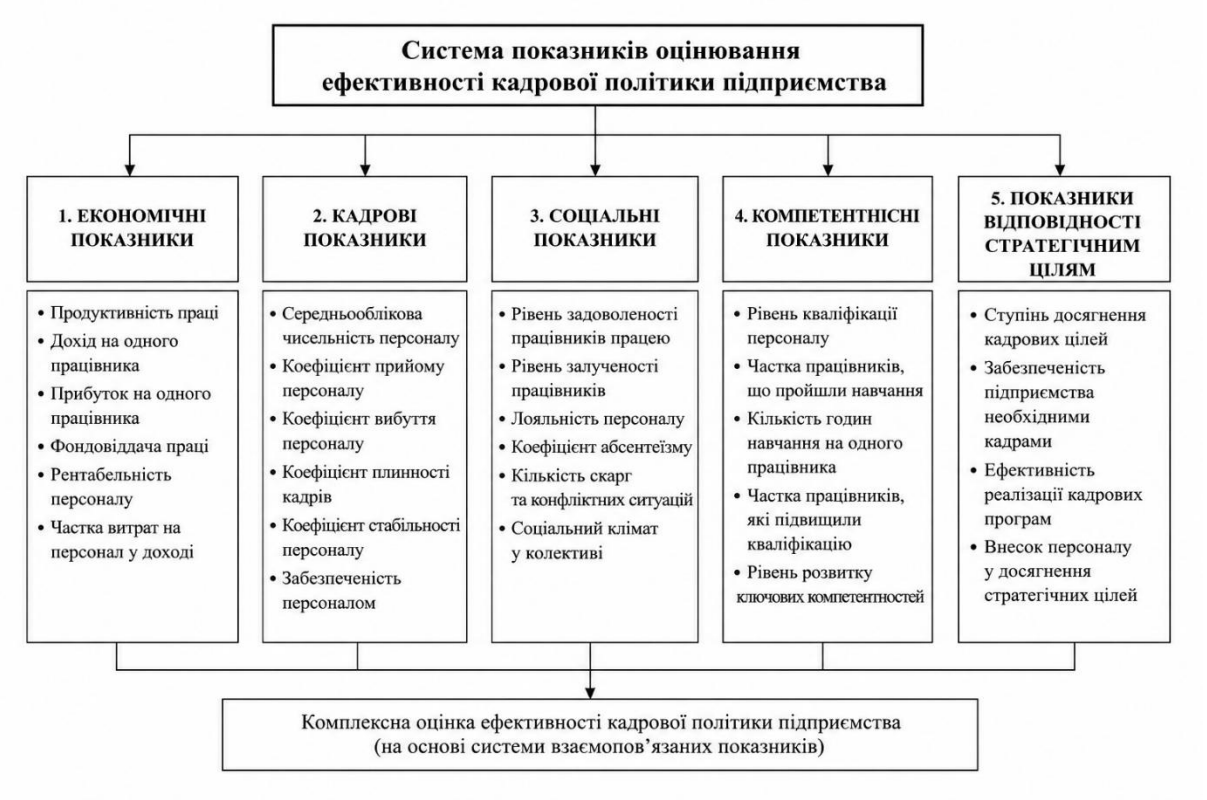


Рис. 1.4. Система показників оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [40; 45; 61].

Кадрові показники відображають кількісні та якісні характеристики персоналу. Найбільш поширеними серед них є чисельність працівників, коефіцієнти прийому та вибуття персоналу, плинність кадрів, стабільність кадрового складу та забезпеченість підприємства трудовими ресурсами. Аналіз цих показників дає можливість оцінити стан кадрового потенціалу та ефективність кадрової роботи.

Соціальні показники характеризують рівень задоволеності працівників умовами праці, системою мотивації, можливостями професійного розвитку та соціально-психологічним кліматом у колективі. Вони дозволяють оцінити рівень лояльності персоналу та його готовність до досягнення цілей підприємства.

Компетентнісні показники пов'язані з оцінюванням рівня професійної підготовки працівників, їхнього розвитку та здатності виконувати поставлені завдання. Особливого значення ця група показників набуває в умовах

цифровізації економіки та зростання ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Використання системи взаємопов'язаних показників дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності кадрової політики та сформувати інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Для практичного застосування системи оцінювання кадрової політики важливо не лише визначити групи показників, а й встановити порядок їх розрахунку та економічний зміст. Це дозволяє забезпечити об'єктивність аналізу та створює методичну основу для оцінювання ефективності кадрової політики конкретного підприємства. Найбільш поширені показники та методика їх визначення наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні показники оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

Показник	**Формула розрахунку**	**Економічна характеристика**
Продуктивність праці	Дохід / Середньооблікова чисельність персоналу	Характеризує обсяг доходу, створеного одним працівником
Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток / Середньооблікова чисельність персоналу	Відображає внесок працівників у формування прибутку підприємства
Темп зміни чисельності персоналу	Чисельність звітного року / Чисельність базового року × 100	Показує динаміку кадрового складу
Коефіцієнт прийому персоналу	Кількість прийнятих працівників / Середньооблікова чисельність персоналу	Характеризує інтенсивність оновлення персоналу
Коефіцієнт вибуття персоналу	Кількість звільнених працівників / Середньооблікова чисельність персоналу	Відображає масштаби вибуття кадрів

Продовження табл. 1.5

Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни / Середньооблікова чисельність персоналу	Характеризує стабільність кадрового складу
Частка витрат на персонал	Витрати на персонал / Загальні витрати × 100	Відображає значення персоналу у структурі витрат підприємства
Частка працівників, які пройшли навчання	Кількість працівників, що пройшли навчання / Загальна чисельність персоналу × 100	Характеризує рівень розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [40; 45; 53; 61].

Наведені показники дозволяють комплексно оцінити ефективність кадрової політики підприємства з позицій економічної результативності, стану кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом. Їх використання забезпечує можливість виявлення сильних і слабких сторін кадрової роботи, оцінювання впливу кадрових рішень на результати діяльності підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики.

Таким чином, проведене дослідження теоретичних засад управління кадровою політикою дозволило визначити її сутність, основні складові, особливості реалізації на підприємствах – суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності та методичні підходи до оцінювання її ефективності. Отримані теоретичні положення становлять основу для подальшого аналізу кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРО-ІНЖИНІРИНГ

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його зовнішньоекономічної діяльності

ТОВ «Агро-Інжиніринг» є українським підприємством, що спеціалізується на наданні інжинірингових послуг для агропромислового комплексу та здійснює діяльність у сфері проєктування виробничих об'єктів аграрного призначення. Підприємство було засноване у 2014 році та за час своєї діяльності сформувало досвід реалізації проєктів для підприємств сільського господарства, зернозберігальної та переробної галузей [1; 12; 13].

Основним видом економічної діяльності підприємства є діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування у відповідних сферах. Компанія здійснює комплексне проєктування об'єктів агропромислового призначення, розроблення технологічних рішень, технічне консультування та супровід реалізації інвестиційних проєктів у аграрному секторі економіки [31; 32].

Особливістю діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» є орієнтація на комплексний підхід до реалізації проєктів. Підприємство забезпечує виконання робіт на всіх основних етапах проєктного циклу — від розроблення концепції та проєктної документації до технічного супроводу будівництва й введення об'єктів в експлуатацію. Такий підхід дозволяє забезпечувати узгодженість технічних рішень, підвищувати ефективність реалізації проєктів та враховувати індивідуальні потреби замовників.

Згідно з інформацією, представленою на офіційному вебсайті підприємства, компанія бере участь у реалізації проєктів, пов'язаних із будівництвом і модернізацією елеваторних комплексів, зерносховищ, підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, а також інших виробничих об'єктів агропромислового комплексу [31; 32]. Практична реалізація таких проєктів потребує використання сучасних інженерних рішень,

спеціалізованого програмного забезпечення та залучення висококваліфікованих фахівців різних напрямів підготовки.

Важливою характеристикою діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» є його участь у зовнішньоекономічних процесах. Підприємство представлено у міжнародних інформаційних системах як компанія, що надає інжинірингові послуги та бере участь у реалізації проєктів, пов'язаних із використанням обладнання та технологічних рішень зарубіжних виробників [12]. Здійснення такої діяльності передбачає взаємодію з іноземними постачальниками, дотримання міжнародних технічних стандартів та врахування сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору на світовому ринку.

Функціонування підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності обумовлює підвищені вимоги до кадрового забезпечення. Ефективна реалізація інжинірингових проєктів потребує залучення кваліфікованих інженерів, проєктувальників, спеціалістів з автоматизації, фахівців з технічного супроводу та управління проєктами. У зв'язку з цим кадрова політика підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та досягненні стратегічних цілей розвитку.

Для більш повного розуміння специфіки функціонування підприємства доцільно розглянути основні напрями діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» (рис. 2.1).

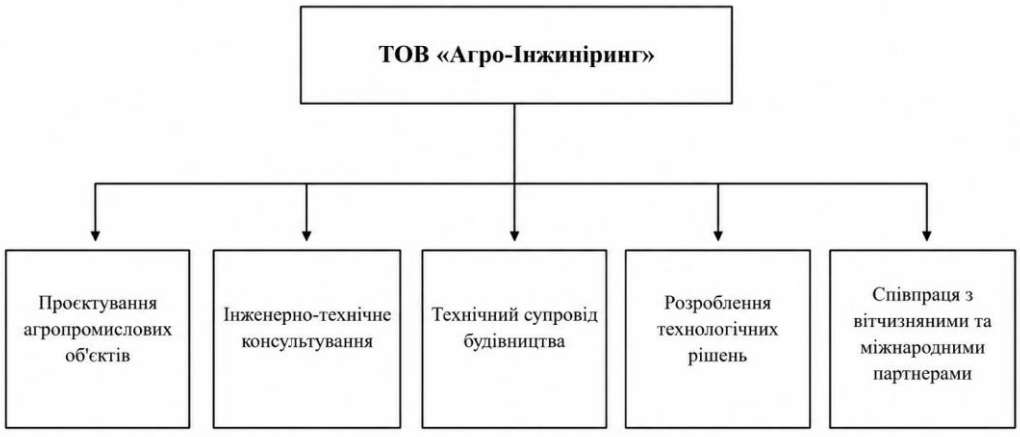


Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Джерело: складено автором на основі [31; 32].

Діяльність ТОВ «Агро-Інжиніринг» охоплює повний комплекс інжинірингових послуг для підприємств агропромислового комплексу. Ключовим напрямом роботи компанії є проєктування агропромислових об'єктів, що передбачає розроблення проєктної документації для елеваторних комплексів, зерносховищ, переробних підприємств та інших виробничих об'єктів. Реалізація таких проєктів потребує високого рівня професійної підготовки інженерно-технічного персоналу та застосування сучасних технологій проєктування.

Важливе місце в діяльності підприємства займають інженерно-технічне консультування та технічний супровід будівництва. Ці напрями забезпечують контроль якості реалізації проєктів, відповідність технічних рішень нормативним вимогам та ефективне впровадження сучасних технологій на об'єктах замовників. Поряд із цим підприємство активно співпрацює з вітчизняними та міжнародними партнерами, що сприяє використанню передового досвіду та сучасного обладнання при реалізації проєктів.

Комплексний характер діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» обумовлює підвищені вимоги до кадрового забезпечення підприємства. Ефективне виконання інжинірингових робіт потребує наявності кваліфікованих проєктувальників, інженерів, фахівців з автоматизації та управління проєктами, що визначає важливу роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання результатів діяльності підприємства та визначення економічних передумов реалізації кадрової політики доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники ТОВ «Агро-Інжиніринг» за 2021–2025 рр. (табл. 2.1).

Дані табл. 2.1 свідчать про загалом позитивну динаміку розвитку ТОВ «Агро-Інжиніринг» протягом 2021–2025 рр. Незважаючи на негативний вплив воєнних дій та складні умови функціонування української економіки, підприємству вдалося забезпечити суттєве зростання основних фінансово-економічних показників.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» у 2021–2025 рр.

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2025 р. до 2021 р., %**
Дохід, тис. грн	11 142	8 231	13 103	20 453	31 396	281,8
Чистий прибуток, тис. грн	1 064	535	964	1 929	1 778	167,1
Активи, тис. грн	8 360	6 473	10 980	13 699	16 630	198,9
Зобов'язання, тис. грн	6 686	4 483	8 752	11 392	11 186	167,3
Власний капітал, тис. грн	1 674	1 990	2 228	2 307	5 444	325,2
Чисельність персоналу, осіб	27	26	23	25	31	114,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агро-Інжиніринг» за 2021–2025 рр. [33].

Найбільш вагомі зміни спостерігаються щодо доходу підприємства. Якщо у 2021 році його обсяг становив 11 142 тис. грн, то у 2025 році він досяг 31 396 тис. грн, збільшившись майже у 2,8 раза. Після скорочення обсягів діяльності у 2022 році підприємство демонструвало стабільне нарощування доходів, що свідчить про поступове відновлення ринку та підвищення попиту на інжинірингові послуги.

Позитивною є також динаміка чистого прибутку. У 2022 році його обсяг скоротився до 535 тис. грн, однак уже в наступні роки підприємство змогло відновити прибутковість діяльності. У 2025 році чистий прибуток становив 1 778 тис. грн, що на 67,1 % перевищує рівень 2021 року.

Вартість активів підприємства за досліджуваний період зросла з 8 360 тис. грн до 16 630 тис. грн, або майже вдвічі. Це свідчить про поступове розширення масштабів діяльності та зміцнення ресурсного потенціалу підприємства. Одночасно відбулося зростання власного капіталу з 1 674 тис. грн до 5 444 тис. грн, що є позитивною ознакою посилення фінансової стійкості підприємства.

Чисельність персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг» протягом досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно. У 2023 році вона скоротилася до 23 осіб, проте вже у 2025 році досягла 31 особи. Збільшення чисельності працівників супроводжувалося зростанням обсягів діяльності підприємства, що свідчить про розширення кадрового потенціалу та створення передумов для подальшого розвитку компанії.

Отже, результати аналізу свідчать про поступове зміцнення економічного потенціалу ТОВ «Агро-Інжиніринг», що створює сприятливі умови для реалізації ефективної кадрової політики та забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами.

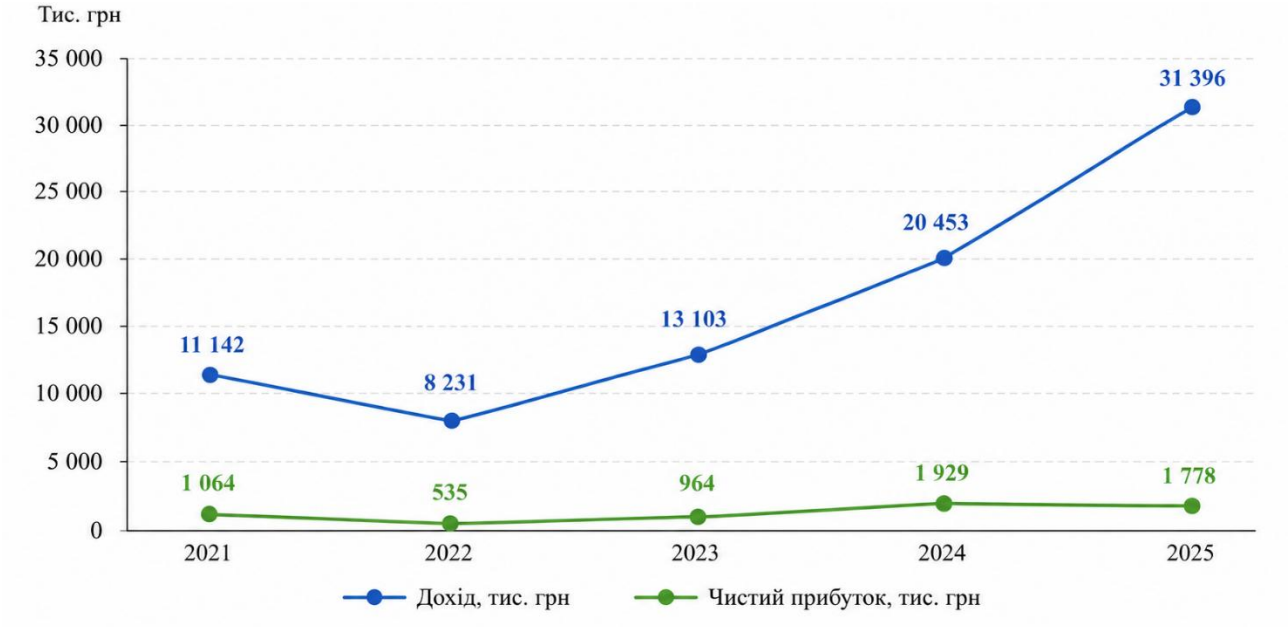


Рис. 2.2. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Агро-Інжиніринг» у 2021–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агро-Інжиніринг» за 2021–2025 рр. [33].

Дані рис. 2.2 свідчать про позитивну динаміку основних результативних показників діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» упродовж 2021–2025 рр. Найбільші коливання спостерігалися у 2022 році, коли під впливом воєнних дій та загального погіршення економічної ситуації в країні дохід підприємства

скоротився з 11 142 тис. грн до 8 231 тис. грн, або на 26,1 %. Одночасно чистий прибуток зменшився майже вдвічі та становив 535 тис. грн.

Починаючи з 2023 року підприємство демонструє стійку тенденцію до відновлення та нарощування обсягів діяльності. Дохід збільшився до 13 103 тис. грн у 2023 році, до 20 453 тис. грн у 2024 році та досяг 31 396 тис. грн у 2025 році. Таким чином, за досліджуваний період обсяг доходу зріс у 2,8 раза, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Позитивні зміни спостерігаються і щодо чистого прибутку. Після скорочення у 2022 році підприємство поступово відновило прибутковість діяльності, досягнувши максимального значення у 2024 році — 1 929 тис. грн. У 2025 році чистий прибуток дещо знизився до 1 778 тис. грн, проте залишився істотно вищим за показники 2021–2023 років.

Загалом результати аналізу свідчать про достатньо успішну адаптацію ТОВ «Агро-Інжиніринг» до складних умов функціонування та наявність позитивних тенденцій розвитку. Зростання доходу і прибутку створює фінансові можливості для інвестування у розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації працівників та реалізації заходів кадрової політики.

Важливою складовою оцінювання економічного потенціалу підприємства є аналіз динаміки його активів, власного капіталу та зобов'язань, які характеризують ресурсне забезпечення діяльності та рівень фінансової стійкості підприємства (рис. 2.3).

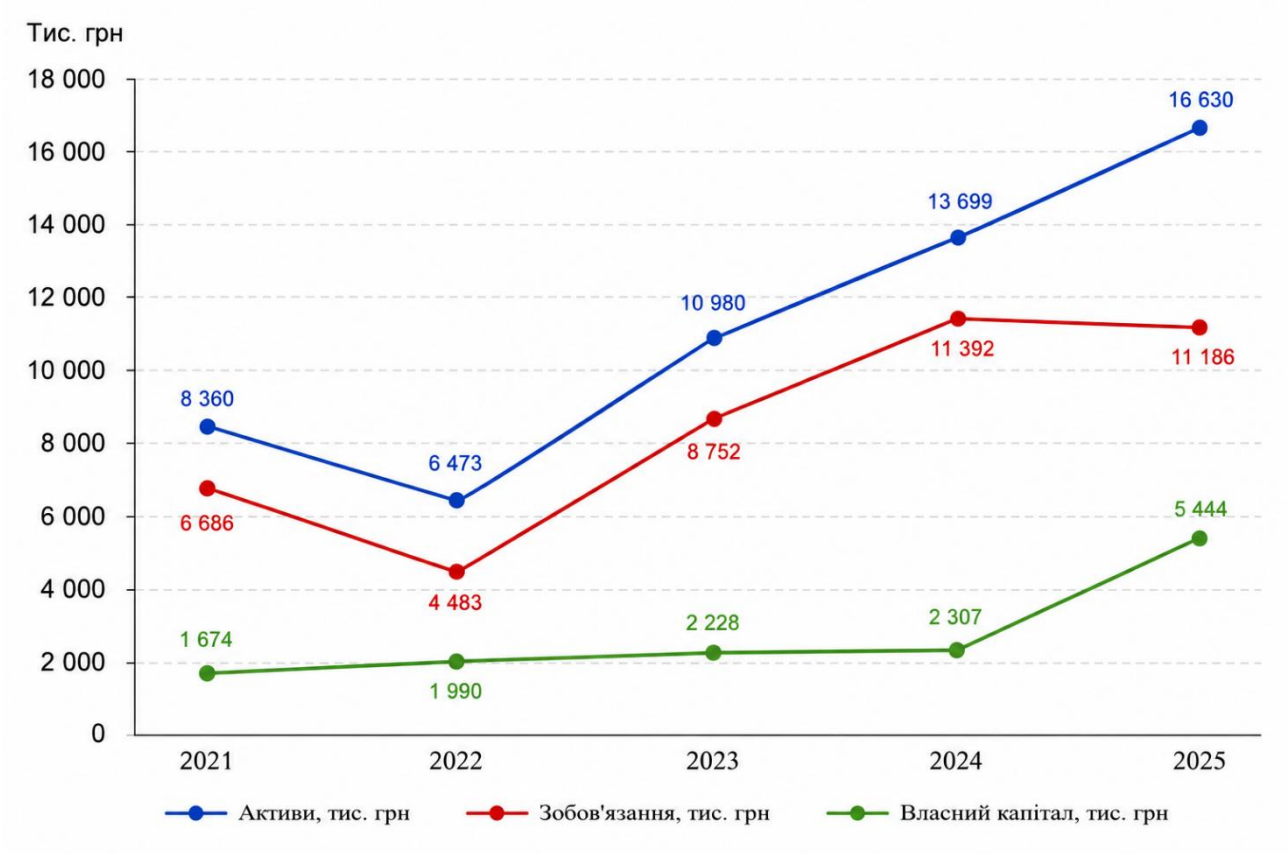


Рис. 2.3. Динаміка активів, власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Агро-Інжиніринг» у 2021–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агро-Інжиніринг» за 2021–2025 рр. [33].

Дані рис. 2.3 свідчать про позитивну динаміку ресурсного потенціалу ТОВ «Агро-Інжиніринг» протягом 2021–2025 рр. Загальна вартість активів підприємства зросла з 8 360 тис. грн у 2021 році до 16 630 тис. грн у 2025 році, тобто майже вдвічі. Після певного скорочення у 2022 році підприємство забезпечило стале нарощування активів, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення економічного потенціалу.

Власний капітал підприємства протягом досліджуваного періоду зріс з 1 674 тис. грн до 5 444 тис. грн. Особливо суттєве зростання відбулося у 2025 році, коли обсяг власного капіталу більш ніж удвічі перевищив показник попереднього року. Така тенденція свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства та накопичення внутрішніх джерел фінансування розвитку.

Зобов'язання підприємства також збільшувалися разом із розширенням господарської діяльності та досягли максимального значення у 2024 році — 11 392 тис. грн. У 2025 році їх обсяг дещо скоротився до 11 186 тис. грн, що на фоні зростання власного капіталу позитивно вплинуло на структуру джерел фінансування діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу підтверджують зміцнення фінансового стану ТОВ «Агро-Інжиніринг» та формування сприятливих передумов для реалізації заходів кадрової політики, спрямованих на розвиток персоналу та підвищення ефективності його використання.

Для оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Агро-Інжиніринг» використано систему відносних показників, які характеризують структуру джерел фінансування підприємства та рівень його фінансової незалежності.

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу до загальної вартості активів підприємства:

$$Кавт = ВК / А, \quad (2.1)$$

де ВК – власний капітал підприємства;

А – активи підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності визначається як відношення активів до власного капіталу:

$$Кфз = А / ВК, \quad (2.2)$$

де А – активи підприємства;

ВК – власний капітал підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує співвідношення зобов'язань і власного капіталу та розраховується за формулою:

$$Кфр = З / ВК, \quad (2.3)$$

де З – зобов'язання підприємства;

ВК – власний капітал підприємства.

Зазначені показники дозволяють оцінити рівень фінансової незалежності підприємства, ступінь його залежності від залучених джерел фінансування та рівень фінансового ризику. Результати розрахунків наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «Агро-Інжиніринг» у 2021–2025 рр.

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Нормативне значення**
Коефіцієнт автономії	0,20	0,31	0,20	0,17	0,33	>0,50
Коефіцієнт фінансової залежності	5,00	3,25	4,93	5,94	3,05	<2,00
Коефіцієнт фінансового ризику	3,99	2,25	3,93	4,94	2,05	<1,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агро-Інжиніринг» [33].

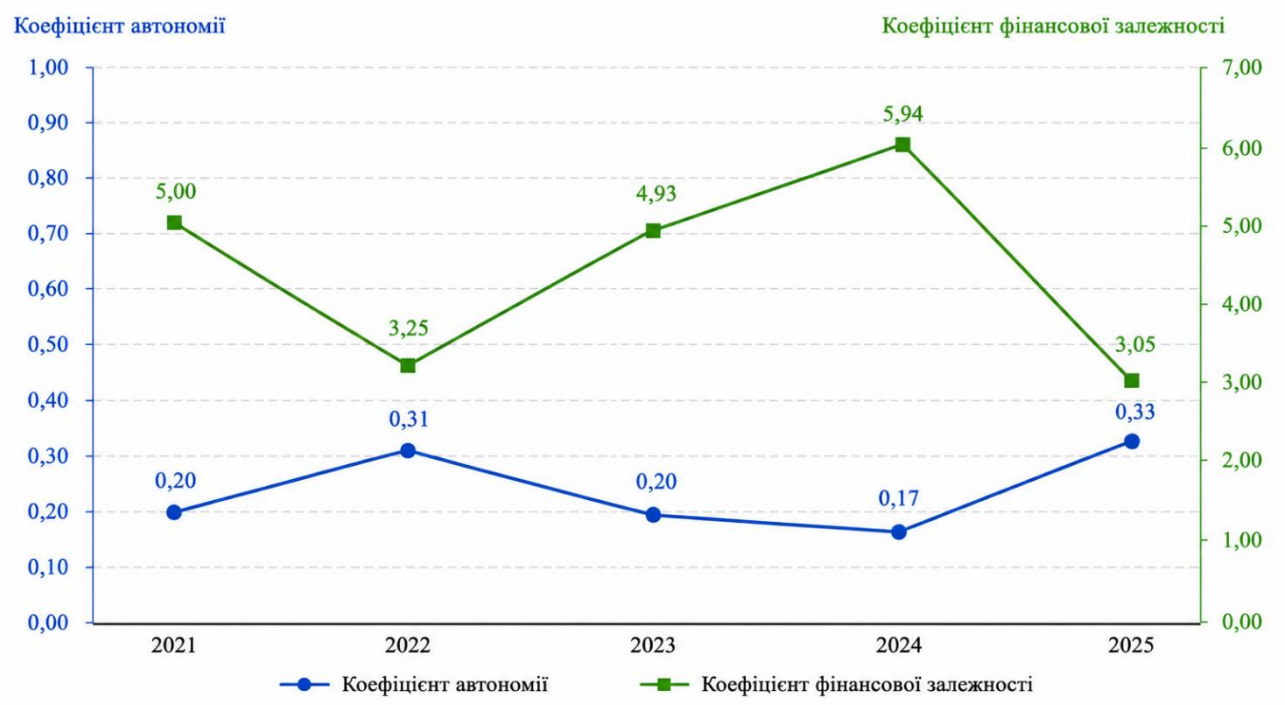


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта автономії та коефіцієнта фінансової залежності ТОВ «Агро-Інжиніринг» у 2021–2025 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агро-Інжиніринг» за 2021–2025 рр. [33].

Дані рис. 2.4 свідчать про нестабільний, але загалом позитивний характер змін показників фінансової стійкості ТОВ «Агро-Інжиніринг» упродовж 2021–2025 рр.

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду коливався в межах від 0,17 до 0,33. Найнижче значення показника було зафіксоване у 2024 році, що свідчило про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас у 2025 році коефіцієнт автономії зріс до 0,33, що є найкращим результатом за весь досліджуваний період. Така динаміка пояснюється суттєвим збільшенням власного капіталу підприємства та свідчить про посилення його фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансової залежності демонстрував протилежну тенденцію. У 2024 році його значення досягло максимального рівня — 5,94, що свідчило про високий рівень залежності підприємства від залученого капіталу. У 2025 році показник знизився до 3,05, що стало результатом покращення структури джерел фінансування діяльності підприємства.

Незважаючи на позитивні зміни останнього року, значення коефіцієнтів автономії та фінансової залежності ще не відповідають рекомендованим нормативним параметрам. Проте тенденція до збільшення частки власного капіталу та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування дозволяє зробити висновок про поступове зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Агро-Інжиніринг».

Отже, результати фінансово-економічного аналізу свідчать про поступове розширення масштабів діяльності підприємства, зростання його доходів, прибутку та ресурсного потенціалу. Це створює необхідні економічні передумови для реалізації ефективної кадрової політики, спрямованої на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, їх професійний розвиток та підвищення результативності праці.

2.2. Аналіз кадрового складу та кадрової політики підприємства

Ефективність діяльності інжинірингового підприємства значною мірою залежить від якості його кадрового потенціалу. На відміну від виробничих підприємств, де основним фактором створення вартості виступають матеріальні ресурси та обладнання, для інжинірингових компаній ключовим ресурсом є

персонал, його професійні знання, компетенції та досвід. Саме тому аналіз кадрового складу та особливостей кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» має важливе значення для оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Діяльність ТОВ «Агро-Інжиніринг» пов'язана з проєктуванням, технічним консультуванням та супроводом реалізації інженерних проєктів у сфері агропромислового комплексу. Це обумовлює необхідність залучення висококваліфікованих фахівців різних професійних груп, зокрема інженерів-проєктувальників, конструкторів, спеціалістів з автоматизації, менеджерів проєктів, економістів та адміністративного персоналу [31; 32].

Першочерговим етапом аналізу кадрового потенціалу підприємства є дослідження динаміки чисельності персоналу, яка характеризує масштаби трудового потенціалу та дозволяє оцінити зміни кадрового забезпечення підприємства протягом досліджуваного періоду (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг» у 2021–2025 рр.

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2025 р. до 2021 р., %**
Чисельність персоналу, осіб	27	26	23	25	31	114,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [33].

Дані табл. 2.3 свідчать про певні зміни у кадровому забезпеченні ТОВ «Агро-Інжиніринг» протягом 2021–2025 рр. У 2021 році чисельність персоналу становила 27 осіб. У 2022–2023 рр. спостерігалося поступове скорочення чисельності працівників до 23 осіб, що було пов'язано зі складними умовами функціонування підприємств внаслідок воєнних дій, зниженням інвестиційної активності та тимчасовим скороченням обсягів реалізації інжинірингових проєктів.

Починаючи з 2024 року ситуація поступово покращувалася. Чисельність персоналу збільшилася до 25 осіб, а у 2025 році досягла 31 особи, що є найвищим показником за весь досліджуваний період. Загалом у 2025 році чисельність

працівників перевищила рівень 2021 року на 14,8 %, що свідчить про розширення діяльності підприємства та зростання потреби у кваліфікованих фахівцях.

Для інжинірингового підприємства навіть незначні зміни чисельності персоналу мають вагомий вплив на результати діяльності, оскільки основна частина працівників є носіями спеціалізованих знань і професійних компетенцій. Зростання чисельності персоналу в останні роки може розглядатися як позитивний фактор розвитку підприємства та свідчення посилення його кадрового потенціалу.

Динаміку змін чисельності персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг» протягом 2021–2025 рр. наведено на рис. 2.5.

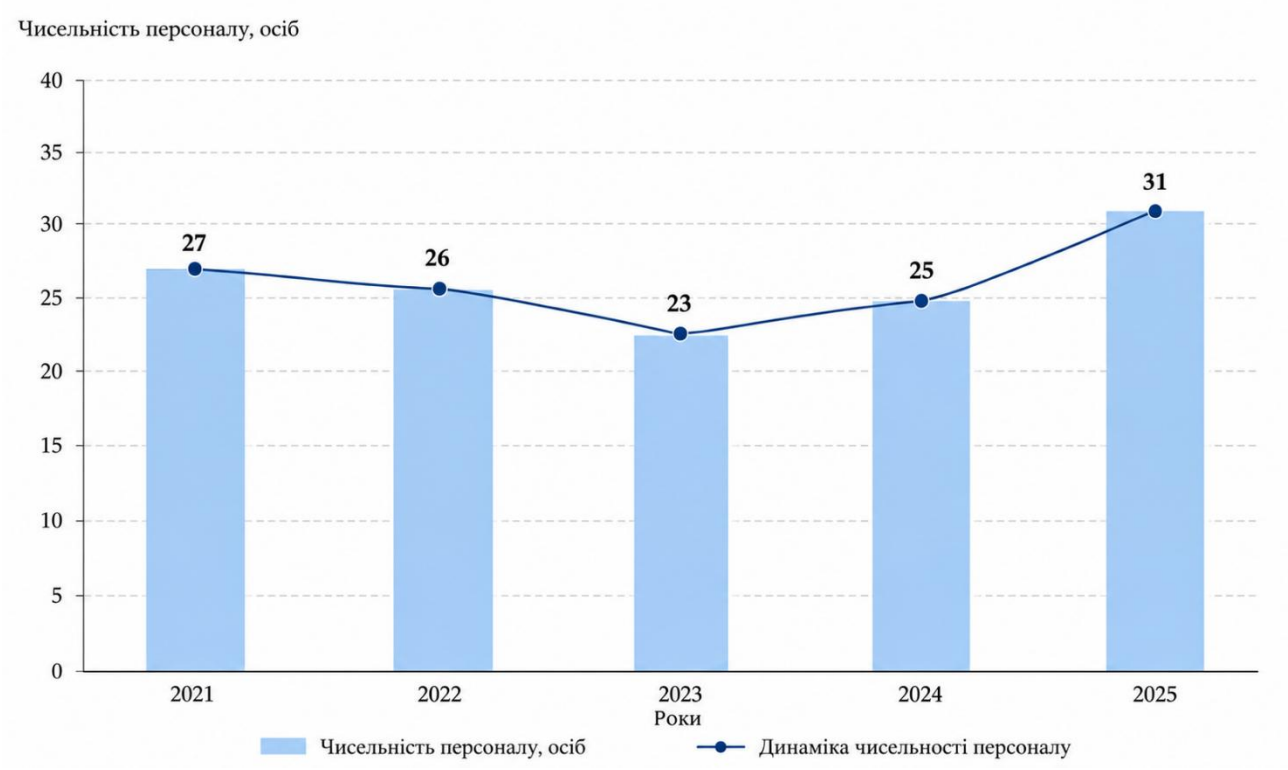


Рис. 2.5. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг» у 2021–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [33].

Для більш повної оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати структуру персоналу за основними категоріями працівників. Для інжинірингових підприємств характерним є переважання інженерно-технічного

персоналу, який безпосередньо забезпечує виконання проєктних робіт та реалізацію інжинірингових послуг. Структуру персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг» за категоріями працівників наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг» за категоріями працівників у 2025 році

Категорія працівників	**Кількість, осіб**	**Питома вага, %**
Інженерно-технічні працівники	18	58,1
Менеджери проєктів та керівники	5	16,1
Фахівці з економіки та адміністрування	4	12,9
Спеціалісти технічної підтримки та супроводу	3	9,7
Допоміжний персонал	1	3,2
Разом	**31**	**100,0**

Джерело: складено автором на основі аналізу напрямів діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» [31; 32].

Дані табл. 2.4 свідчать, що основу кадрового потенціалу ТОВ «Агро-Інжиніринг» формують інженерно-технічні працівники, частка яких становить 58,1 % загальної чисельності персоналу. Саме ця категорія забезпечує виконання проєктних робіт, розроблення технічної документації та впровадження інженерних рішень.

Частка менеджерів проєктів та керівників становить 16,1 %. Їх діяльність пов'язана з координацією виконання проєктів, взаємодією із замовниками та організацією роботи проєктних команд. Важливу роль також відіграють працівники економічного та адміністративного напрямів, які забезпечують фінансовий супровід діяльності підприємства, кадрове адміністрування та документообіг.

Така структура персоналу відповідає специфіці діяльності інжинірингових підприємств, де ключовим фактором успіху виступає професійна компетентність інженерно-технічних фахівців.



Рис. 2.6. Структура персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг» за категоріями працівників у 2025 році

Джерело: складено автором на основі аналізу напрямів діяльності підприємства [31; 32].

Наведені дані свідчать, що кадровий потенціал ТОВ «Агро-Інжиніринг» має виражену професійну спрямованість. Найбільшу частку персоналу становлять інженерно-технічні працівники — 58,1 %. Саме ця категорія забезпечує виконання основних видів діяльності підприємства, пов'язаних із проєктуванням, технічним консультуванням та реалізацією інжинірингових рішень для підприємств агропромислового комплексу.

Другу за чисельністю групу формують менеджери проєктів та керівники, частка яких становить 16,1 %. Вони відповідають за координацію роботи проєктних команд, взаємодію із замовниками, планування ресурсів та контроль виконання проєктів. Наявність достатньої кількості управлінського персоналу є важливою умовою ефективної реалізації інжинірингових проєктів, які характеризуються високим рівнем складності та потребують постійного контролю.

Частка фахівців з економіки та адміністрування становить 12,9 %. До цієї категорії належать працівники, які забезпечують фінансовий супровід діяльності

підприємства, кадрове адміністрування, договірну роботу та організаційне забезпечення управлінських процесів. Спеціалісти технічної підтримки та супроводу складають 9,7 % персоналу, а допоміжний персонал — 3,2 %.

Загалом структура персоналу відповідає специфіці діяльності інжинірингових підприємств, для яких характерним є переважання висококваліфікованих інженерно-технічних працівників. Це свідчить про орієнтацію підприємства на використання професійних компетенцій персоналу як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз чисельності та структури персоналу дозволяє оцінити кадровий потенціал підприємства, проте для комплексного дослідження необхідно також розглянути основні складові кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг». З урахуванням специфіки діяльності підприємства та особливостей функціонування інжинірингових компаній кадрову політику підприємства доцільно розглядати через основні напрями роботи з персоналом (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика основних напрямів кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Напрям кадрової політики	**Характеристика реалізації на підприємстві**
Підбір і найм персоналу	Орієнтація на залучення кваліфікованих інженерно-технічних фахівців та спеціалістів з управління проєктами
Адаптація персоналу	Ознайомлення нових працівників зі специфікою проєктної діяльності та внутрішніми стандартами роботи
Навчання та розвиток	Підвищення професійної кваліфікації, освоєння сучасних програмних продуктів та інженерних технологій
Оцінювання персоналу	Оцінювання результатів роботи відповідно до виконання проєктних завдань та досягнення встановлених показників
Мотивація працівників	Поєднання матеріального стимулювання та професійного розвитку
Утримання персоналу	Формування умов для професійного зростання та довгострокової співпраці

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» [31; 32].

Дані табл. 2.5 свідчать, що кадрова політика ТОВ «Агро-Інжиніринг» орієнтована на забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями, здатними ефективно виконувати складні інжинірингові та проєктні роботи. Особливістю діяльності підприємства є висока залежність результатів роботи від професійних компетенцій персоналу, що обумовлює підвищені вимоги до процесів добору, розвитку та утримання працівників.

Важливим напрямом кадрової політики підприємства є підбір і найм персоналу. Зважаючи на специфіку інжинірингової діяльності, основна увага приділяється залученню інженерів-проєктувальників, спеціалістів з технічного консультування, менеджерів проєктів та інших працівників, які володіють необхідними професійними знаннями та практичним досвідом. При відборі кандидатів важливе значення мають рівень професійної підготовки, досвід роботи та здатність працювати в умовах реалізації комплексних проєктів.

Значну роль відіграють процеси навчання та професійного розвитку персоналу. Швидкі зміни технологій у сфері проєктування, автоматизації та цифрового моделювання потребують постійного оновлення професійних компетенцій працівників. Тому ефективна кадрова політика передбачає створення умов для безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу.

Важливою складовою кадрової політики виступає система мотивації працівників. Для підприємств інжинірингового профілю особливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Поряд із конкурентним рівнем оплати праці важливими мотивуючими чинниками є професійне зростання, участь у реалізації масштабних проєктів, можливість кар'єрного розвитку та сприятливий психологічний клімат у колективі.

Реалізація зазначених напрямів кадрової політики сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу підприємства, підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та забезпеченню конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Інжиніринг» на ринку інжинірингових послуг.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє виділити ключові складові кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг», які забезпечують формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства, підтримують його конкурентоспроможність і створюють передумови для ефективної реалізації інжинірингових проєктів (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Основні складові кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства [31; 32].

Як видно з рис. 2.7, кадрова політика ТОВ «Агро-Інжиніринг» охоплює всі основні напрями роботи з персоналом, починаючи від залучення працівників і завершуючи створенням умов для їх професійного та кар'єрного розвитку. Такий підхід відповідає сучасним принципам управління персоналом та дозволяє забезпечувати підприємство необхідними трудовими ресурсами відповідно до стратегічних цілей його діяльності.

Для більш детальної характеристики кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» доцільно проаналізувати основні інструменти управління персоналом, які використовуються підприємством для забезпечення ефективної

роботи працівників, їх професійного розвитку та утримання в організації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика інструментів кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Напрям кадрової політики	**Використовувані інструменти**	**Очікуваний результат**
Підбір персоналу	Аналіз резюме, співбесіди, оцінювання професійних компетенцій	Залучення кваліфікованих працівників
Адаптація персоналу	Ознайомлення з діяльністю підприємства, наставництво, інструктажі	Швидка інтеграція нових працівників у колектив
Навчання та розвиток	Самоосвіта, професійні тренінги, участь у галузевих заходах	Підвищення кваліфікації персоналу
Оцінювання персоналу	Аналіз результатів роботи, контроль виконання проєктних завдань	Підвищення результативності праці
Мотивація персоналу	Оплата праці, преміювання, професійне визнання	Підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи
Утримання персоналу	Сприятливий психологічний клімат, можливості професійного розвитку	Зниження плинності кадрів та збереження кадрового потенціалу

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» [31; 32].

Дані табл. 2.6 свідчать, що кадрова політика ТОВ «Агро-Інжиніринг» реалізується через комплекс взаємопов'язаних інструментів управління персоналом, спрямованих на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Кожний із наведених інструментів виконує окрему функцію в системі управління персоналом, однак найбільший ефект досягається завдяки їх комплексному застосуванню.

Важливе значення має система підбору персоналу, оскільки діяльність підприємства потребує залучення фахівців із високим рівнем професійної підготовки. Від якості процесу відбору значною мірою залежить успішність

реалізації інжинірингових проєктів, ефективність роботи проєктних команд та конкурентоспроможність підприємства загалом.

Не менш важливим напрямом є адаптація нових працівників. Для інжинірингових компаній характерною є необхідність швидкого включення персоналу в роботу над проєктами, що потребує ефективної передачі знань, ознайомлення з внутрішніми процедурами та особливостями організації робочих процесів. Використання наставництва та систематичних інструктажів сприяє скороченню періоду адаптації нових співробітників.

Особливу роль у кадровій політиці підприємства відіграє розвиток персоналу. Зміни технологій, цифровізація інженерної діяльності та зростання вимог до професійних компетенцій обумовлюють необхідність постійного оновлення знань працівників. Саме тому навчання та професійний розвиток виступають важливою умовою підтримання конкурентних переваг підприємства.

Ефективність кадрової політики також значною мірою залежить від функціонування системи мотивації. Для підприємств інжинірингового профілю важливими мотиваторами виступають не лише матеріальні стимули, а й можливості професійного розвитку, участь у цікавих проєктах, визнання досягнень працівників та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Загалом аналіз інструментів кадрової політики свідчить про наявність у ТОВ «Агро-Інжиніринг» необхідних передумов для забезпечення ефективного управління персоналом. Разом із тим окремі напрями роботи з персоналом потребують подальшого вдосконалення, що обумовлює необхідність проведення комплексної оцінки ефективності кадрової політики підприємства.

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства

Оцінювання ефективності кадрової політики дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом та встановити вплив кадрових рішень на результати діяльності підприємства. Для

інжинірингових компаній особливого значення набувають показники, які характеризують забезпеченість підприємства персоналом, стабільність кадрового складу, продуктивність праці та результативність використання трудового потенціалу [2; 18].

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» та наявну інформаційну базу дослідження, оцінювання ефективності кадрової політики доцільно здійснювати на основі показників продуктивності праці, доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника, що дозволяють визначити результативність використання кадрового потенціалу підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг» у 2021–2025 рр.

Показник	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2025 р. до 2021 р., %**
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	12450	11870	14230	17980	21540	173,0
Чистий прибуток, тис. грн	320	285	412	698	1125	351,6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	27	26	23	25	31	114,8
Дохід на одного працівника, тис. грн/особу	461,1	456,5	618,7	719,2	694,8	150,7
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	11,9	11,0	17,9	27,9	36,3	305,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агро-Інжиніринг» та даних щодо чисельності персоналу [33].

Результати аналізу даних табл. 2.7 свідчать про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Агро-Інжиніринг» упродовж досліджуваного періоду. Незважаючи на окремі коливання показників у 2022

році, підприємству вдалося забезпечити стале зростання результативності праці персоналу.

Дохід у розрахунку на одного працівника зріс з 461,1 тис. грн у 2021 році до 694,8 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання трудових ресурсів. Найвище значення показника було зафіксоване у 2024 році — 719,2 тис. грн на одного працівника.

Ще більш суттєво зросли показники прибутковості праці. Якщо у 2021 році на одного працівника припадало 11,9 тис. грн чистого прибутку, то у 2025 році цей показник досяг 36,3 тис. грн, збільшившись більш ніж утричі. Це свідчить про підвищення результативності діяльності підприємства та ефективності використання кадрового потенціалу.

Отримані результати підтверджують, що кадрова політика підприємства загалом забезпечує належний рівень використання трудових ресурсів та сприяє досягненню позитивних фінансово-економічних результатів діяльності.

Для відображення результатів оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу доцільно проаналізувати динаміку показників доходу та чистого прибутку в розрахунку на одного працівника. Зазначені показники характеризують рівень продуктивності праці персоналу та дозволяють оцінити вплив кадрової політики на результати господарської діяльності підприємства (рис. 2.8).

Дані рис. 2.8 підтверджують позитивну динаміку ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Агро-Інжиніринг» упродовж 2021–2025 рр. Дохід у розрахунку на одного працівника зріс із 461,1 тис. грн у 2021 році до 694,8 тис. грн у 2025 році. Незважаючи на незначне зниження показника у 2022 році, починаючи з 2023 року спостерігається його стале зростання, що свідчить про підвищення продуктивності праці персоналу.

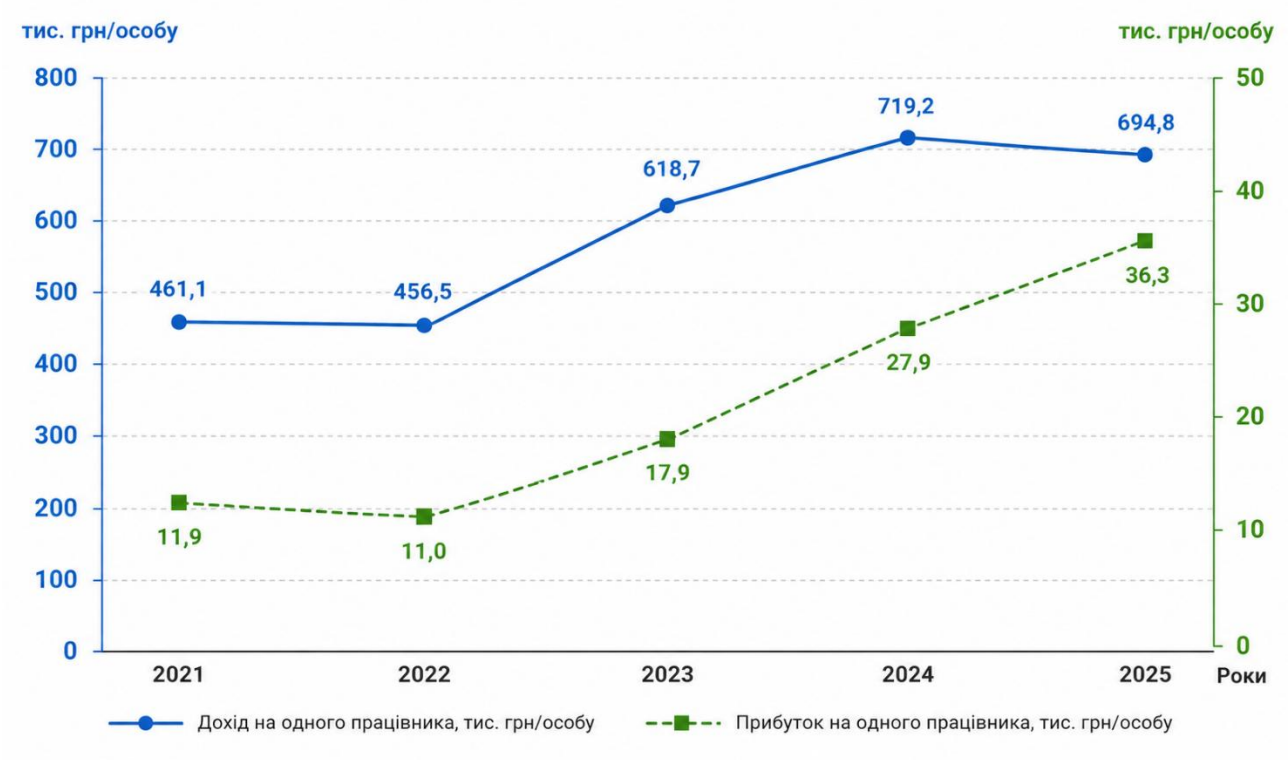


Рис. 2.8. Динаміка доходу та чистого прибутку в розрахунку на одного працівника ТОВ «Агро-Інжиніринг» у 2021–2025 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агро-Інжиніринг» і даних щодо чисельності персоналу підприємства [33].

Ще більш динамічним було зростання чистого прибутку в розрахунку на одного працівника. Якщо у 2021 році цей показник становив 11,9 тис. грн на особу, то у 2025 році він досяг 36,3 тис. грн, збільшившись більш ніж утричі. Така тенденція свідчить не лише про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а й про покращення загальних результатів діяльності підприємства.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що кадрова політика ТОВ «Агро-Інжиніринг» загалом забезпечує ефективне використання персоналу та сприяє досягненню позитивних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. З метою узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно

здійснити комплексну оцінку сильних і слабких сторін кадрової політики підприємства.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» доцільно здійснити SWOT-оцінку, яка дозволяє систематизувати внутрішні переваги та недоліки підприємства у сфері управління персоналом, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що можуть впливати на подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Висока частка кваліфікованих інженерно-технічних працівників	Обмежені фінансові можливості для масштабних HR-програм
Позитивна динаміка продуктивності праці персоналу	Відсутність формалізованої системи оцінювання персоналу
Зростання чисельності працівників у 2024–2025 рр.	Недостатній рівень цифровізації HR-процесів
Орієнтація на професійний розвиток працівників	Обмежені можливості внутрішнього кар'єрного просування через невеликі масштаби підприємства
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розвиток цифрових технологій управління персоналом	Дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів на ринку праці
Використання сучасних програм навчання та розвитку персоналу	Посилення конкуренції за висококваліфікованих фахівців
Розширення міжнародної співпраці та реалізація нових проєктів	Трудова міграція спеціалістів
Застосування сучасних мотиваційних інструментів	Нестабільність економічного середовища та воєнні ризики

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що кадрова політика ТОВ «Агро-Інжиніринг» має достатньо міцну основу для подальшого розвитку. До основних переваг підприємства належать високий професійний рівень персоналу,

позитивна динаміка продуктивності праці та орієнтація на розвиток кадрового потенціалу.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації HR-процесів, відсутністю комплексної системи оцінювання персоналу та обмеженими можливостями кар'єрного розвитку працівників. Зазначені недоліки можуть стримувати подальше підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Серед зовнішніх можливостей найбільший потенціал мають цифровізація управління персоналом, впровадження сучасних інструментів професійного розвитку та розширення міжнародної проєктної діяльності. Водночас суттєвими загрозами залишаються дефіцит кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції за фахівців та міграційні процеси.

Для більш об'єктивної оцінки кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» доцільно систематизувати результати проведеного аналізу за основними напрямами роботи з персоналом. Такий підхід дозволяє визначити сильні та проблемні аспекти кадрової політики підприємства, а також сформувати основу для розроблення заходів щодо її вдосконалення (табл. 2.9).

Комплексна оцінка кадрової політики підприємства здійснювалася із застосуванням методу експертного оцінювання. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою на основі результатів аналізу кадрового складу підприємства, показників ефективності використання персоналу, особливостей реалізації кадрової політики та результатів SWOT-аналізу. При цьому оцінка «1» відповідає низькому рівню ефективності, оцінка «2» — рівню нижче середнього, оцінка «3» — середньому рівню, оцінка «4» — рівню вище середнього, а оцінка «5» — високому рівню ефективності.

Таблиця 2.9

Комплексна оцінка кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Напрям оцінювання	**Бал**	**Характеристика**
Забезпечення персоналом	5	Високий
Підбір та найм персоналу	5	Високий
Адаптація персоналу	3	Середній
Навчання та розвиток персоналу	4	Вище середнього
Мотивація персоналу	4	Вище середнього
Оцінювання персоналу	3	Середній
Утримання персоналу	5	Високий
Середня оцінка	**4,1**	**Вище середнього**

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Середня експертна оцінка кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» становить 4,1 бала, що відповідає рівню ефективності вище середнього і свідчить, що кадрова політика ТОВ «Агро-Інжиніринг» загалом характеризується достатнім рівнем ефективності та забезпечує підтримку основних напрямів діяльності підприємства. Найвищу оцінку отримали напрями забезпечення підприємства персоналом, підбору працівників та утримання кадрового потенціалу. Це підтверджується позитивною динамікою чисельності персоналу, наявністю кваліфікованих інженерно-технічних фахівців та зростанням показників продуктивності праці.

Високий рівень забезпечення персоналом свідчить про здатність підприємства залучати працівників, професійні компетенції яких відповідають специфіці інжинірингової діяльності. Водночас ефективність системи підбору персоналу забезпечує формування кадрового складу, необхідного для реалізації поточних і перспективних проєктів підприємства.

Разом із тим окремі складові кадрової політики потребують подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується адаптації персоналу, професійного розвитку, мотивації та оцінювання результатів праці. Незважаючи на те, що зазначені напрями функціонують на належному рівні, їх реалізація переважно має традиційний характер і недостатньо використовує сучасні цифрові інструменти управління персоналом.

Особливої уваги потребує система оцінювання персоналу, оскільки відсутність формалізованих критеріїв оцінки результативності працівників може ускладнювати прийняття кадрових рішень та знижувати ефективність мотиваційних механізмів. Крім того, подальший розвиток підприємства потребуватиме більш системного підходу до професійного навчання та планування кар'єрного розвитку працівників.

Таким чином, результати комплексної оцінки підтверджують наявність достатньо ефективної кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг», яка забезпечує стабільне функціонування підприємства. Водночас виявлені проблемні аспекти формують резерви для її подальшого вдосконалення та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Узагальнення результатів проведеної оцінки дозволяє візуалізувати рівень ефективності окремих складових кадрової політики підприємства. Графічне представлення отриманих результатів сприяє більш чіткому визначенню сильних сторін системи управління персоналом та проблемних аспектів, які потребують управлінського впливу (рис. 2.9).

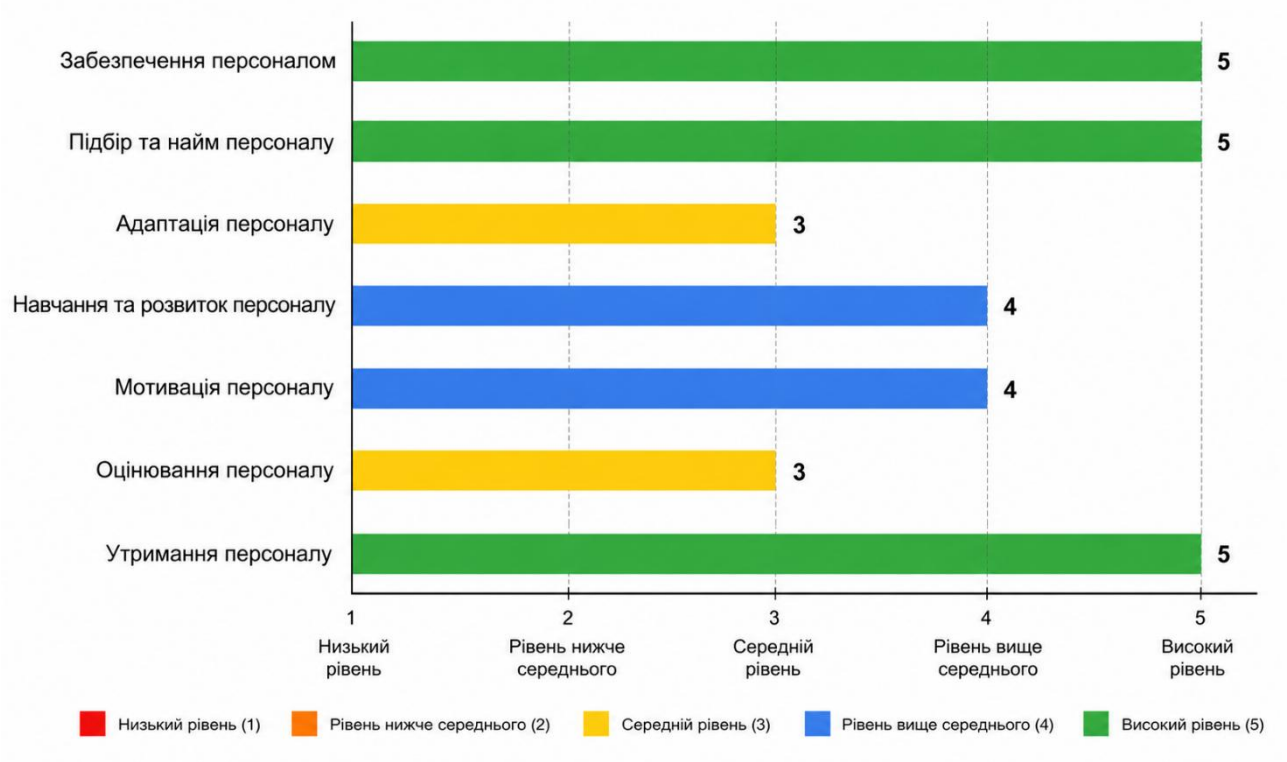


Рис. 2.9. Результати комплексної оцінки кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Дані рис. 2.9 підтверджують результати комплексної оцінки кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» та свідчать про достатньо високий рівень її ефективності. Найвищі оцінки отримали напрями забезпечення підприємства персоналом, підбору та найму працівників, а також утримання персоналу, кожен із яких оцінено у 5 балів. Це свідчить про здатність підприємства формувати необхідний кадровий потенціал, залучати кваліфікованих фахівців і забезпечувати стабільність кадрового складу.

Рівень ефективності навчання та розвитку персоналу, а також системи мотивації оцінено у 4 бали, що відповідає рівню вище середнього. Така оцінка обумовлена наявністю умов для професійного розвитку працівників і використанням матеріальних та нематеріальних стимулів. Водночас потенціал для подальшого вдосконалення цих напрямів залишається достатньо значним, особливо в частині використання сучасних цифрових інструментів навчання та розвитку персоналу.

Найнижчі оцінки отримали адаптація персоналу та оцінювання результатів праці — по 3 бали. Це свідчить про необхідність більшої формалізації відповідних HR-процесів, упровадження чітких процедур адаптації нових працівників та створення системи оцінювання персоналу на основі визначених показників ефективності діяльності.

Узагальнення результатів оцінювання дозволяє зробити висновок, що середня експертна оцінка кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» становить 4,1 бала, що відповідає рівню ефективності вище середнього. Це свідчить про наявність достатньо ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує підтримку поточної діяльності підприємства та створює передумови для його подальшого розвитку.

Отримані результати підтверджують доцільність реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення окремих складових кадрової політики підприємства, насамперед у сферах адаптації персоналу, оцінювання результатів праці, професійного розвитку працівників та цифровізації HR-процесів. Саме ці напрями можуть стати основою для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» у перспективі.

Проведене дослідження дозволило встановити, що кадрова політика ТОВ «Агро-Інжиніринг» загалом є ефективною та забезпечує належний рівень використання кадрового потенціалу підприємства. Позитивними аспектами є забезпеченість підприємства кваліфікованими працівниками, зростання продуктивності праці, стабільність кадрового складу та орієнтація на професійний розвиток персоналу.

Водночас результати аналізу виявили окремі напрями, що потребують подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується формалізації процесів адаптації персоналу, удосконалення системи оцінювання результатів праці, розвитку інструментів мотивації та впровадження сучасних цифрових HR-рішень. Усунення зазначених недоліків сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку інжинірингових послуг.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРО-ІНЖИНІРИНГ»

3.1. Основні напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Результати аналізу кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг», проведеного у другому розділі роботи, дозволили виявити низку проблемних аспектів, які потребують подальшого вдосконалення. Незважаючи на загалом позитивні результати діяльності підприємства та достатньо високий рівень ефективності кадрової політики, окремі її складові не повною мірою відповідають сучасним вимогам управління персоналом.

Проведене дослідження показало, що найбільш проблемними напрямами є адаптація нових працівників, оцінювання результатів праці персоналу, використання цифрових HR-інструментів, а також окремі аспекти професійного розвитку та мотивації працівників. Наявність зазначених проблем може негативно впливати на ефективність використання кадрового потенціалу підприємства та стримувати його подальший розвиток.

Враховуючи результати SWOT-аналізу та комплексної оцінки кадрової політики, доцільним є формування системи заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом та підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг».

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило сформувати основні напрями вдосконалення кадрової політики підприємства, які наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основні напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Як видно з рис. 3.1, удосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» доцільно здійснювати за чотирма взаємопов'язаними напрямами. Вибір зазначених напрямів обумовлений результатами аналізу кадрової політики підприємства, проведеного у другому розділі роботи, а також сучасними тенденціями розвитку систем управління персоналом.

Першим напрямом є вдосконалення системи адаптації персоналу. Ефективна адаптація нових працівників сприяє скороченню термінів їх входження в професійну діяльність, зменшенню ризику помилок та підвищенню рівня залученості до роботи. Для підприємства, діяльність якого пов'язана з

реалізацією інжинірингових проєктів, швидка інтеграція нових співробітників має особливо важливе значення.

Другим напрямом виступає вдосконалення системи оцінювання персоналу. Формування прозорих критеріїв оцінювання результатів праці дозволить підвищити об'єктивність кадрових рішень, забезпечити справедливий розподіл стимулів та створити основу для професійного розвитку працівників.

Третім напрямом є розвиток системи мотивації персоналу. У сучасних умовах ефективна мотивація повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, сприяти підвищенню зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства та зміцненню їх прихильності до організації.

Четвертим напрямом є цифровізація HR-процесів. Використання сучасних цифрових технологій у сфері управління персоналом сприятиме підвищенню оперативності кадрових процедур, покращенню якості обробки інформації та забезпеченню більш ефективного управління кадровими ресурсами підприємства.

Реалізація зазначених напрямів створить передумови для підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» та забезпечить подальший розвиток його кадрового потенціалу.

З метою конкретизації запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» доцільно визначити проблеми, які потребують вирішення, а також очікувані результати реалізації відповідних заходів (табл. 3.1).

Першим напрямом удосконалення кадрової політики є вдосконалення системи адаптації персоналу. Проведений аналіз показав, що на підприємстві відсутня формалізована програма адаптації нових працівників, що може ускладнювати процес їх інтеграції в колектив та знижувати ефективність роботи на початковому етапі трудової діяльності. Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити структурований процес адаптації, який передбачатиме ознайомлення працівників із діяльністю підприємства, корпоративними цінностями, внутрішніми регламентами та особливостями виконання посадових обов'язків.

Важливим елементом такої системи може стати наставництво, за якого за новим працівником закріплюється досвідчений співробітник, що сприятиме швидшому засвоєнню професійних знань та адаптації до робочого середовища.

Таблиця 3.1

Проблеми кадрової політики та напрями їх вирішення на ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Виявлена проблема	**Напрям удосконалення**	**Очікуваний результат**
Відсутність формалізованої системи адаптації нових працівників	Розроблення програми адаптації персоналу та наставництва	Скорочення періоду адаптації та підвищення залученості нових працівників
Недостатньо структурована система оцінювання персоналу	Впровадження системи оцінювання результатів праці за визначеними критеріями	Підвищення об'єктивності кадрових рішень
Недостатня ефективність окремих мотиваційних інструментів	Удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації	Підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу
Обмежене використання цифрових HR-рішень	Впровадження цифрових інструментів управління персоналом	Підвищення ефективності HR-процесів та якості управлінських рішень
Потреба в систематизації професійного розвитку працівників	Формування програм навчання та розвитку персоналу	Зростання професійних компетенцій працівників

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Другим напрямом є вдосконалення системи оцінювання персоналу. Відсутність чітко визначених критеріїв оцінювання результатів праці обмежує можливості підприємства щодо об'єктивного аналізу ефективності роботи працівників та прийняття обґрунтованих кадрових рішень. У зв'язку з цим доцільним є запровадження системи оцінювання, яка базуватиметься на використанні кількісних та якісних показників діяльності працівників. Для

різних категорій персоналу можуть застосовуватися індивідуальні критерії оцінювання, що враховуватимуть специфіку виконуваних функцій та рівень відповідальності. Використання результатів оцінювання дозволить підвищити прозорість кадрових процесів, удосконалити систему мотивації та створити основу для професійного розвитку персоналу.

Важливим напрямом розвитку кадрової політики є вдосконалення системи мотивації персоналу. В умовах зростання конкуренції за кваліфікованих працівників особливого значення набуває формування комплексної системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації. Поряд із традиційними формами матеріального заохочення доцільно активніше використовувати нематеріальні стимули, зокрема визнання професійних досягнень працівників, розширення можливостей професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працею та зміцненню лояльності персоналу до підприємства.

Наступним напрямом є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Діяльність ТОВ «Агро-Інжиніринг» пов'язана з реалізацією інженерних проєктів, що потребують високого рівня професійних компетенцій персоналу та постійного оновлення знань відповідно до змін технологій і вимог ринку. У зв'язку з цим доцільно впровадити системний підхід до планування навчання працівників, який передбачатиме визначення потреб у розвитку компетенцій, організацію внутрішніх і зовнішніх навчальних заходів, а також оцінювання результатів навчання. Такий підхід сприятиме підвищенню професійного рівня працівників і забезпечуватиме відповідність кадрового потенціалу стратегічним потребам підприємства.

Окрему увагу доцільно приділити цифровізації HR-процесів. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє автоматизувати значну частину кадрових процедур, підвищити оперативність обробки інформації та забезпечити більш якісну підтримку управлінських рішень. Для ТОВ «Агро-

Інжиніринг» перспективними напрямами можуть стати впровадження електронного кадрового документообігу, цифрових інструментів оцінювання персоналу, автоматизованого обліку навчання та розвитку працівників, а також використання сучасних платформ для внутрішніх комунікацій. Це дозволить підвищити ефективність роботи кадрової служби та забезпечити більш високий рівень керованості кадровими процесами.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» мають комплексний характер та орієнтовані на усунення проблем, виявлених у процесі дослідження. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та створенню передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики взаємопов'язані між собою та повинні реалізовуватися комплексно. Їх взаємодія забезпечує досягнення синергетичного ефекту та створює передумови для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства (рис. 3.2).

Запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими елементами єдиної системи управління персоналом. Ефективність кожного із зазначених напрямів значною мірою залежить від рівня розвитку інших складових кадрової політики, що обумовлює необхідність їх комплексного впровадження.

Так, удосконалення системи адаптації персоналу створює передумови для швидкого входження нових працівників у трудовий процес, формування необхідних професійних навичок та підвищення рівня їх залученості до діяльності підприємства. Водночас результативність адаптації значною мірою залежить від якості системи оцінювання персоналу, яка дозволяє визначати рівень професійної підготовки працівників та своєчасно виявляти потреби у подальшому розвитку компетенцій.

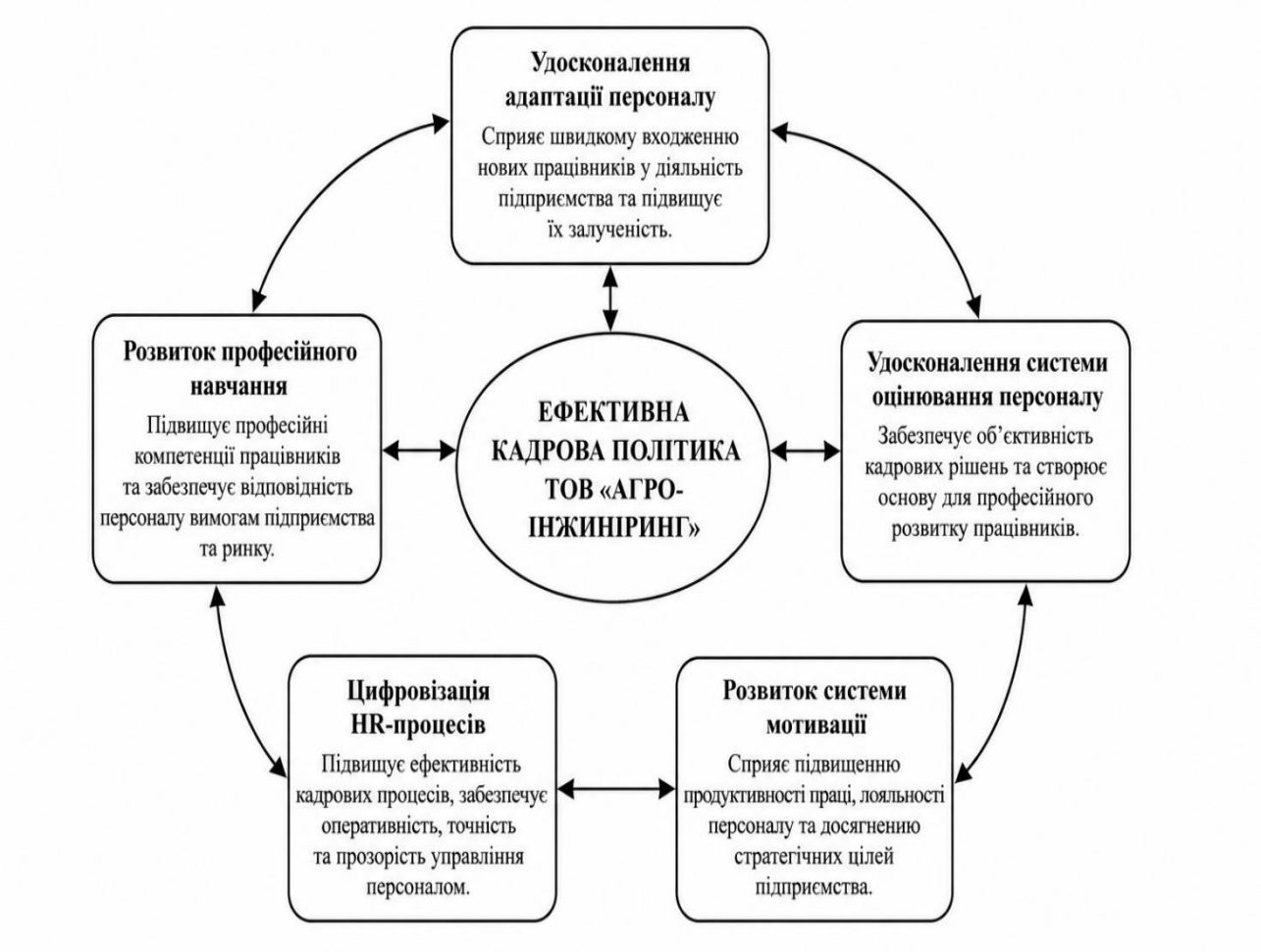


Рис. 3.2. Взаємозв'язок напрямів удосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Система оцінювання персоналу безпосередньо пов'язана із мотиваційною політикою підприємства. Об'єктивне оцінювання результатів праці створює основу для справедливого застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. У свою чергу ефективна система мотивації стимулює персонал до професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Важливу роль у забезпеченні ефективності кадрової політики відіграє розвиток системи професійного навчання. Підвищення рівня компетентності працівників сприяє покращенню результатів діяльності, підвищує якість

виконання робіт та забезпечує готовність персоналу до впровадження нових технологій і методів управління.

Об'єднуючим елементом усіх напрямів виступає цифровізація HR-процесів. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє автоматизувати процеси адаптації, оцінювання, навчання та мотивації персоналу, підвищуючи їх прозорість, оперативність та ефективність. Завдяки цьому створюються умови для формування сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, досягнення високого рівня ефективності кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» можливе лише за умови комплексної реалізації всіх запропонованих напрямів удосконалення, що дозволить забезпечити стале функціонування та подальший розвиток підприємства.

3.2. Заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Результати проведеного дослідження підтвердили необхідність удосконалення окремих складових кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг». Виявлені проблеми у сфері адаптації персоналу, оцінювання результатів праці, мотивації, професійного розвитку працівників та цифровізації HR-процесів обумовлюють потребу у впровадженні комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

Запропоновані заходи орієнтовані на формування сучасної системи управління персоналом, яка відповідатиме потребам підприємства та забезпечуватиме ефективне використання його кадрового потенціалу. Комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Напрям удосконалення	**Запропонований захід**	**Зміст заходу**
Адаптація персоналу	Впровадження програми адаптації та наставництва	Розроблення плану адаптації нових працівників, призначення наставників, проведення адаптаційних заходів
Оцінювання персоналу	Формування системи оцінювання результатів праці	Визначення критеріїв оцінювання, проведення періодичної оцінки діяльності працівників
Мотивація персоналу	Удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання	Запровадження програм визнання досягнень, розширення можливостей професійного розвитку
Професійний розвиток	Формування системи навчання персоналу	Планування навчання, участь працівників у тренінгах та професійних заходах
Цифровізація HR-процесів	Впровадження цифрових HR-інструментів	Автоматизація кадрового документообігу, використання електронних систем управління персоналом

Запропоновані заходи охоплюють усі ключові напрями вдосконалення кадрової політики підприємства та спрямовані на усунення проблем, виявлених у процесі дослідження. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність кадрових процесів, покращити якість управлінських рішень та забезпечити більш повне використання кадрового потенціалу підприємства.

Особливого значення набуває впровадження програми адаптації персоналу та наставництва, оскільки саме цей напрям отримав одну з найнижчих оцінок під час проведення комплексного аналізу кадрової політики. Використання наставництва дозволить скоротити період адаптації нових працівників та підвищити ефективність їх професійної інтеграції.

Не менш важливим є впровадження системи оцінювання результатів праці, яка забезпечить прозорість кадрових процесів та створить основу для вдосконалення системи мотивації персоналу.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів необхідно сформувати цілісний механізм їх впровадження, який визначатиме послідовність дій та взаємозв'язок окремих напрямів удосконалення кадрової політики підприємства. Механізм реалізації запропонованих заходів наведено на рис. 3.3.

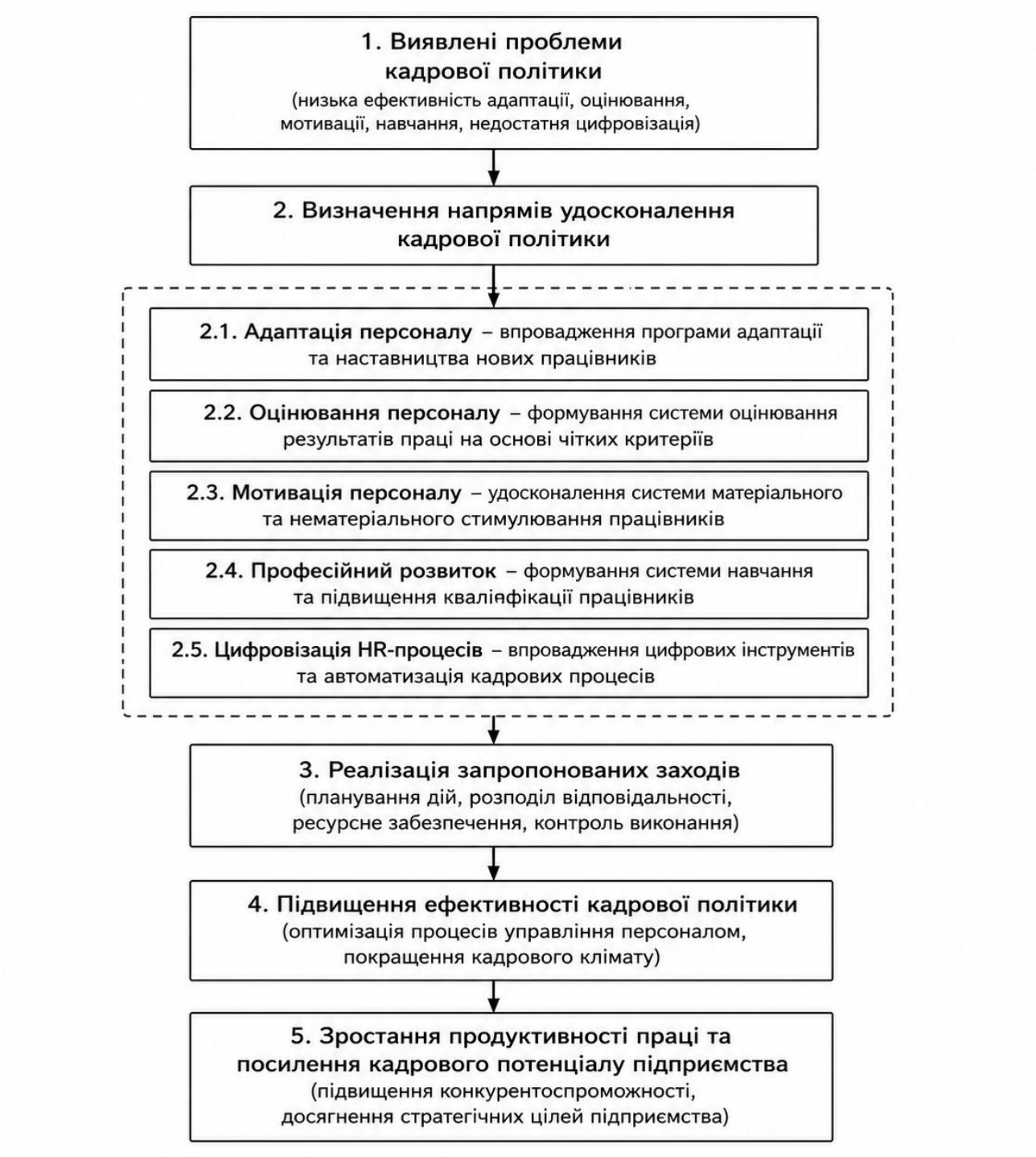


Рис. 3.3. Механізм реалізації заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Джерело: складено автором.

Реалізація запропонованих заходів повинна здійснюватися на основі системного підходу. Відправною точкою виступають проблеми кадрової політики, виявлені під час проведеного дослідження. На основі їх аналізу визначаються напрями вдосконалення, для кожного з яких формуються відповідні управлінські рішення та інструменти реалізації.

Запропонований механізм передбачає одночасне впровадження заходів у сфері адаптації персоналу, оцінювання результатів праці, мотивації, професійного розвитку та цифровізації HR-процесів. Саме комплексний характер реалізації заходів забезпечує досягнення максимального ефекту від їх впровадження.

Очікуваним результатом реалізації запропонованого механізму є підвищення ефективності кадрової політики підприємства, зростання продуктивності праці персоналу, зміцнення кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Інжиніринг» у довгостроковій перспективі.

Одним із найбільш актуальних напрямів удосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» є впровадження формалізованої системи адаптації нових працівників. Необхідність реалізації цього заходу обумовлена відсутністю структурованого підходу до процесу входження нових співробітників у трудову діяльність підприємства, що було виявлено під час проведеного аналізу кадрової політики. В умовах реалізації інжинірингових проєктів ефективна адаптація працівників має важливе значення, оскільки сприяє швидкому засвоєнню професійних обов'язків, скороченню кількості помилок та підвищенню продуктивності праці.

Для вирішення зазначеної проблеми доцільно впровадити програму адаптації та наставництва, яка забезпечить системний супровід нових працівників протягом початкового періоду роботи на підприємстві. Основні етапи запропонованої програми наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Програма адаптації нових працівників ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Етап адаптації	**Основний зміст заходів**	**Відповідальні особи**
Підготовчий етап	Підготовка робочого місця, ознайомлення з посадовими обов'язками та внутрішніми документами	Керівник підрозділу, HR-відповідальний
Перший робочий день	Знайомство з підприємством, колективом, корпоративними правилами та вимогами охорони праці	Керівник підрозділу, наставник
Перший тиждень роботи	Консультаційна підтримка, ознайомлення з поточними проєктами та робочими процесами	Наставник
Перший місяць роботи	Практична адаптація, контроль виконання завдань, надання рекомендацій	Наставник, керівник підрозділу
Підсумкова оцінка адаптації	Аналіз результатів адаптації, визначення рівня інтеграції працівника в колектив	Керівник підрозділу

Джерело: складено автором.

Запропонована програма адаптації охоплює всі основні етапи входження нового працівника в діяльність підприємства. Її реалізація дозволить забезпечити послідовний процес ознайомлення працівників із корпоративним середовищем, посадовими обов'язками та особливостями виконання робіт.

Особливе значення в межах запропонованої програми має використання інституту наставництва. Закріплення за новим працівником досвідченого співробітника сприятиме швидшому набуттю необхідних професійних навичок, підвищенню рівня комунікації в колективі та зниженню ризику помилок у процесі виконання виробничих завдань.

Крім того, запропонований підхід дозволить підвищити рівень залученості нових працівників до діяльності підприємства, скоротити період їх адаптації та створити передумови для більш ефективного використання кадрового потенціалу. У результаті підприємство отримає можливість швидше інтегрувати

нових співробітників у робочі процеси та підвищити загальну ефективність управління персоналом.

Наступним важливим напрямом удосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» є впровадження системи оцінювання результатів праці персоналу. Проведений аналіз показав, що на підприємстві відсутня достатньо формалізована система оцінювання працівників, що може ускладнювати прийняття кадрових рішень, планування професійного розвитку та формування ефективної системи мотивації.

В умовах сучасного управління персоналом оцінювання працівників є одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства. Його основною метою є визначення рівня досягнення працівниками поставлених завдань, виявлення потреб у професійному розвитку та формування об'єктивної основи для застосування стимулюючих механізмів.

Для ТОВ «Агро-Інжиніринг» доцільно запровадити систему оцінювання персоналу, яка ґрунтуватиметься на використанні комплексу кількісних та якісних показників. При цьому критерії оцінювання повинні враховувати специфіку діяльності різних категорій працівників та рівень їх відповідальності за результати роботи.

З метою забезпечення об'єктивності оцінювання доцільно використовувати такі критерії, як якість виконання робіт, дотримання встановлених термінів виконання завдань, рівень професійної компетентності, здатність до командної роботи, відповідальність та ініціативність працівників. Застосування зазначених критеріїв дозволить отримувати комплексну інформацію про результати діяльності персоналу та своєчасно виявляти напрями подальшого професійного розвитку.

Важливою перевагою запропонованої системи є можливість її інтеграції з процесами мотивації та навчання персоналу. Результати оцінювання можуть використовуватися під час прийняття рішень щодо преміювання працівників, формування індивідуальних планів розвитку, визначення потреб у навчанні та планування кадрового резерву підприємства.

Реалізація запропонованого підходу сприятиме підвищенню прозорості кадрових процесів, об'єктивності управлінських рішень та ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Агро-Інжиніринг».

З метою забезпечення об'єктивності та комплексності оцінювання результатів праці працівників доцільно використовувати систему критеріїв, яка враховуватиме специфіку діяльності персоналу та дозволятиме визначати рівень ефективності виконання посадових обов'язків. Запропоновані критерії оцінювання персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Критерії оцінювання персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Критерій оцінювання	**Характеристика**
Якість виконання робіт	Відповідність результатів роботи встановленим вимогам та стандартам
Продуктивність праці	Рівень виконання поставлених завдань та досягнення планових показників
Дотримання термінів виконання робіт	Своєчасність виконання доручень та проєктних завдань
Професійна компетентність	Рівень професійних знань, навичок та вмінь працівника
Ініціативність	Здатність пропонувати нові рішення та брати участь у вдосконаленні діяльності підприємства
Командна взаємодія	Ефективність співпраці з колегами та участь у командній роботі
Відповідальність	Дотримання трудової дисципліни та якість виконання посадових обов'язків

Джерело: складено автором.

Запропонована система оцінювання передбачає комплексний підхід до аналізу результатів праці персоналу та враховує як кількісні, так і якісні аспекти діяльності працівників. Використання декількох критеріїв оцінювання дозволяє забезпечити більш об'єктивне визначення рівня ефективності роботи працівників та мінімізувати суб'єктивність кадрових рішень.

Особливе значення для підприємства мають критерії якості виконання робіт, продуктивності праці та дотримання встановлених термінів виконання

завдань, оскільки саме вони безпосередньо впливають на результати реалізації інжинірингових проєктів. Водночас оцінювання професійної компетентності, ініціативності та здатності до командної роботи дозволяє визначати перспективи професійного розвитку працівників і формувати кадровий резерв підприємства.

Запровадження запропонованої системи оцінювання сприятиме підвищенню прозорості кадрової політики, удосконаленню системи мотивації персоналу та формуванню більш ефективного механізму управління людськими ресурсами на підприємстві.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» є розвиток системи мотивації та професійного навчання персоналу. Проведений аналіз показав, що підприємство загалом забезпечує належний рівень організації праці та підтримує професійний розвиток працівників, проте сучасні умови господарювання потребують використання більш комплексного підходу до стимулювання трудової діяльності та розвитку кадрового потенціалу.

В умовах посилення конкуренції на ринку праці особливого значення набуває формування мотиваційної системи, яка здатна не лише стимулювати досягнення високих результатів праці, а й сприяти утриманню кваліфікованих працівників. Для підприємств інжинірингового профілю це питання є особливо актуальним, оскільки рівень професійної підготовки персоналу безпосередньо впливає на якість виконання робіт та конкурентоспроможність підприємства.

З метою підвищення ефективності системи мотивації доцільно поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання. Поряд із традиційними формами матеріального заохочення важливу роль можуть відігравати визнання професійних досягнень працівників, залучення їх до процесу прийняття рішень, підтримка професійного розвитку та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності працею та зміцнити прихильність працівників до підприємства.

Не менш важливим елементом кадрової політики є професійне навчання персоналу. Сучасні технології, зміни нормативних вимог та розвиток інженерних рішень обумовлюють необхідність постійного оновлення знань і навичок

працівників. Саме тому підприємству доцільно перейти від епізодичного навчання до системного планування професійного розвитку персоналу.

Запровадження індивідуальних планів розвитку працівників дозволить визначати потреби у підвищенні кваліфікації, формувати персоналізовані програми навчання та забезпечувати цілеспрямований розвиток професійних компетенцій. Крім того, доцільним є розширення практики внутрішнього обміну досвідом між працівниками, проведення професійних семінарів, навчальних зустрічей та консультацій із залученням провідних фахівців підприємства.

Важливу роль у розвитку кадрового потенціалу може відігравати поєднання процесів навчання та наставництва. Такий підхід дозволить не лише передавати професійні знання новим працівникам, а й забезпечить збереження та поширення накопиченого досвіду в межах підприємства. Одночасно це сприятиме формуванню кадрового резерву та підготовці працівників до виконання більш складних професійних завдань.

Реалізація запропонованих заходів у сфері мотивації та професійного розвитку дозволить підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити кадровий потенціал підприємства, покращити результати трудової діяльності та створити умови для довгострокового розвитку ТОВ «Агро-Інжиніринг».

Для систематизації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу доцільно узагальнити їх зміст та очікувані результати впровадження (табл. 3.5).

Запропоновані заходи спрямовані на формування комплексної системи мотивації та професійного розвитку персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг». На відміну від традиційних підходів, які переважно орієнтовані на матеріальне стимулювання працівників, запропонована система передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації, а також створення умов для безперервного професійного розвитку персоналу.

Таблиця 3.5

Заходи щодо розвитку системи мотивації та професійного навчання персоналу ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Захід	**Зміст заходу**	**Очікуваний результат**
Розширення системи нематеріальної мотивації	Визнання професійних досягнень працівників, подяки, відзначення результатів роботи	Підвищення залученості та лояльності персоналу
Запровадження індивідуальних планів розвитку	Визначення цілей професійного розвитку кожного працівника	Підвищення рівня професійних компетенцій
Організація внутрішнього навчання	Проведення семінарів, консультацій та обміну досвідом	Поширення професійних знань у колективі
Розвиток наставництва	Передача практичного досвіду між працівниками	Прискорення професійної адаптації та розвитку персоналу
Формування кадрового резерву	Виявлення перспективних працівників та підготовка до кар'єрного зростання	Забезпечення наступності та стабільності кадрового складу

Джерело: складено автором.

Особливе значення має впровадження індивідуальних планів розвитку працівників, які дозволять більш ефективно планувати процес підвищення кваліфікації та забезпечувати відповідність професійних компетенцій персоналу стратегічним потребам підприємства. Крім того, розвиток наставництва та внутрішнього навчання сприятиме збереженню й передачі професійного досвіду, що є особливо важливим для підприємств інжинірингового профілю.

Запропоновані заходи також створюють передумови для формування кадрового резерву та підготовки працівників до виконання більш складних професійних функцій. У результаті їх реалізації підприємство зможе підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів.

Завершальним напрямом удосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» є цифровізація HR-процесів. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом свідчать про зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні ефективності кадрової роботи. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати рутинні кадрові процедури, скоротити витрати часу на обробку інформації та підвищити якість управлінських рішень.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві існує потенціал для розширення використання цифрових технологій у сфері управління персоналом. Насамперед це стосується кадрового документообігу, оцінювання персоналу, організації навчання працівників та внутрішніх комунікацій. Впровадження сучасних цифрових рішень дозволить підвищити прозорість кадрових процесів та забезпечити більш оперативний доступ до необхідної інформації.

Одним із перспективних напрямів є впровадження електронного кадрового документообігу, що дозволить спростити процес підготовки, зберігання та обробки кадрових документів. Використання електронних форм документів сприятиме скороченню адміністративних витрат та підвищенню ефективності роботи кадрової служби.

Важливим інструментом цифровізації може стати використання електронних засобів оцінювання персоналу та моніторингу професійного розвитку працівників. Такі інструменти дозволяють накопичувати інформацію про результати діяльності персоналу, відстежувати динаміку розвитку компетенцій та формувати необхідну аналітичну інформацію для прийняття кадрових рішень.

Крім того, доцільним є використання цифрових платформ для організації внутрішнього навчання та корпоративних комунікацій. Це сприятиме підвищенню доступності навчальних матеріалів, покращенню взаємодії між працівниками та формуванню єдиного інформаційного середовища підприємства.

З метою систематизації запропонованих заходів цифровізації кадрових процесів доцільно узагальнити основні напрями їх впровадження та очікувані результати реалізації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Заходи щодо цифровізації HR-процесів ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Напрям цифровізації	**Основний зміст заходу**	**Очікуваний результат**
Електронний кадровий документообіг	Перехід до цифрового формату кадрових документів	Скорочення витрат часу на кадрові процедури
Автоматизація оцінювання персоналу	Використання електронних форм оцінювання та зберігання результатів	Підвищення об'єктивності та оперативності оцінювання
Цифровий облік навчання персоналу	Формування електронної бази навчання та розвитку працівників	Покращення контролю за розвитком компетенцій
Корпоративні комунікаційні платформи	Використання цифрових засобів внутрішньої взаємодії	Підвищення ефективності комунікацій між працівниками
HR-аналітика	Формування інформаційної бази для кадрових рішень	Підвищення якості управління персоналом

Джерело: складено автором.

Цифровізація кадрових процесів є важливим інструментом підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг». Запропоновані заходи спрямовані не лише на автоматизацію окремих кадрових процедур, а й на формування сучасної інформаційної системи управління персоналом, яка забезпечуватиме своєчасне отримання та обробку необхідної кадрової інформації.

Особливого значення набуває впровадження електронного кадрового документообігу та цифрових інструментів оцінювання персоналу, оскільки саме ці напрями дозволяють підвищити оперативність кадрової роботи та забезпечити більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень. Водночас використання електронних платформ для навчання та внутрішніх комунікацій

сприятиме розвитку кадрового потенціалу підприємства та покращенню взаємодії між працівниками.

Загалом реалізація запропонованих заходів цифровізації дозволить підвищити якість управління людськими ресурсами та створити умови для подальшого розвитку кадрової політики підприємства відповідно до сучасних вимог цифрової економіки.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» охоплюють основні напрями управління персоналом та спрямовані на усунення проблем, виявлених під час проведеного дослідження. Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити ефективність адаптації персоналу, удосконалити систему оцінювання результатів праці, посилити мотивацію та професійний розвиток працівників, а також забезпечити цифрову трансформацію кадрових процесів. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів доцільно оцінити в межах наступного підрозділу.

3.3. Оцінка результативності запропонованих заходів

Оцінювання результативності запропонованих заходів є важливим етапом обґрунтування їх практичної доцільності. Оскільки частина запропонованих заходів має організаційний характер і не передбачає безпосереднього кількісного вимірювання економічного ефекту, оцінювання їх результативності доцільно здійснювати на основі прогнозування впливу на ключові показники кадрової політики підприємства.

Реалізація заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» спрямована на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, покращення організації кадрових процесів та створення умов для подальшого професійного розвитку працівників. Узагальнення очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати реалізації заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Запропонований захід	**Очікуваний результат**
Впровадження програми адаптації та наставництва	Скорочення періоду адаптації нових працівників та підвищення рівня їх залученості
Удосконалення системи оцінювання персоналу	Підвищення об'єктивності кадрових рішень та прозорості управління персоналом
Розвиток системи мотивації	Підвищення продуктивності праці та лояльності працівників
Розвиток професійного навчання	Зростання професійних компетенцій персоналу
Цифровізація HR-процесів	Підвищення ефективності кадрової роботи та оперативності управлінських рішень

Джерело: складено автором.

Для оцінки практичної доцільності запропонованих заходів важливо визначити їх очікуваний вплив на кадрову політику та результати діяльності підприємства. Реалізація заходів у сфері адаптації персоналу, оцінювання результатів праці, мотивації, професійного розвитку та цифровізації HR-процесів має забезпечити не лише покращення окремих кадрових процедур, а й підвищення ефективності системи управління персоналом у цілому. Очікуваний вплив запропонованих заходів на кадрову політику ТОВ «Агро-Інжиніринг» наведено на рис. 3.4.

Дані рис. 3.4 демонструють логічний взаємозв'язок між запропонованими заходами, проміжними результатами їх реалізації та кінцевими результатами для підприємства. Запропоновані заходи спрямовані не лише на вдосконалення окремих складових кадрової політики, а й на формування комплексної системи управління персоналом, орієнтованої на підвищення ефективності діяльності підприємства.

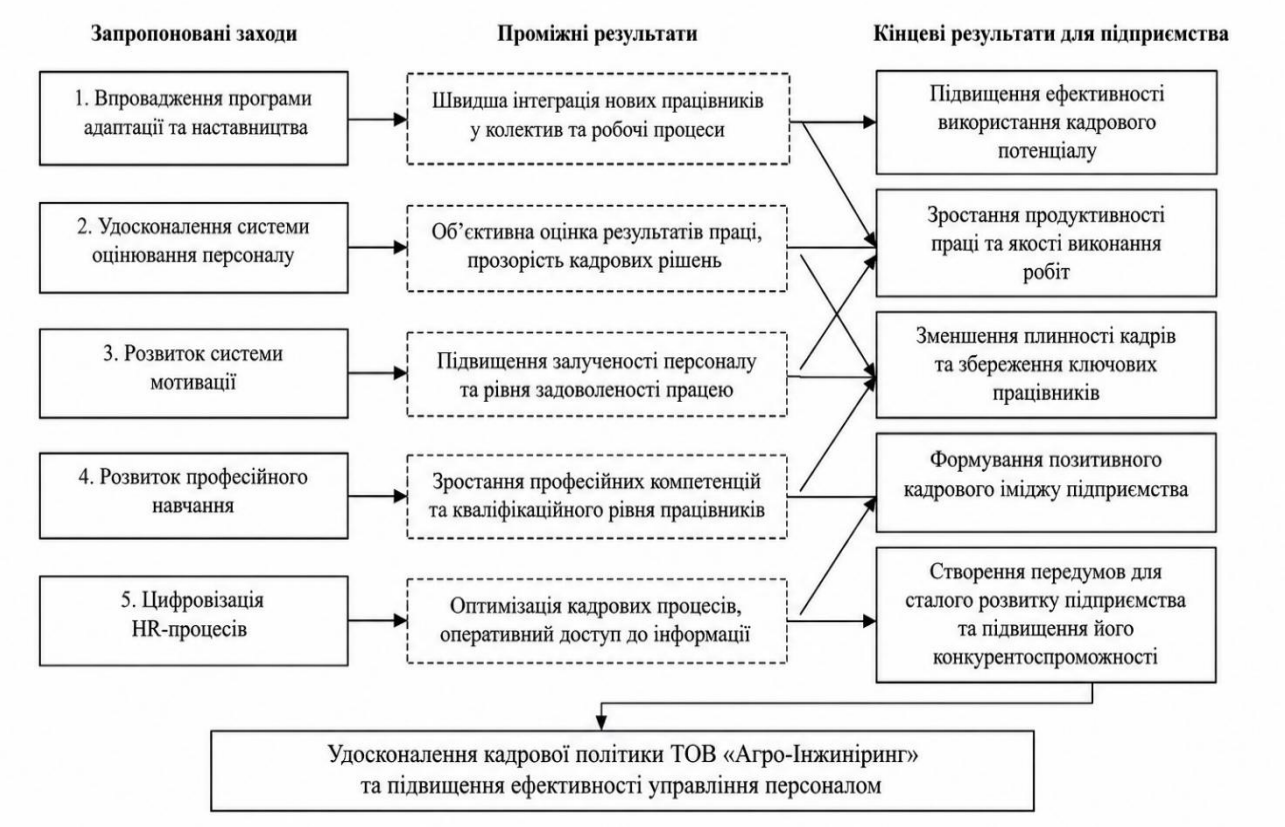


Рис. 3.4. Очікуваний вплив запропонованих заходів на кадрову політику ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Джерело: складено автором.

Впровадження програми адаптації та наставництва дозволить прискорити інтеграцію нових працівників у колектив та робочі процеси, що сприятиме більш ефективному використанню кадрового потенціалу підприємства. Удосконалення системи оцінювання персоналу забезпечить підвищення об'єктивності кадрових рішень та створить основу для розвитку мотиваційних механізмів і професійного розвитку працівників.

Реалізація заходів щодо розвитку системи мотивації та професійного навчання сприятиме підвищенню залученості персоналу, зростанню рівня професійних компетенцій та зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Водночас цифровізація HR-процесів забезпечить підвищення ефективності кадрової роботи, оперативності обробки інформації та якості управлінських рішень.

Сукупний ефект від реалізації запропонованих заходів проявлятиметься у підвищенні продуктивності праці, зниженні ризику втрати кваліфікованих працівників, формуванні позитивного кадрового іміджу підприємства та створенні передумов для його довгострокового розвитку. Це дозволить підвищити ефективність кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг» та забезпечити більш повне використання кадрового потенціалу в умовах конкурентного середовища.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження доцільно систематизувати основні проблеми кадрової політики підприємства, запропоновані заходи щодо їх усунення та очікувані результати впровадження (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Узагальнення пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг»

Виявлена проблема	**Запропонований захід**	**Очікуваний результат**
Недостатня формалізація адаптації персоналу	Впровадження програми адаптації та наставництва	Скорочення періоду адаптації працівників
Відсутність системного оцінювання персоналу	Запровадження системи оцінювання результатів праці	Підвищення об'єктивності кадрових рішень
Обмежені можливості професійного розвитку	Формування системи навчання та розвитку	Підвищення професійних компетенцій
Недостатній рівень нематеріальної мотивації	Розвиток мотиваційних інструментів	Підвищення залученості та лояльності персоналу
Недостатня цифровізація кадрових процесів	Впровадження цифрових HR-рішень	Підвищення ефективності кадрової роботи

Запропоновані заходи повністю відповідають проблемам кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг», виявленим у процесі проведеного дослідження. Запропоновані рішення мають комплексний характер та

охоплюють основні складові системи управління персоналом, що дозволяє забезпечити їх взаємодоповнюваність та підвищити загальну ефективність кадрової політики підприємства.

Особливістю запропонованих заходів є їх орієнтація не лише на усунення наявних недоліків, а й на формування сучасної системи управління персоналом, яка враховує актуальні тенденції розвитку HR-менеджменту. Реалізація заходів у сфері адаптації персоналу, оцінювання результатів праці, мотивації, професійного розвитку та цифровізації кадрових процесів створює умови для більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Важливою перевагою запропонованих заходів є можливість їх поетапного впровадження залежно від ресурсних можливостей підприємства. Це дозволяє мінімізувати організаційні ризики та забезпечити поступове вдосконалення кадрової політики без суттєвого порушення поточних бізнес-процесів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню кадрового потенціалу, зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Інжиніринг» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління кадровою політикою підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ТОВ «Агро-Інжиніринг». Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та сформулювати такі висновки.

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності кадрової політики підприємства та її ролі в системі управління персоналом. Встановлено, що кадрова політика є одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємства, оскільки визначає принципи, методи та напрями роботи з персоналом. Для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності значення кадрової політики зростає внаслідок необхідності забезпечення високого рівня професійної підготовки працівників, здатності персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно функціонувати в умовах міжнародної конкуренції.

2. Досліджено особливості формування та реалізації кадрової політики підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Визначено, що сучасна кадрова політика повинна бути орієнтована на розвиток людського капіталу, підвищення професійної компетентності працівників, впровадження сучасних мотиваційних механізмів та використання цифрових технологій у сфері управління персоналом. Встановлено, що ефективність кадрової політики значною мірою залежить від узгодженості процесів підбору, адаптації, оцінювання, навчання та мотивації персоналу.

3. Проведено аналіз діяльності ТОВ «Агро-Інжиніринг» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Результати дослідження свідчать про загалом позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2021–2025 рр. Встановлено зростання доходу від реалізації продукції та послуг, збільшення чистого прибутку, розширення активів підприємства та зміцнення його фінансового стану. Проведений аналіз підтвердив наявність достатнього

потенціалу для подальшого розвитку підприємства та вдосконалення системи управління персоналом.

4. Здійснено оцінку кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг». Встановлено, що підприємство забезпечене кваліфікованими працівниками, характеризується позитивною динамікою продуктивності праці та підтримує належний рівень кадрового забезпечення. Водночас у процесі дослідження виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема відсутність формалізованої системи адаптації нових працівників, недостатню структурованість системи оцінювання персоналу, потребу у подальшому розвитку мотиваційних механізмів та обмежене використання цифрових HR-інструментів.

5. На основі результатів SWOT-аналізу та комплексної оцінки кадрової політики визначено основні напрями її вдосконалення. Встановлено, що найбільший потенціал підвищення ефективності управління персоналом пов'язаний із розвитком системи адаптації працівників, удосконаленням оцінювання результатів праці, розвитком мотивації та професійного навчання персоналу, а також цифровізацією кадрових процесів.

6. Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Агро-Інжиніринг». Запропоновано впровадження програми адаптації та наставництва нових працівників, формування системи оцінювання результатів праці на основі визначених критеріїв, розвиток інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації, удосконалення системи професійного навчання та впровадження цифрових HR-рішень. Запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

7. Проведено оцінку очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів. Визначено, що їх впровадження сприятиме скороченню періоду адаптації нових працівників, підвищенню об'єктивності кадрових рішень, зростанню рівня професійних компетенцій персоналу, посиленню мотивації працівників та підвищенню ефективності кадрових процесів. У результаті очікується зміцнення кадрового потенціалу підприємства, зростання

продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агро-Інжиніринг» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління кадровою політикою є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності. Запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість і можуть бути використані ТОВ «Агро-Інжиніринг» для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності використання людських ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична система YouControl. ТОВ «Агро-Інжиніринг» (код ЄДРПОУ 39389191). Досьє підприємства. URL: https://youcontrol.com.ua

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019.

3. Білорус Т. В., Бурмістрова О. О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. Ефективна економіка. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.74.

4. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114.

5. Виноградський М. Д., Бєляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020.

6. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.

7. Глобальні тренди в компенсаціях та винагородах 2026: глобальна перспектива. HRSoft. 2024. URL: https://hrsoft.com

8. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15

9. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

10. Дудник О. В., Майборода М. М., Пасик-Косарєва Н. О. Використання ШІ в HR-менеджменті: автоматизація, точність і ризики втрати ідентичності організації та мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-27.

11. Європейська Комісія. Штучний інтелект на робочому місці: виклики та можливості для управління персоналом. Брюссель, 2025. URL: https://commission.europa.eu

12. Інформаційно-аналітична система Kompass Ukraine. ТОВ «Агро-Інжиніринг». Профіль підприємства. URL: https://ua.kompass.com

13. Інформаційно-аналітична система OpenDataBot. ТОВ «Агро-Інжиніринг» (код ЄДРПОУ 39389191). Відомості про підприємство. URL: https://opendatabot.ua

14. Кадрова безпека зовнішньоекономічної діяльності компаній. Sidcon. 26 липня 2024. URL: https://sidcon.com.ua

15. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 2. С. 52–56. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-52-56.

16. Ковальчук С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Том 350. № 1. С. 29–36. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3.

17. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08.

18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.

19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 294 с.

20. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua.

21. Польгуль Д. С. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-44.

22. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17

23. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12

24. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80

25. Рекомендації з відповідального використання штучного інтелекту у сфері управління персоналом / розроб.: А. Баткалов, Т. Богданова, І. Гнутова та ін. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2025. 70 с.

26. Рябоконь І., Кирилюк В. Цифрова HR-екосистема в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 4. С. 657–670. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.657.

27. Сагайдак М. П., Баніт О. В., Колос І. В. Розвиток персоналу як чинник стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 11 (293). С. 263–278. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-263-278.

28. Світова економіка : підручник / за ред. А. П. Голікова, О. А. Довгаль. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 349 с.

29. Світовий банк. Цифрові робочі місця та людський капітал у країнах Європи та Центральної Азії. Вашингтон : World Bank Group, 2024. URL: https://www.worldbank.org

30. Ткаченко Т. І. Управління персоналом у міжнародному бізнесі : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021.

31. ТОВ «Агро-Інжиніринг». Наші проєкти. URL: https://agro-ing.com/nashi-proyekty/

32. ТОВ «Агро-Інжиніринг». Офіційний сайт підприємства. URL: https://agro-ing.com

33. ТОВ «Агро-Інжиніринг». Фінансова звітність за 2021–2025 роки.

34. Товариство управління людськими ресурсами (SHRM). Звіт про стан робочого середовища 2024. URL: https://www.shrm.org

35. Тренди HR-автоматизації у 2025 році. HURMA. 1 грудня 2024. URL: https://hurma.work

36. Шведа Н. Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації суспільства. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2024. С. 438–448. URL: http://elartu.tntu.edu.ua

37. Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.78.

38. Щербатенко О. Як ШІ трансформує HR в Україні. Економічна правда. 1 липня 2025. URL: https://www.epravda.com.ua

39. Що таке KPI для HR менеджера: приклади KPI для HR. HURMA. 1 серпня 2024. URL: https://hurma.work

40. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023.

41. Bhadoriya K., Kushwah R. Cross-Cultural Management Challenges in Multinational Corporations. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI). 2025. Vol. 14. Issue 6. P. 76–84. DOI: 10.35629/8028-14067684.

42. Briscoe D., Schuler R., Tarique I. International Human Resource Management. Routledge, 2022.

43. CIPD. People Profession 2025: International Trends in Human Resource Management. URL: https://www.cipd.org

44. Deloitte. Global Human Capital Trends 2025. URL: https://www.deloitte.com

45. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Pearson, 2020.

46. Dowling P., Festing M., Engle A. International Human Resource Management. 8th ed. Cengage Learning, 2023.

47. Gartner. Top Strategic HR Trends and Priorities for 2025. URL: https://www.gartner.com

48. Harzing A.-W., Pinnington A. International Human Resource Management. Sage Publications, 2022.

49. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 4th ed. McGraw-Hill, 2021.

50. Hofstede's cultural dimensions theory. Business and Management | Research Starters. EBSCO Research, 2021.

51. HR Strategy Framework 2026. Human in Progress. 2024. URL: https://www.humaninprogress.com

52. International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org.

53. Kavanagh M. J., Johnson R. D. Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. 5th ed. Sage Publications, 2022.

54. Klietsova N., Kotviakovskyi Y., Melnyk Y. et al. International Socio-Legal Approaches to Human Resources Management in Conditions of Digitalization. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2023. Vol. 13. Issue 2. XXXV. P. 13–20.

55. McKinsey & Company. The State of Organizations 2025. URL: https://www.mckinsey.com.

56. Mercer. Global Talent Trends 2025. URL: https://www.mercer.com

57. OECD. OECD Employment Outlook 2024. URL: https://www.oecd.org/employment-outlook/

58. Oyeyipo I., Ayodeji D. C., Attipoe V. et al. Expatriate Management Best Practices: Enhancing Global Mobility for Strategic Advantage. International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR). 2025. Vol. 9. Issue 3. P. 31–40.

59. Petković M., Đorđević B. Global Talent Management in Multinational Companies as Their Response to Global Competition. The Global Economic Crisis and the Future of European Integration: International Scientific Conference. Niš : Faculty of Economics, 2013. P. 17–28.

60. Schuler R. S., Dowling P. J., De Cieri H. An integrative framework of strategic international human resource management. Journal of Management. 1993. Vol. 19. No. 2. P. 419–459.

61. Ulrich D., Brockbank W. Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets. McGraw-Hill, 2022.

62. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025

63. Yamao S. EPRG model. Elgar Encyclopedia of Cross-Cultural Management. Edward Elgar Publishing Ltd., 2024. P. 244–246.