МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Проблеми формування та реалізація кадрової політики організації ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Problems of Formation and Implementation of Personnel Policy of PJSC Zaporizhzhya Oil and Fat Processing Plant

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0733-мо-з-дн
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
О.С. Чепінога

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент Павлюк Т.С._____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Чепінозі Ользі Сергіївні

1. Тема роботи Проблеми формування та реалізація кадрової політики організації ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»
керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.н.держ.упр., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці з питань менеджменту організацій, адміністрування, організації кадрової політики, законодавство України, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат».
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи формування кадрової політики в організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та значення кадрової політики в організації; 1.2 Принципи та етапи формування кадрової політики; 1.3 Зарубіжний досвід формування кадрової політики в харчовій промисловості; 2 Розділ – Аналіз сучасного стану кадрової політики ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз кадрової політики підприємства; 2.3 Виявлення проблем у кадровій

політиці ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»; 3 Розділ – Шляхи вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Стратегії підвищення ефективності кадрової політики; 3.2 Розробка програм навчання та розвитку персоналу.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2024 р.	25.09.2024 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.10.2024 р.	27.10.2024 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2024 р.	16.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ О.С. Чепінога
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 80 с., 3 рис., 16 табл., 50 джерел.

Об’єктом дослідження є кадрова політика ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат».

Метою роботи є аналіз процесів формування та реалізації кадрової політики на ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, математичної статистики і логістики.

Актуальність дослідження проблем формування та реалізації кадрової політики зумовлена важливістю людського капіталу як основного ресурсу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

В ході дослідження було проаналізовано теоретичні основи формування кадрової політики в організації, проведено комплексний аналіз кадрової політики ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», визначені її проблеми та недоліки. На основі отриманих даних були розроблені пропозиції щодо удосконалення кадрової політики підприємства.

Запропоновані заходи дозволять ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» оптимізувати кадрову політику, зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність працівників, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 80 pp., 3 fig., 16 tab., 50 sources.

The object of the study is the personnel policy of PJSC Zaporizhzhya Oil and Fat Processing Plant.

The purpose of the work is to analyze the processes of formation and implementation of personnel policy at PJSC Zaporizhzhya Oil and Fat Processing Plant and to develop proposals for improving its effectiveness.

Research methods – observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, coordination and formalization, mathematical statistics and logistics.

The relevance of the study of the problems of formation and implementation of personnel policy is due to the importance of human capital as the main resource for achieving the strategic goals of the enterprise.

In the course of the research, the theoretical foundations of personnel policy formation in the organization were analyzed, a comprehensive analysis of the personnel policy of PJSC Zaporizhzhya Oil and Fat Processing Plant was conducted, and its problems and shortcomings were identified. On the basis of the received data, proposals were developed to improve the personnel policy of the enterprise.

The proposed measures will allow PJSC Zaporizhzhya Oil and Fat Processing Plant to optimize personnel policy, reduce staff turnover and increase employee productivity, ensuring sustainable development of the enterprise in the long term.

PERSONNEL POLICY, STAFF MOTIVATION, TRAINING AND DEVELOPMENT, QUALIFICATION IMPROVEMENT, SOCIAL GUARANTEES, PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

КП – Кадрова політика.

ПК – Плинність кадрів.

МП – Мотивація персоналу.

НРП – Навчання та розвиток персоналу.

КК – Корпоративна культура.

СУП – Стратегія управління персоналом.

КР – Кадровий резерв.

КПЕ – Ключові показники ефективності.

ПрАТ «ЗОЖК» – Приватне акціонерне товариство «Запорізький оліяжиркомбінат».

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….…….…… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ 14
1.1 Сутність та значення кадрової політики в організації ..……..... 14
1.2 Принципи та етапи формування кадрової політики ……. 21
1.3 Зарубіжний досвід формування кадрової політики в харчовій промисловості ……..…..... 26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОЛІЯЖИРКОМБІНАТ» ……..…….....…. 38
2.1 Загальна характеристика підприємства ……..…..… 38
2.2 Аналіз кадрової політики підприємства ……. 50
2.3 Виявлення проблем у кадровій політиці ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» ……..… 56
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОЛІЯЖИРКОМБІНАТ» .....…. 63
3.1 Стратегії підвищення ефективності кадрової політики ……..... 63
3.2 Розробка програм навчання та розвитку персоналу ……..…..... 68
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..…...……..……... 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..…...…...…… 74

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим чинником успішності підприємств, незалежно від сфери діяльності. Кадрова політика формує систему цінностей і правил, які визначають відносини між працівниками та організацією, створюючи основу для розвитку компетенцій, підвищення продуктивності, мотивації та утримання кваліфікованого персоналу. З огляду на важливість цієї складової, вдосконалення кадрової політики може сприяти посиленню конкурентних позицій підприємства, його адаптивності до змін та стабільності на ринку.

Особливості кадрової політики у харчовій промисловості, де працює ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», пов'язані з потребою у спеціалізованих знаннях та навичках, високим рівнем відповідальності працівників за дотримання стандартів якості та безпеки. Це вимагає від підприємства розробки надійних процедур підбору, адаптації, навчання та розвитку персоналу, а також створення умов для збереження високого рівня мотивації співробітників. Важливим є й формування корпоративної культури, яка сприяла б підвищенню залученості та відданості працівників. На практиці ж кадрова політика у харчовій промисловості стикається з низкою викликів, таких як відтік кадрів, брак кваліфікованих спеціалістів та невідповідність сучасним стандартам управління.

Дослідження кадрової політики ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» є важливим кроком для розуміння ефективності існуючих практик та розробки рекомендацій щодо їх удосконалення.

Метою роботи є аналіз процесів формування та реалізації кадрової політики на цьому підприємстві та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності.

У рамках роботи планується вирішити наступні завдання:

- дослідити основні принципи формування кадрової політики на підприємстві;

- виявити актуальні проблеми, з якими стикається організація в процесі управління персоналом;

- оцінити рівень задоволеності співробітників умовами праці та кадровою політикою компанії;

- розробити пропозиції з вдосконалення кадрової політики з акцентом на підвищення мотивації, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури.

Об’єктом даного дослідження є кадрова політика ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» як цілісна система управління персоналом, що поєднує стратегії, принципи та методи, націлені на підтримку ефективної роботи організації. Кадрова політика визначає підходи до залучення, утримання та розвитку персоналу, надає рамки для формування трудових відносин і реалізації соціальних ініціатив на підприємстві.

Предметом дослідження є методи та інструменти, які використовуються підприємством для формування та реалізації кадрової політики, а також їх ефективність у досягненні стратегічних цілей. Це включає процеси відбору кадрів, їх адаптації, розвитку, оцінки, мотивації та створення сприятливих умов праці, що стимулюють професійний і особистісний розвиток співробітників.

Для досягнення поставленої мети у роботі застосовуються наступні методи:

- аналіз документів – дослідження внутрішніх регламентів, положень та інструкцій ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», що регулюють кадрову політику, а також звітності, яка містить інформацію про плинність кадрів, структуру персоналу, заходи з навчання та розвитку.

- соціологічне опитування – метод збору інформації про ставлення працівників до існуючої кадрової політики, що дозволяє визначити рівень їхньої задоволеності умовами праці, мотивованість і залученість у діяльність

підприємства.

- інтерв’ювання – глибокі інтерв’ю з керівництвом та представниками кадрового відділу, що дають змогу зрозуміти стратегію і пріоритети кадрової політики, а також її актуальні проблеми з точки зору управлінців.

- статистичний аналіз – обробка і аналіз кількісних показників, таких як рівень плинності кадрів, частота та тривалість навчальних програм, середній рівень заробітної плати тощо. Це дозволяє дати об'єктивну оцінку ефективності кадрової політики підприємства та виділити ключові проблеми.

Застосування цих методів у комплексі забезпечить глибоке розуміння актуального стану кадрової політики ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» і допоможе обґрунтувати рекомендації щодо її вдосконалення.

Ступінь вивчення теми кадрової політики в організаціях загалом є доволі високим, оскільки питання управління персоналом привертає увагу як науковців, так і практиків. Протягом останніх десятиліть у багатьох дослідженнях розглянуто ключові аспекти формування та реалізації кадрової політики, включаючи підходи до набору персоналу, адаптації, розвитку, оцінки ефективності працівників, мотивації та управління їхньою зайнятістю.

Істотний вклад у розвиток теорії кадрового менеджменту внесли як українські, так і зарубіжні дослідники, що створили науковий фундамент для подальшого вивчення цієї галузі. Водночас існує низка аспектів, які залишаються недостатньо вивченими або потребують адаптації до сучасних умов економіки та до специфіки окремих галузей, зокрема харчової промисловості.

Серед українських дослідників значну увагу проблемам кадрової політики приділяють такі вчені, як Олена Грішнова, Наталія Волгіна, Валерій Завгородній та Валентина Шаповал, а також А. М. Колот, О. О. Герасименко, Г.Т. Завіновська, І.Л. Петрова, В.М. Петюх, О.М. Поплавська, С. О. Цимбалюк, Л.В. Щетініна, Г.В. Осовий, Т.Б. Твердушка, А.В. Василик та інші. Їхні роботи сфокусовані на питаннях розвитку людського капіталу, формування системи мотивації та адаптації персоналу в умовах сучасного

українського ринку праці.

Грішнова, зокрема, вивчала концепцію людського капіталу та його значення для економічного зростання підприємств. Її дослідження показують, як стратегічне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності організацій та створенню конкурентних переваг на ринку. Шаповал у своїх роботах зосереджується на питаннях мотивації персоналу та розвитку соціальної політики на підприємствах, що спрямована на зменшення плинності кадрів і підвищення задоволеності працівників умовами праці. Волгіна і Завгородній розглядають системи оцінювання персоналу та проблематику вдосконалення кадрової політики у відповідності до вимог сучасної економіки.

Зарубіжні дослідники також внесли великий внесок у розвиток теорії кадрової політики. Одним із найвпливовіших фахівців у цій галузі є Гері Десслер, автор численних праць з управління персоналом, у яких він розглядає комплексні підходи до підбору та оцінювання персоналу, навчання і розвитку працівників, а також забезпечення відповідності між індивідуальними цілями співробітників та стратегічними цілями організації.

Іншим впливовим дослідником є Дейвід Юлріх, який вивчає питання стратегічного управління персоналом і пропонує концепції щодо трансформації HR-служб у стратегічних партнерів бізнесу. Він стверджує, що кадрова політика повинна не лише забезпечувати поточні потреби компанії, але й активно сприяти її довгостроковому розвитку.

Джон Стредвік досліджував моделі адаптації співробітників та формування ефективних систем винагороди, особливо зважаючи на відмінності між приватним і державним секторами. Крім того, його роботи присвячені аналізу впливу корпоративної культури на продуктивність праці.

Попри значний ступінь вивченості теми, залишаються деякі аспекти, які потребують глибшого дослідження. Зокрема, недостатньо розробленими є питання адаптації моделей кадрової політики до особливостей окремих галузей, таких як харчова промисловість. Ця галузь має свої специфічні

вимоги до якості праці, безпеки виробництва та швидкої адаптації до змін ринкових умов. Також до цього часу не було достатньо уваги приділено питанням впливу сучасних технологій на кадрову політику. Використання автоматизованих систем управління персоналом, цифрових технологій для оцінки ефективності співробітників та електронного навчання потребують адаптації класичних моделей кадрової політики.

Крім того, в умовах глобалізації та інтеграції України до світових ринків актуальними стають дослідження, що спрямовані на врахування крос-культурних відмінностей у кадровій політиці та проблем адаптації міжнародних практик до національних реалій. Зарубіжний досвід показує, що саме адаптовані моделі кадрової політики, орієнтовані на місцеві соціокультурні особливості, забезпечують найбільший ефект.

Отже, можна зробити висновок, що, незважаючи на великий обсяг наукових робіт у цій сфері, кадрова політика в харчовій промисловості, зокрема в умовах сучасного українського ринку, потребує подальших досліджень. Це стосується і методів впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, і адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням специфіки національного законодавства та культурних аспектів.

Наукова новизна даної роботи полягає у комплексному аналізі формування та реалізації кадрової політики на прикладі конкретного підприємства харчової промисловості – ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат». Робота висвітлює специфічні виклики та потреби галузі, виявляє проблемні аспекти кадрової політики підприємства і пропонує шляхи вдосконалення, враховуючи сучасні тенденції у сфері управління персоналом, такі як автоматизація HR-процесів та інтеграція цифрових технологій. Одним із ключових елементів новизни є адаптація кращих зарубіжних практик кадрової політики з урахуванням національних особливостей, що дозволяє розробити стратегії, які підвищують ефективність персоналу в умовах українського ринку.

Робота також пропонує оригінальні методичні підходи до оцінки

ефективності кадрової політики на підприємстві. Зокрема, в ній запропоновано використання комбінації кількісних і якісних методів дослідження (статистичний аналіз показників продуктивності, соціологічне опитування персоналу, інтерв'ювання з представниками керівництва), що дозволяє оцінити як об’єктивні показники, так і суб’єктивне задоволення працівників кадровою політикою підприємства. Такий підхід забезпечує всебічну оцінку кадрової політики і сприяє розробці цільових рекомендацій, які мають потенціал для значного підвищення ефективності підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо оптимізації кадрової політики, що можуть бути реалізовані ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат». Результати роботи дозволяють підприємству ефективніше формувати кадрову стратегію, підвищувати мотивацію та продуктивність працівників, знижувати рівень плинності кадрів і вдосконалювати систему навчання та розвитку персоналу. Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи, впровадження програм навчання і розвитку, а також створення сприятливого психологічного клімату є універсальними і можуть бути використані іншими підприємствами галузі, які прагнуть підвищити якість управління людськими ресурсами.

Крім того, напрацьовані методичні інструменти для оцінки та вдосконалення кадрової політики можуть стати основою для проведення подібних досліджень на інших підприємствах, що дозволить розширити базу наукових знань про ефективне управління персоналом в українському бізнес-середовищі. Отже, робота має значний потенціал для практичного використання у сфері управління персоналом та розробки стратегічних HR-рішень.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення кадрової політики в організації

Кадрова політика є однією з основних складових загальної стратегії розвитку будь-якої організації, яка визначає підходи до управління людськими ресурсами, встановлює стандарти поведінки, мотиваційні програми, принципи залучення, розвитку та утримання працівників.

Сутність кадрової політики полягає в системному та послідовному управлінні персоналом з метою досягнення довгострокових цілей організації, ефективного використання людського капіталу, а також створення умов для професійного та особистісного зростання працівників. Саме кадрова політика задає напрямок розвитку персоналу та його активну участь у реалізації місії й цінностей організації, забезпечуючи узгодженість між особистими цілями співробітників та стратегічними цілями підприємства.

Тема кадрової політики є предметом багаторічних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі, і висвітлюється у багатьох працях, присвячених управлінню персоналом, стратегічному менеджменту та економіці праці. Проблематика ефективного управління людськими ресурсами, включаючи методи формування кадрової політики, набуває особливого значення в умовах динамічного розвитку ринку та конкурентного середовища. Вивченням різних аспектів кадрової політики займалися такі відомі науковці, як Гері Десслер, Дейвід Юлріх, Джон Стредвік, а також українські дослідники Олена Грішнова, Наталія Волгіна, Валентина Шаповал та інші.

Гері Десслер – один із провідних американських дослідників у галузі управління персоналом, який зробив вагомий внесок у розвиток теорії

кадрової політики. У своїй книзі «Основи управління персоналом» («Human Resource Management») Десслер розглядає кадрову політику як сукупність стратегій і методів, спрямованих на залучення, утримання, розвиток та мотивацію працівників. Він приділяє значну увагу процесам найму, відбору, навчання та оцінки персоналу, що становить основу кадрової політики на підприємстві. Десслер також акцентує на важливості відповідності кадрової політики стратегічним цілям організації, підкреслюючи необхідність поєднання особистих інтересів працівників із загальними інтересами компанії [47].

Дейвід Юлріх, ще один відомий дослідник у сфері управління людськими ресурсами, у своїх роботах «HR Champions» і «HR Transformation» підкреслює роль кадрових служб у створенні цінності для бізнесу. Юлріх розробив концепцію стратегічного управління персоналом, у якій кадрові підрозділи відіграють важливу роль у досягненні загальних цілей підприємства. У своїх роботах він зазначає, що кадрова політика має бути не лише операційним інструментом, а й стратегічним ресурсом компанії. Юлріх розглядає кадрову політику як багатокомпонентну систему, що включає різноманітні напрямки діяльності – від побудови системи мотивації до розвитку лідерського потенціалу в компанії [48].

М. Армстронг у книзі «Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management» досліджує процеси адаптації та мотивації персоналу, які є ключовими аспектами кадрової політики. Його роботи фокусуються на впливі корпоративної культури на кадрову політику, а також на специфіці управління персоналом у різних секторах економіки. Він акцентує увагу на значенні правильного налаштування кадрової політики в залежності від типу організації, оскільки, на його думку, єдиної моделі кадрової політики, яка підійшла б для всіх організацій, не існує [46].

Серед українських дослідників важливий внесок у вивчення кадрової політики зробили Олена Грішнова та Наталія Волгіна. Олена Грішнова у своїх працях «Економіка праці та соціально-трудові відносини» досліджує

економічні аспекти управління персоналом, розглядає поняття людського капіталу та підходи до його розвитку. Вона акцентує на значенні кадрової політики як фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та підвищення його ефективності. Грішнова підкреслює, що кадрова політика є основою для створення умов професійного розвитку працівників, а також для забезпечення стабільності трудового колективу [21].

Валентина Шаповал у своїх роботах досліджує мотиваційні аспекти кадрової політики. У праці «Кадрова політика та шляхи її покращення» вона акцентує увагу на важливості соціальних аспектів у формуванні ефективної кадрової політики. Шаповал підкреслює, що мотиваційні програми, система винагород і соціальні гарантії є ключовими елементами, які визначають відданість працівників організації та рівень їх задоволеності роботою. У її працях кадрова політика розглядається як складова корпоративної стратегії, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню залученості працівників [45].

Українські дослідники Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. в посібнику «Управління персоналом» приділяють значну увагу питанням адаптації зарубіжного досвіду управління персоналом до українських реалій. Вони аналізують різні підходи до кадрової політики, зокрема з точки зору їхньої адаптації до умов українського ринку праці, і розглядають кадрову політику як гнучкий інструмент, що може змінюватися в залежності від економічної ситуації [6].

Таким чином, наукові дослідження як зарубіжних, так і українських авторів створили потужну теоретичну базу для вивчення кадрової політики в організаціях. Однак сучасні умови, включаючи глобалізацію, цифровізацію та зростання конкуренції, вимагають подальших досліджень з метою адаптації класичних підходів до управління персоналом. Ці зміни обумовлюють потребу в оновлених підходах до формування кадрової політики, зокрема з урахуванням цифрових інструментів, нових форм зайнятості та інтеграції соціальних стандартів у систему управління людськими ресурсами.

Поняття кадрової політики включає цілий комплекс заходів, що спрямовані на регулювання взаємовідносин між роботодавцем та працівниками. Сюди входять формування вимог до персоналу, визначення методів його добору, адаптації та навчання, організація мотиваційної системи, підтримка корпоративної культури та створення умов для професійного розвитку.

Кадрова політика визначає взаємозв'язки в колективі та сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, що забезпечує зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. Злагоджена кадрова політика є стратегічним інструментом, який дає змогу ефективно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, враховуючи специфіку ринку праці, зміни в технологіях, зростаючу конкуренцію та інші фактори, що впливають на діяльність організації.

Кадрова політика класифікується за кількома критеріями, що дозволяє виділити різні підходи та стратегії її формування. Одним із підходів до класифікації кадрової політики є її типологія за моделями управління.

Відповідно до цього, розрізняють такі основні типи кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну та активну.

Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чіткої стратегії і структурованих підходів до управління персоналом, що найчастіше зустрічається на підприємствах, які зосереджені на короткострокових цілях і не планують свого розвитку в перспективі.

Реактивна кадрова політика передбачає вирішення кадрових питань тільки тоді, коли вони стають актуальними, наприклад, при необхідності закриття вакантної посади або вирішення конфліктів у колективі.

Превентивна кадрова політика передбачає більш системний підхід, зокрема, вона орієнтована на прогнозування кадрових потреб і ризиків, а також на впровадження певних запобіжних заходів.

Активна кадрова політика є найпрогресивнішою, оскільки передбачає стратегічне управління персоналом, орієнтоване на досягнення

довгострокових цілей організації та максимальне використання потенціалу працівників (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 – Класифікація кадрової політики за типами, стадіями та цілями

Критерій класифікації	Види	Опис
Типи кадрової політики	Пасивна	Відсутність чіткої кадрової стратегії, вирішення проблем по мірі їх виникнення.
	Реактивна	Реагування на вже існуючі проблеми з персоналом, відсутність планування на випередження.
	Превентивна	Орієнтація на прогнозування проблем та запобігання їх появі.
	Активна	Стратегічний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток потенціалу співробітників і досягнення довгострокових цілей організації.
Стадії кадрової політики	Початкова (стартова)	Формування основ команди, підбір кваліфікованих кадрів, базове управління персоналом.
	Зріла	Підтримка стабільності та розвиток персоналу, удосконалення програм мотивації, підвищення кваліфікації.
	Кризова	Оптимізація витрат, можливе скорочення персоналу, підтримка необхідного рівня продуктивності в умовах змін і викликів.
Цілі кадрової політики	Стратегічні	Досягнення довгострокових цілей організації, розвиток лідерського потенціалу, формування корпоративної культури.
	Тактичні	Середньострокові цілі, такі як підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, поліпшення умов праці.
	Оперативні	Щоденні завдання, включаючи контроль за дотриманням трудових норм, організація робочих процесів, підтримка робочої дисципліни.

Дана таблиця узагальнює основні типи, стадії та цілі кадрової політики в організації, демонструючи різноманітність підходів і завдань у сфері управління персоналом.

Таким чином, кадрову політику також класифікують за стадіями життєвого циклу підприємства: стартова, зріла та кризова. На стартовому етапі головними завданнями кадрової політики є формування команди, залучення кваліфікованих працівників та налагодження базових процесів управління персоналом. Зріла стадія характеризується стабільністю і спрямованістю на

розвиток персоналу, зокрема на підвищення кваліфікації, мотивацію і соціальні гарантії для працівників. Криза вимагає скорочення витрат, оптимізації кадрових процесів і пошуку нових шляхів підвищення продуктивності праці.

Ще одним критерієм для класифікації кадрової політики є її цілі, серед яких можна виділити стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

Стратегічні цілі включають довгострокові завдання, такі як підготовка висококваліфікованих кадрів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, розвиток лідерського потенціалу та зміцнення корпоративної культури.

Тактичні цілі орієнтовані на середньострокову перспективу і стосуються таких аспектів, як підвищення рівня мотивації, зниження плинності кадрів, поліпшення умов праці.

Оперативні цілі стосуються щоденної діяльності та включають завдання, пов’язані з підтримкою поточного функціонування персоналу, такими як управління відносинами в колективі, забезпечення дотримання внутрішніх норм і правил, координація робочих графіків тощо.

Отже, кадрова політика є багатовимірним і динамічним процесом, який визначає управлінську основу для забезпечення ефективної роботи організації та її сталого розвитку.

Ефективно сформована кадрова політика дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати, створити конкурентні переваги на ринку та забезпечити стабільне зростання організації. Вона є не лише засобом досягнення внутрішніх цілей компанії, але й важливим інструментом для формування позитивного іміджу на ринку праці, що у свою чергу сприяє залученню та утриманню найкращих фахівців.

Основні теоретичні аспекти формування кадрової політики в організації представимо в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Основні теоретичні аспекти формування кадрової політики в організації

Аспект	Зміст	Автори та джерела
1	2	3
Поняття кадрової політики	Кадрова політика – це сукупність стратегій та методів управління персоналом, спрямованих на досягнення цілей організації та підвищення ефективності роботи співробітників. Кадрова політика визначає основні принципи та підходи до управління людськими ресурсами в організації, що включають залучення, утримання, розвиток персоналу та мотивацію	Гері Десслер (*Human Resource Management*); Олена Грішнова (*Економіка праці та соціально-трудові відносини*); Валентина Шаповал (*Соціальна політика на підприємстві*). Завгородній В. (*Управління персоналом*)
Роль кадрової політики	Кадрова політика забезпечує сталість та конкурентоспроможність організації, підвищує мотивацію працівників і сприяє розвитку корпоративної культури. Кадрова політика сприяє досягненню стратегічних цілей організації, покращує ефективність управління персоналом та забезпечує сталий розвиток	Дейвід Юлріх (*HR Champions, HR Transformation*); Джон Стредвік (*HR Practices*); Олена Грішнова (*Економіка праці та соціально-трудові відносини*). Десслер Г. (*Human Resource Management*)
Типи кадрової політики	Кадрова політика може бути пасивною, реактивною, превентивною або активною в залежності від підходу до управління персоналом - Пасивна: відсутність чіткої стратегії, зосередженість на вирішенні поточних питань. - Реактивна: вирішення проблем у міру їх появи. - Превентивна: попередження ризиків. - Активна: стратегічне управління персоналом, орієнтоване на довгострокові цілі.	Гері Десслер (*Human Resource Management*); Дейвід Юлріх (*HR Champions*).
Стадії кадрової політики	Стартова, зріла, кризова – кожна стадія вимагає різних підходів до управління персоналом залежно від розвитку організації. - Стартова: формування команди, залучення кваліфікованих фахівців. - Зріла: розвиток персоналу, стабільність. - Кризова: оптимізація витрат, підвищення продуктивності.	Стредвік Дж. (*HR Practices);* Валерій Завгородній (*Управління персоналом*); Наталія Волгіна.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Цілі кадрової політики	Можна виділити стратегічні, тактичні та оперативні цілі, які визначають напрямки розвитку кадрової політики в організації. - Стратегічні: довгострокові завдання, такі як розвиток лідерського потенціалу. - Тактичні: підвищення мотивації, зниження плинності. - Оперативні: поточна підтримка процесів і регулювання робочих взаємовідносин.	Джон Стредвік (*HR Practices*); Грішнова О. *Економіка праці та соціально-трудові відносини*; Валентина Шаповал (*Соціальна політика на підприємстві*).
Методи формування кадрової політики	Методи формування кадрової політики включають стратегічне планування, аналіз кадрових потреб, системи мотивації, розвиток програм навчання та розвитку працівників. Використання інструментів оцінки та мотивації персоналу, навчання, розвитку корпоративної культури і створення комфортного психологічного клімату.	Завгородній В. (*Управління персоналом);* Олена Грішнова (*Економіка праці та соціально-трудові відносини*); Джон Стредвік (*HR Practices*).
Адаптація кадрової політики до умов ринку	Кадрова політика має адаптуватися до змін в економічному та соціальному середовищі, що впливає на стратегії залучення та утримання персоналу.	Десслер Г. (*Human Resource Management)*; Стредвік Дж. (*HR Practices)*

Дана таблиця відображає теоретичні основи формування кадрової політики в організації та надає огляд теоретичних основ формування кадрової політики в організації, зокрема описує важливі аспекти, типи, цілі та методи, а також зазначає науковців і їхні роботи, що сприяли розвитку цієї теми.

1.2 Принципи та етапи формування кадрової політики

Кадрова політика організації є важливим елементом її управлінської стратегії, оскільки саме від правильно сформованої кадрової політики залежить ефективність роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей

підприємства. Кадрова політика охоплює усі процеси, пов'язані з персоналом, від найму до розвитку та утримання кадрів, і формується на основі певних принципів та через послідовні етапи, які забезпечують її дієвість і відповідність потребам як організації, так і ринку праці [3].

Принципи кадрової політики визначають підхід організації до управління людськими ресурсами і є фундаментом для всіх її кадрових рішень.

Схематично представимо принципи кадрової політики на рис. 1.1:



Рисунок 1.1 – Принципи кадрової політики

Одним з ключових принципів є відповідність кадрової політики загальній стратегії організації. Це означає, що політика в галузі управління персоналом має враховувати довгострокові цілі компанії та сприяти їхньому досягненню, наприклад, шляхом залучення висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати поставлені завдання.

Іншим важливим принципом є адаптивність, тобто здатність кадрової політики реагувати на зміни як у зовнішньому середовищі (ринок праці, економічні умови, законодавство), так і у внутрішньому (зміни у структурі

компанії, її стратегічних цілях). Завдяки цьому організація може швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Принцип рівності і справедливості передбачає, що організація забезпечує рівні можливості для всіх співробітників, незалежно від їхнього соціального статусу, статі, віку або етнічного походження. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, підвищує мотивацію та лояльність працівників. Крім того, важливим є принцип професіоналізму і компетентності, що означає прагнення організації підтримувати високий рівень знань і навичок своїх працівників через навчання, підвищення кваліфікації та професійний розвиток.

Принцип соціальної відповідальності підкреслює, що компанія несе відповідальність не тільки перед своїми працівниками, але й перед суспільством. Це означає дотримання етичних норм, створення безпечних і комфортних умов праці, впровадження екологічно безпечних методів виробництва, а також участь у суспільно важливих проектах.

Принцип мотивації та стимулювання передбачає, що працівники отримують адекватну компенсацію за свою працю, а також різноманітні заохочення, які стимулюють їх досягати кращих результатів.

Відобразимо характеристику основних принципів кадрової політики в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 – Характеристика принципів кадрової політики

Принцип	Опис
1	2
Відповідність стратегії	Кадрова політика узгоджується з довгостроковими цілями компанії та сприяє їхньому досягненню через ефективне управління персоналом.
Адаптивність	Політика здатна реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та ефективною.
Рівність і справедливість	Забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від соціального статусу, статі, віку або етнічного походження, що сприяє мотивації та лояльності працівників.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Професіоналізм і компетентність	Підтримка та підвищення кваліфікації працівників через навчання і професійний розвиток, що сприяє ефективності та якості роботи.
Соціальна відповідальність	Відповідальність компанії перед суспільством, включаючи дотримання етичних норм, створення безпечних умов праці, участь у суспільних ініціативах і захист екології.
Мотивація та стимулювання	Забезпечення адекватної винагороди за працю, створення системи стимулів, які сприяють продуктивності та залученню працівників до досягнення високих результатів.

Процес формування кадрової політики в організації включає декілька послідовних етапів, кожен з яких є важливим для досягнення бажаних результатів (рис.1.2):

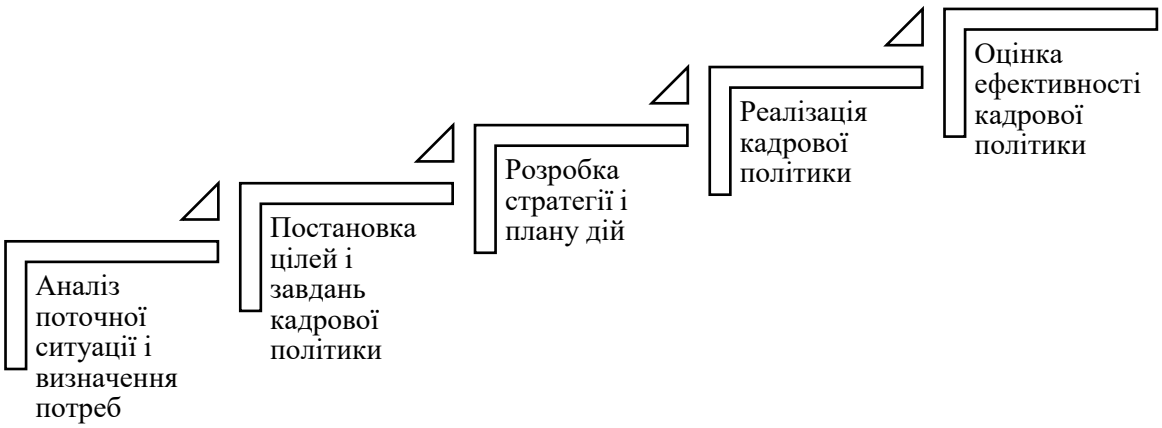


Рисунок 1.2 – Процес формування кадрової політики в організації [4]

Перший етап – аналіз поточної ситуації і визначення потреб. На цьому етапі проводиться оцінка поточного кадрового складу, з'ясовується відповідність кількості та якості персоналу потребам організації. Аналізуються також зовнішні умови, такі як ситуація на ринку праці, особливості галузі, демографічні та соціальні тенденції. Це дозволяє визначити, які ресурси необхідні для досягнення стратегічних цілей компанії і яку роль в цьому гратиме персонал.

Другий етап – постановка цілей і завдань кадрової політики. Після того, як визначено потреби організації, встановлюються конкретні цілі кадрової

політики. Наприклад, це можуть бути цілі щодо залучення кваліфікованих спеціалістів, зниження плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівників або поліпшення умов праці. На основі цілей розробляються основні завдання, які кадрова служба буде вирішувати в процесі своєї роботи.

Третій етап – розробка стратегії і плану дій. Визначаються конкретні стратегії, методи і інструменти для досягнення поставлених цілей. Наприклад, можуть бути розроблені програми навчання і розвитку персоналу, мотиваційні програми, стандарти найму і відбору кандидатів, схеми оцінки ефективності роботи. Важливо, щоб стратегія була реалістичною і враховувала наявні ресурси організації.

Четвертий етап – реалізація кадрової політики. На цьому етапі проводиться безпосереднє виконання розроблених заходів. Включає роботу з найму і відбору персоналу, організацію навчання, розробку та впровадження мотиваційних програм, соціальних пільг та інших аспектів управління персоналом. Важливою умовою є чітка координація між усіма підрозділами організації, щоб кадрова політика не була ізольованою, а інтегрувалася в загальні бізнес-процеси.

П’ятий етап – оцінка ефективності кадрової політики. Після реалізації заходів необхідно оцінити, наскільки кадрова політика відповідає поставленим цілям. Оцінюється ступінь досягнення цілей (наприклад, рівень плинності кадрів, підвищення кваліфікації співробітників), а також виявляються можливі недоліки і напрями для вдосконалення. На основі оцінки ефективності кадрової політики приймаються рішення щодо коригування стратегії, що дозволяє постійно адаптувати її до мінливих умов.

Відобразимо ключові етапи процесу формування кадрової політики в організації із відповідним описом в таблиці 1.4:

Таблиця 1.4 – Етапи формування кадрової політики в організації:

Етап	Опис
Аналіз поточної ситуації і визначення потреб	Оцінка кадрового складу, визначення відповідності кількості та якості персоналу потребам організації, аналіз зовнішніх умов (ринок праці, галузеві тенденції), що дозволяє уточнити ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей.
Постановка цілей і завдань кадрової політики	Визначення конкретних цілей кадрової політики, таких як залучення кваліфікованих спеціалістів, зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації співробітників або поліпшення умов праці, що сприяє виконанню загальної стратегії компанії.
Розробка стратегії і плану дій	Розробка стратегії для досягнення поставлених цілей з урахуванням ресурсів компанії, включаючи програми навчання, мотиваційні заходи, стандарти найму і відбору, а також механізми оцінки ефективності працівників.
Реалізація кадрової політики	Впровадження розроблених заходів: процес найму, організація навчання, мотиваційні програми, соціальні пільги та інші заходи з управління персоналом. Координація кадрової політики з іншими підрозділами для інтеграції в загальні процеси.
Оцінка ефективності кадрової політики	Оцінка досягнення поставлених цілей, аналіз результатів для виявлення недоліків і визначення можливостей для вдосконалення. Коригування стратегії на основі аналізу ефективності для забезпечення її відповідності поточним умовам.

Отже, формування кадрової політики є складним і багатоступеневим процесом, що включає чітке дотримання принципів і послідовність етапів. Ефективно реалізована кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зростанню лояльності працівників і, в кінцевому підсумку, сприяє успіху всієї організації.

1.3 Зарубіжний досвід формування кадрової політики в харчовій промисловості

Зарубіжний досвід формування кадрової політики в харчовій промисловості має значний вплив на ефективність підприємств, забезпечення якості продукції та конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Особливості кадрової політики різних країн та регіонів можуть відрізнятися залежно від культурних, економічних та регуляторних факторів,

але існують загальні підходи, які сприяють розвитку професійних навичок, підвищенню залученості співробітників і формуванню стійкої корпоративної культури.

Охарактеризуємо основні напрямки розвитку формування кадрової політики в харчовій промисловості в зарубіжних країнах (рис.1.3):

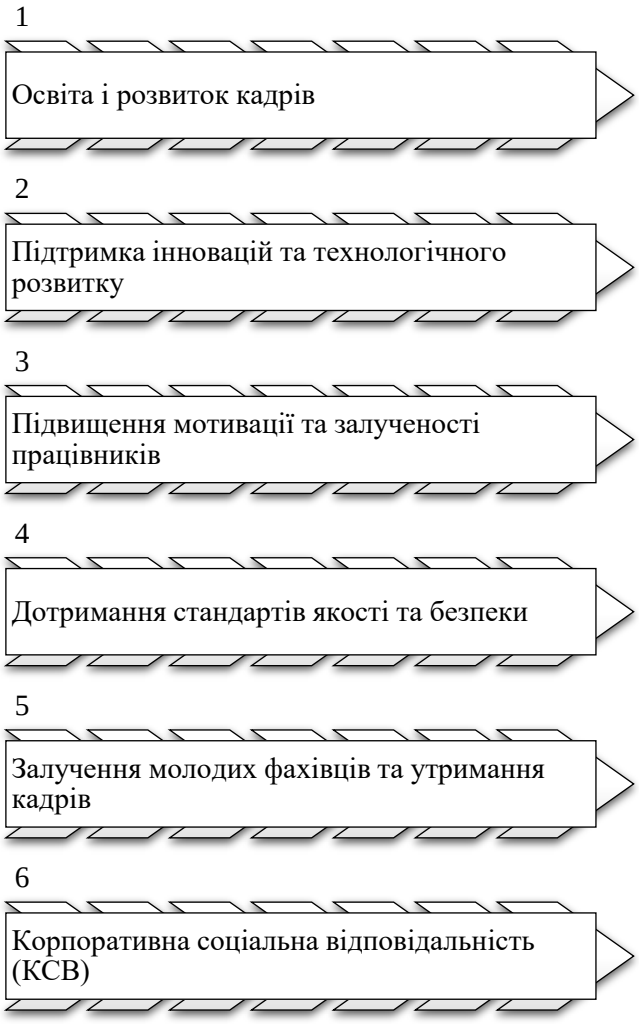


Рисунок 1.3 – Основні напрямки розвитку формування кадрової політики в харчовій промисловості в зарубіжних країнах [14]

1. Освіта та розвиток кадрів

Важливий аспект кадрової політики у харчовій промисловості у розвинутих країнах – це постійне навчання працівників та інвестиції у їхній

професійний розвиток.

Наприклад, у країнах ЄС діють численні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників харчової промисловості.

Великобританія та Німеччина активно підтримують програми, які включають навчання новим технологіям обробки продуктів, технікам безпеки, екологічним стандартам та управлінським навичкам.

Німецька система дуальної освіти є яскравим прикладом успішного поєднання теоретичної освіти та практичних навичок на виробництві. Такий підхід забезпечує підготовку висококваліфікованих спеціалістів, які можуть ефективно працювати за сучасними стандартами та забезпечувати високу якість продукції.

2. Підтримка інновацій та технологічного розвитку

Країни з високим рівнем розвитку харчової промисловості, такі як США, Японія і Нідерланди, активно інтегрують інноваційні технології в процес виробництва. Це вимагає від працівників глибоких технічних знань та вміння адаптуватися до нових інструментів і методів.

В Японії, наприклад, компанії розробляють програми підвищення кваліфікації, спрямовані на навчання працівників робототехніці та автоматизації, що дозволяє досягати високої продуктивності при зниженні витрат. Ці заходи також підтримуються державою через грантові програми та субсидії для підприємств, що інвестують у новітні технології та розвиток персоналу.

3. Підвищення мотивації та залученості працівників

У країнах Західної Європи, таких як Франція та Італія, існує акцент на створенні сприятливого робочого середовища, яке стимулює залученість і мотивацію персоналу. Це включає розробку систем заохочення, підтримку балансування роботи та особистого життя, забезпечення медичного страхування, а також програм соціальної підтримки.

У Франції, наприклад, поширені корпоративні програми, які підтримують працівників через додаткові бонуси за відданість компанії, що

допомагає знизити плинність кадрів та підвищити їхню залученість. Крім того, створення корпоративної культури, яка підтримує інноваційність і готовність до змін, допомагає ефективно розвивати галузь у динамічних ринкових умовах.

4. Дотримання стандартів якості та безпеки

Державна політика і корпоративні норми в країнах з розвиненою харчовою промисловістю жорстко контролюють дотримання стандартів якості та безпеки продукції.

В США, наприклад, компанії у харчовій промисловості підпорядковуються жорстким правилам Агентства з контролю за продуктами і ліками (FDA), що регулює кожен етап виробництва та обробки продуктів. Високі вимоги до якості продукції потребують відповідного рівня підготовки працівників, тому в кадровій політиці акцентується на регулярному навчанні щодо стандартів безпеки та якості.

5. Залучення молодих фахівців та утримання кадрів

Зарубіжний досвід показує важливість розробки програм залучення молодих спеціалістів у харчову промисловість. Наприклад, у Великобританії та Канаді діють програми стажування, в яких молоді спеціалісти отримують можливість працювати у харчовій промисловості ще під час навчання. Такі програми дозволяють не лише залучити молодих фахівців, але й сформувати у них лояльність до компанії.

Крім того, існує практика індивідуального підходу до кар’єрного розвитку, що допомагає створити довгострокову перспективу роботи в компанії.

6. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)

Європейські країни, зокрема скандинавські держави, активно впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності в кадрову політику. Це включає розвиток екологічних програм, етичне ставлення до працівників, інвестування в здоров’я та добробут працівників, а також прозорість у роботі компанії.

Наприклад, у Швеції та Данії програми КСВ стають частиною корпоративної культури та відображаються в умовах праці, розвитку та залученості працівників до прийняття рішень. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу та покращенню репутації компаній на ринку.

Тепер охарактеризуємо моделі кадрової політики в країнах Європи та США.

Кадрова політика в країнах Європи та США має свої характерні особливості, які залежать від економічних, соціальних і культурних умов. Вона спрямована на підвищення ефективності компаній, мотивацію співробітників та оптимізацію процесів управління персоналом. Огляд моделей кадрової політики в Європі та США дозволяє виділити основні підходи, які сприяють високій продуктивності праці та залученості працівників.

Європейська модель кадрової політики

Європейська кадрова політика значною мірою зосереджена на забезпеченні соціальної стабільності, захисті прав працівників і забезпеченні балансу між роботою та особистим життям. Особливості моделей кадрової політики у країнах Європи включають такі аспекти:

Скандинавська модель (Швеція, Данія, Норвегія)

Скандинавські країни відомі високим рівнем соціальної захищеності працівників і широким впровадженням принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Ці країни підтримують рівноправне та чесне ставлення до працівників, яке включає гнучкі умови праці, високий рівень захисту соціальних прав і можливості для професійного розвитку. Роботодавці зобов'язані створювати комфортне робоче середовище, що мотивує працівників на довготривалу роботу та сприяє їхній залученості.

Німецька модель (континентальна):

У Німеччині кадрова політика ґрунтується на індивідуальному підході до розвитку працівників та системі дуальної освіти. Німецька модель поєднує професійне навчання і практику, що дозволяє отримати висококосвічених

фахівців на різних рівнях. Державна підтримка освіти та регулювання ринку праці сприяють створенню кваліфікованої робочої сили. Також характерною особливістю є залучення працівників до прийняття управлінських рішень у формі співробітництва через робітничі ради або профспілки.

Французька модель:

Франція, як і Німеччина, має соціально орієнтовану кадрову політику, проте велику увагу приділяє правам працівників, заохоченню молодих спеціалістів та збільшенню зайнятості. Французький уряд стимулює підприємства до створення робочих місць, забезпечення рівних умов для працівників різного віку та гендеру, а також підтримує баланс роботи та особистого життя. Профспілки активно захищають права працівників, а у великих компаніях практикуються програми соціального захисту та додаткові пільги.

Британська модель:

Кадрова політика у Великобританії відрізняється більшою гнучкістю та орієнтацією на результативність. Роботодавці зосереджуються на продуктивності праці, індивідуальних досягненнях працівників і готові надавати більші можливості для просування по кар'єрі. Держава підтримує заходи щодо захисту працівників, проте регуляції менші, ніж у країнах континентальної Європи, що сприяє розвитку ринку праці, але знижує рівень соціальної стабільності.

Американська модель кадрової політики

Кадрова політика в США зосереджена на високій продуктивності праці, конкуренції та максимальній віддачі працівників. Американська модель характеризується такими аспектами:

Підприємницький підхід:

Кадрова політика у США здебільшого орієнтована на досягнення бізнес-результатів і підвищення ефективності. Роботодавці вкладають значні кошти в розвиток лідерських якостей і компетенцій, а також створюють висококонкурентне середовище, яке мотивує працівників до особистих

досягнень. У США широко застосовуються системи бонусів, премій і винагород за досягнення певних показників. Кар'єрне зростання залежить від результатів праці, і працівники мають значну свободу в реалізації своїх професійних планів.

Гнучкі умови праці:

Американські компанії прагнуть до створення гнучких умов праці, які дозволяють працівникам самостійно управляти своїм робочим графіком. Дистанційна робота, скорочені робочі дні або тижні, а також індивідуальні графіки стають звичайною практикою. Це допомагає компаніям утримувати цінні кадри та створювати продуктивне середовище для співробітників з різними потребами.

Мінімальний державний контроль:

Ринок праці в США регулюється менш суворо, ніж у Європі. Працівники часто залежать від рішень компаній, що стосуються умов праці та надання соціальних пільг. Багато компаній надають приватне медичне страхування, програми з пенсійного забезпечення та інші соціальні пакети, але законодавчо вони не обов’язкові, тому забезпечення соціальних прав працівників варіюється.

Фокус на професійний розвиток:

Американські роботодавці часто пропонують програми для підвищення кваліфікації та навчання, що орієнтовані на розвиток навичок, які безпосередньо пов’язані з цілями компанії. Тренінги, конференції, курси і спеціальні програми навчання для керівників націлені на створення сильної управлінської культури. Існує практика наставництва, що дозволяє працівникам швидше адаптуватися до вимог компанії і підвищувати продуктивність.

Оформимо порівняльну характеристику моделей кадрової політики у країнах Європи та США в таблицю 1.5:

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика моделей кадрової політики у країнах Європи та США

Аспект	Європейська модель	Американська модель
Соціальний захист	Високий рівень захисту прав працівників: обов'язкові відпустки, медичне та соціальне страхування, сильні профспілки.	Мінімальний державний контроль; соціальні гарантії часто залежать від компанії, яка самостійно визначає пільги та страхування.
Мотивація	Соціальна стабільність, рівні можливості, робоче середовище та баланс між роботою та особистим життям.	Орієнтація на індивідуальні досягнення; матеріальні заохочення та бонуси за продуктивність.
Умови праці	Гнучкість у рамках закону, зосередженість на захисті прав працівників і комфортних умовах праці.	Гнучкість в умовах праці; індивідуальні графіки та можливість дистанційної роботи для підвищення продуктивності та утримання кадрів.
Розвиток і навчання	Важливість дуальної системи освіти, постійне навчання, спрямоване на професійний розвиток у виробничих умовах (особливо у Німеччині та Франції).	Програми професійного розвитку, орієнтовані на цілі компанії; наставництво, тренінги та курси для підвищення навичок і швидкої адаптації до умов компанії.
Корпоративна культура	Соціальна відповідальність (КСВ), довгострокова зайнятість, прозорість, інклюзія.	Орієнтація на результативність, висока конкуренція, індивідуальний підхід до кар'єрного розвитку.
Рівень залученості профспілок	Високий: профспілки мають вагомий вплив на прийняття рішень у великих компаніях та регулювання умов праці.	Низький: профспілки менш активні; рішення здебільшого приймаються на рівні компанії, що знижує рівень колективного захисту прав працівників.
Гнучкість ринку праці	Стабільність, але менша гнучкість; сильні регуляції захищають права працівників, що обмежує можливість швидких змін у сфері зайнятості.	Більша гнучкість і швидка адаптація до змін; працівники і роботодавці можуть швидко змінювати умови та тривалість трудових відносин.
Баланс роботи та особистого життя	Високий пріоритет: забезпечуються законодавчі гарантії на відпочинок, відпустки, гнучкий графік.	Залежить від компанії; гнучкі умови праці сприяють балансу, але чітких законодавчих гарантій немає.

Дана таблиця демонструє ключові аспекти кадрової політики в країнах Європи та США, підкреслюючи відмінності в підходах до управління персоналом, соціальної відповідальності, мотивації та умов праці.

Проведемо порівняння європейської та американської моделей:

- Рівень соціального захисту: європейські країни надають більший захист прав працівників, чого не завжди дотримуються у США. Це включає обов'язкові відпустки, соціальне страхування та високий рівень участі профспілок у прийнятті рішень.

- Мотивація та управління: у США основна увага приділяється індивідуальним досягненням і матеріальному заохоченню, тоді як у Європі важливі соціальна стабільність і робоче середовище.

- Гнучкість на ринку праці: американська модель більш гнучка та менш регульована, що сприяє швидкій адаптації до змін, тоді як європейська система стабільніша, але менш гнучка.

- Розвиток та навчання: обидві моделі визнають важливість навчання, але європейські компанії приділяють більше уваги підготовці на виробництві, тоді як американські – професійному розвитку в межах цілей бізнесу.

Таким чином, європейська кадрова політика зосереджена на створенні стабільного, соціально відповідального середовища, тоді як американська орієнтована на ефективність та продуктивність, з великою свободою для досягнення індивідуальних цілей.

Також, доцільно дослідити особливості адаптації зарубіжного досвіду кадрової політики до українських реалій. Даний процес є складним, але перспективним. Українські компанії прагнуть інтегрувати західні підходи для підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та посилення конкурентоспроможності. Проте, успішне запровадження іноземних практик потребує врахування місцевих економічних, соціальних і культурних особливостей.

Наведемо основні особливості, які визначають адаптацію зарубіжного досвіду кадрової політики в Україні:

1. Економічна ситуація та обмеженість ресурсів. Україна поки що має економіку, яка розвивається, і багато компаній відчувають обмеження у фінансових ресурсах, що впливає на можливість впровадження деяких

західних практик. Наприклад, у порівнянні з європейськими країнами, українські підприємства можуть не мати достатньо коштів для забезпечення соціальних пакетів, розширеного медичного страхування, корпоративних програм розвитку та значних бонусів для персоналу. Це вимагає адаптації практик таким чином, щоб вони відповідали реальним можливостям компаній, наприклад, впровадження програм лояльності та мотивації на основі нематеріальних заохочень.

2. Рівень професійної підготовки та система освіти. Система професійної освіти в Україні потребує покращення, особливо у специфічних технічних галузях. Застосування німецької дуальної системи освіти або корпоративних навчальних програм, поширених в США, потребує розробки відповідних навчальних платформ і матеріалів. Українські компанії можуть зіштовхнутися з браком кадрів з необхідними навичками, тому інвестування у внутрішнє навчання та програми стажувань стає особливо важливим. На базі великих компаній можливе створення власних навчальних центрів для підготовки фахівців, як це відбувається на західних підприємствах.

3. Соціальна захищеність та трудове законодавство. Україна не має такої міцної системи соціальної захищеності, як багато країн Європи, а регуляції ринку праці менш розвинені. Це створює певні ризики для працівників і робить питання соціальних гарантій важливим для адаптації європейського досвіду. Наприклад, скандинавська модель з її фокусом на баланс між роботою та особистим життям або німецька система соціального захисту працівників поки що складні для повного впровадження в Україні через низький рівень законодавчого захисту. Але українські компанії можуть впроваджувати часткові елементи, такі як гнучкий графік або оплачувані лікарняні, що стане конкурентною перевагою на ринку праці.

4. Корпоративна культура та управління. Західні компанії значною мірою орієнтовані на розвиток відкритої та інноваційної корпоративної культури, яка стимулює ініціативність і командний дух. В Україні ж корпоративна культура іноді має залишки радянської ієрархічної структури,

де ініціативність працівників не завжди заохочується. Адаптація зарубіжних підходів вимагає розвитку культури довіри та відкритості, де працівники мають можливість вільно висловлювати ідеї та пропозиції. Важливим буде поступове впровадження таких інструментів, як зворотній зв'язок, навчання лідерству, прозорість у прийнятті рішень та заохочення особистого розвитку.

5. Мотивація та залученість. Американські та європейські підходи до мотивації працівників часто включають системи бонусів, премій, участь у прибутках або акціонерному капіталі компанії. В Україні такий підхід може бути застосований вибірково, особливо у великих компаніях, де є ресурси для формування бонусних програм. Однак для малого та середнього бізнесу варто зосередитися на нематеріальних аспектах мотивації, таких як кар'єрний розвиток, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, навчання та наставництво. Підвищення мотивації через можливості професійного розвитку та участі у корпоративних проектах, з урахуванням обмежень компанії, є реалістичним та ефективним кроком.

6. Підтримка балансу між роботою та особистим життям. У багатьох західних країнах, особливо в Скандинавії, роботодавці надають великого значення балансу між роботою і особистим життям працівників. В Україні такий підхід поступово набирає популярність, проте потребує адаптації до місцевих умов. Наприклад, гнучкий робочий графік та дистанційна робота стали доступнішими після пандемії, але широке впровадження цих практик залежить від галузі, специфіки роботи та готовності керівництва до змін. У тих секторах, де це можливо, компанії можуть запроваджувати гнучкий графік, що підвищує лояльність працівників та допомагає знизити плинність кадрів.

7. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). В Україні концепція корпоративної соціальної відповідальності лише починає розвиватися. Скандинавська та західноєвропейська моделі, які передбачають екологічну відповідальність, прозорість бізнесу і соціальну підтримку працівників, поки що важко реалізувати в повному обсязі через брак ресурсів та законодавчої підтримки. Але українські компанії можуть інтегрувати базові елементи КСВ,

такі як благодійність, екологічні ініціативи, підтримка місцевих громад. Ці заходи допоможуть покращити репутацію компанії та зробити внесок у соціальний розвиток.

Таким чином, адаптація зарубіжного досвіду кадрової політики до українських умов можлива за умови гнучкого підходу, врахування економічних реалій, можливостей ринку праці та культурних особливостей. Застосування іноземних моделей кадрової політики може підвищити конкурентоспроможність українських компаній, залучити талановитих працівників і покращити умови праці. Проте важливо впроваджувати адаптовані рішення, які враховують місцевий контекст і специфіку українського ринку.

В цілому, успішний зарубіжний досвід формування кадрової політики в харчовій промисловості базується на комплексному підході, що включає безперервний розвиток персоналу, впровадження інновацій, мотиваційні програми, дотримання жорстких стандартів якості та розвиток соціально відповідальної корпоративної культури. Такий підхід дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати високу якість продукції, що особливо важливо у динамічному середовищі світового ринку харчової промисловості.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОЛІЯЖИРКОМБІНАТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об’єктом даного дослідження є кадрова політика ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» як цілісна система управління персоналом, що поєднує стратегії, принципи та методи, націлені на підтримку ефективної роботи організації.

ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» (ЗОЖК) – одне з провідних підприємств харчової промисловості України, яке спеціалізується на виробництві рослинних олій, жирів, маргаринової продукції та інших видів харчової продукції. Воно відіграє важливу роль у розвитку агропромислового комплексу країни, орієнтуючись на експорт, високі стандарти якості та використання інноваційних технологій [38].

Надамо організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» (табл.2.1):

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані про підприємство [37]

Параметр	Деталі
1	2
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОЛІЯЖИРКОМБІНАТ»
Адреса	69014, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Харчова, будинок 3
Телефон	+380 (61) 766-44-81
Дата заснування	19 травня 1994 р.
Директор	Андрієвський Олександр Валерійович
Код ЄДРПОУ	00373847
Статутний капітал	141 978 870 ₴
Основний вид діяльності	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів

Продовження таблиці 2.1

1	2
Інші види діяльності	- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур - Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами - Постачання інших готових страв - Оренда й експлуатація нерухомості - Технічні випробування та дослідження
Керівники	Андрієвський Олександр Валерійович, керівник
Власники	АКЦІОНЕРИ (100% статутного капіталу – 141 978 870 ₴); Основний акціонер: АГРОКОСМ ХОЛДИНГ ЛІМІТЕД (AGROCOSM HOLDING LIMITED), частка 99,4799%
Тип підприємства	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
Основна спеціалізація	Виробництво рослинних олій, маргаринів, майонезів, кулінарних жирів та супутньої продукції
Ринок збуту	Внутрішній ринок України, експорт до Європи, Азії, Африки та СНД
Потужність виробництва	Сучасні потужності для переробки насіння соняшника, сої та інших олійних культур
Основні види продукції	- Рослинна олія: соняшникова (рафінована та нерафінована), соєва та ріпакова - Маргаринова продукція: для домашнього використання та харчової промисловості - Майонези: широкий асортимент (класичні та спеціалізовані види) - Супутня продукція: висівки, шрот, макуха для кормів тварин

ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» є одним із лідерів харчової галузі в Україні завдяки значним обсягам виробництва та високій якості продукції. Успіх підприємства зумовлений такими факторами:

- Ефективне використання сировинної бази: комбінат має доступ до ресурсів завдяки розташуванню в регіоні, багатому на сільськогосподарські культури, особливо соняшник і сою.

- Експортна орієнтація: значна частина продукції постачається за кордон, що забезпечує стабільну валютну виручку.

- Інновації: постійне оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій у виробництві сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

- Підтримка сертифікації: продукція відповідає міжнародним стандартам (ISO, HACCP), що відкриває доступ до глобальних ринків.

Охарактеризуємо організаційну структуру ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»:

- Управлінський апарат: до структури управління входять генеральний директор, виконавчі директори за напрямами (виробництво, маркетинг, фінанси, експорт), а також керівники департаментів.

- Виробничі підрозділи: комбінат має кілька цехів, які спеціалізуються на різних видах продукції (олія, маргарин, жири).

- Логістика та складське господарство: потужні складські приміщення забезпечують зберігання готової продукції та сировини.

Соціальна політика

- Підтримка працівників: комбінат забезпечує робочі місця для місцевого населення, надає соціальні пакети, включаючи медичне страхування, та підтримує професійний розвиток персоналу.

- Екологічна відповідальність: використовуються сучасні технології для зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище.

До основних викликів діяльності підприємства спід віднести наступне:

1. Енергетична залежність: високі витрати на енергоносії є ключовим фактором, що впливає на собівартість продукції.

2. Конкуренція: на внутрішньому та міжнародному ринку підприємство зіштовхується з конкуренцією з боку великих українських та зарубіжних виробників.

3. Інфраструктурні виклики: логістика та експорт ускладнюються через географічні та політичні фактори.

До перспектив розвитку віднесемо:

1. Розширення експорту: акцент на вихід на нові ринки, зокрема в країни Азії та Африки.

2. Інноваційні продукти: впровадження нових видів продукції з доданою вартістю.

3. Екологічні ініціативи: виробництво органічної продукції та застосування екологічно чистих технологій.

Таким чином, ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» залишається одним із ключових гравців у харчовій галузі України, демонструючи здатність до адаптації та розвитку в умовах сучасних викликів.

Проведемо фінансовий аналіз діяльності підприємства за наявними даними (табл.2.2):

Таблиця 2.2 – Загальна фінансова звітність ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» 2020-2023 рр. [37]

Показник	2023	2022	2021	2020	Відхилення (₴) 2023-2022	Відхилення (%) 2023-2022
Дохід	229 131 300	464 439 900	268 371 300	288 238 900	-235 308 600	-50,7
Чистий прибуток	-2 151 300	117 311 900	70 086 500	-108 342 700	-119 463 200	-101,8
Активи	599 987 400	538 369 100	218 551 800	481 614 900	+61 618 300	+11,4
Зобов'язання	790 418 200	726 334 000	524 321 000	856 610 800	+64 084 200	+8,8
Кількість працівників	8	8	8	-	-	-

Примітка: Відсотки відхилень розраховано як відношення різниці між показниками 2023 та 2022 до показника 2022, виражене у відсотках. У деяких рядках відсутній розрахунок, оскільки дані для 2020 року не повні або недоступні для порівняння.

Для проведення фінансового аналізу на основі наведених даних, розглянемо ключові показники та їх зміни за рік:

Дохід

- 2023 рік: 229 131 300 ₴
- 2022 рік: 464 439 900 ₴
- Зміна: -235 308 600 ₴ (зменшення на 50,7%)

Дохід у 2023 році значно знизився порівняно з 2022 роком на 50,7%. Це велике падіння, що свідчить про можливі проблеми в бізнесі, такі як зниження попиту на продукцію чи послуги, втрати клієнтів або зменшення обсягів продажу.

Чистий прибуток

- 2023 рік: -2 151 300 ₴
- 2022 рік: 117 311 900 ₴
- Зміна: -119 463 200 ₴ (зменшення на 101,8%)

Чистий прибуток у 2023 році став від'ємним, що означає збитки в розмірі понад 2 мільйони гривень. Це відображає значне погіршення фінансових результатів порівняно з 2022 роком, коли компанія мала прибуток.

Активи

- 2023 рік: 599 987 400 ₴
- 2022 рік: 538 369 100 ₴
- Зміна: +61 618 300 ₴ (збільшення на 11,4%)

Активи збільшилися на 11,4%, що може свідчити про розширення бізнесу або вкладення у нові ресурси чи інвестиції. Проте, навіть при зростанні активів, зниження доходів і прибутку вказує на можливі проблеми в ефективності використання цих активів.

Зобов'язання

- 2023 рік: 790 418 200 ₴
- 2022 рік: 726 334 000 ₴
- Зміна: +64 084 200 ₴ (збільшення на 8,8%)

Зобов'язання зросли на 8,8%, що може вказувати на збільшення боргів чи зобов'язань перед кредиторами або постачальниками. Це може створювати додаткові фінансові труднощі для компанії, особливо з огляду на зменшення доходів і прибутку.

Кількість працівників

- 2023 рік: 8 осіб (залишилось незмінним)

Число працівників не змінилося, що може свідчити про стабільність в кадровій політиці компанії, але також може вказувати на труднощі з оптимізацією витрат на персонал у разі зниження доходів.

Таблиця 2.3 – Фінансова звітність ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» за 2023 рік [36]

Загальні відомості

Показник	Значення
Дата звіту	10.06.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сидоренко Г. М.
КАТОТТГ	UA23060070010748330
Кількість працівників	8
Тип звітності	Фінансова звітність малого підприємства

Баланс (Актив)

Назва рядка	Код рядка	На початок року, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	47.50	273.50
первісна вартість	1001	177.70	431.80
накопичена амортизація	1002	130.20	158.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 106.70	10 399.60
Основні засоби	1010	77 483.10	64 496.50
первісна вартість	1011	424 740.80	429 036.00
знос	1012	347 257.70	364 539.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	146.40	146.40
Інші необоротні активи	1090	1 227.00	930.00
Усього за розділом I	1095	89 010.70	76 246.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 449.50	1 554.50
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість	1125	162 327.40	222 106.70
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1135	264.40	271.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	39.20	39.20
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	282 579.30	298 611.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Грошові кошти та еквіваленти	1165	1 373.10	926.20
Витрати майбутніх періодів	1170	6.40	7.00
Інші оборотні активи	1190	358.30	264.40
Усього за розділом II	1195	449 358.40	523 741.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	0.00	
Баланс	1300	538 369.10	599 987.40

Баланс (Пасив)

Назва рядка	Код рядка	На початок року, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	141 978.90	141 978.90
Додатковий капітал	1410	152 716.60	152 716.60
Резервний капітал	1415	947.80	947.80
Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	-483 688.90	-486 187.20
Усього за розділом I	1495	-188 045.60	-190 543.90
II. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові зобов'язання	1595	80.70	113.10
III. Поточні зобов'язання			
Кредиторська заборгованість за товари	1615	37 934.40	128 049.10
Інші поточні зобов'язання	1690	687 840.10	661 655.10
Усього за розділом III	1695	726 334.00	790 418.20
Баланс	1900	538 369.10	599 987.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За 2023 рік, тис. грн	За 2022 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	156 971.30	97 874.20
Інші операційні доходи	2120	72 158.20	81 561.90
Інші операційні витрати	2180	74 311.30	249 253.80
Інші доходи	2240	1.80	285 003.80
Разом доходи	2280	229 131.30	464 439.90
Разом витрати	2285	231 282.60	347 128.00
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-2 151.30	117 311.90
Чистий прибуток (збиток)	2350	-2 151.30	117 311.90

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо фінансового стану підприємства:

Таблиця 2.4 – Динаміка активів

Категорія активів	На початок року, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Необоротні активи	89 010.70	76 246.00	-12 764.70	-14.3%
Оборотні активи	449 358.40	523 741.40	+74 383.00	+16.6%
Усього активів	538 369.10	599 987.40	+61 618.30	+11.4%

- Необоротні активи зменшилися на 14.3%, що може свідчити про амортизацію основних засобів або списання необоротних активів.
- Оборотні активи зросли на 16.6%, що відображає збільшення дебіторської заборгованості (+36 011.10 тис. грн) і, ймовірно, накопичення запасів. Загальний баланс зріс на 11.4%.

Таблиця 2.5 – Структура пасивів

Категорія пасивів	На початок року, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Власний капітал	-188 045.60	-190 543.90	-2 498.30	-1.3%
Довгострокові зобов'язання	80.70	113.10	+32.40	+40.1%
Поточні зобов'язання	726 334.00	790 418.20	+64 084.20	+8.8%
Усього пасивів	538 369.10	599 987.40	+61 618.30	+11.4%

- Власний капітал залишається від’ємним (-190 543.90 тис. грн), що свідчить про накопичення збитків. Це небезпечний сигнал про фінансову нестабільність компанії.
- Зростання поточних зобов'язань (+8.8%) вказує на залежність від короткострокових кредиторів.
- Невелике збільшення довгострокових зобов'язань (+40.1%) свідчить про низький рівень довгострокового фінансування.

Таблиця 2.6 – Фінансові результати

Показник	2023 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Чистий дохід	156 971.30	97 874.20	+59 097.10	+60.4%
Інші операційні доходи	72 158.20	81 561.90	-9 403.70	-11.5%
Інші операційні витрати	74 311.30	249 253.80	-174 942.50	-70.2%
Разом доходи	229 131.30	464 439.90	-235 308.60	-50.7%
Разом витрати	231 282.60	347 128.00	-115 845.40	-33.4%
Чистий прибуток (збиток)	-2 151.30	117 311.90	-119 463.20	-101.8%

- Хоча чистий дохід від реалізації зріс на 60.4%, загальні доходи зменшилися на 50.7% через різке зниження інших доходів.
- Чистий прибуток перетворився на збиток (-2 151.30 тис. грн). Основною причиною є значні витрати, хоча вони й скоротилися на 33.4% порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.7 – Основні коефіцієнти

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Значення 2023	Значення 2022	Коментар
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Усього активів	-0.36%	21.79%	Збитковість через фінансові втрати.
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	1.13%	-62.40%	Невелике покращення через зменшення втрат.
Коефіцієнт покриття зобов'язань	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0.66	0.62	Покриття покращилось, але все ще низьке.

1. Погіршення фінансових результатів: власний капітал залишається від’ємним, що є сигналом про значний рівень ризику. Велике зменшення доходу на 50,7% і значний збиток у 2023 році вказують на серйозні проблеми в бізнесі, що потребують детального аналізу причин. Можливо, є зовнішні або внутрішні фактори, які вплинули на цей результат. Збитки компанії та високий рівень зобов'язань створюють додаткове навантаження.

2. Ріст активів та зобов'язань: зростання активів та зобов'язань вказує на те, що компанія може збільшити свій масштаб, але ризик росту боргів не можна ігнорувати. Зростання чистого доходу (+60.4%) є важливим позитивним сигналом, але він не компенсує загальне падіння інших доходів.

3. Кадрова стабільність: кількість працівників залишилася на тому ж рівні, але важливо оцінити, чи відповідає це зміненим фінансовим умовам і чи не потрібно оптимізувати структуру.

Для подальшої стратегії важливо з'ясувати, що стало причиною зниження доходу і прибутку, а також як можна оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання активів.

В якості рекомендацій, виходячи з проведеного фінансового аналізу, можна запропонувати наступне:

- Зосередитись на оптимізації витрат і зменшенні боргового навантаження.

- Відновити інвестиції у необоротні активи для підвищення виробничих потужностей.

- Активізувати роботу із зменшення дебіторської заборгованості для поліпшення ліквідності.

Для проведення SWOT-аналізу ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» з урахуванням поточної ситуації в Україні, включаючи війну, розглянемо основні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози, що виникають в умовах кризових ситуацій. SWOT-аналіз дозволяє чітко побачити як внутрішні фактори (сили і слабкості), так і зовнішні фактори (можливості і загрози), що впливають на діяльність підприємства.

1. Сильні сторони (Strengths)

- Репутація на ринку: «Запорізький оліяжиркомбінат» має багаторічний досвід і міцну позицію на ринку олійної продукції та жирів в Україні.
- Власна сировина: підприємство використовує власні ресурси, зокрема сировину для виробництва олії та жирів, що дозволяє знижувати залежність від постачальників і коливань на ринку.
- Масштаб виробництва: велике виробництво, яке дозволяє знижувати собівартість продукції за рахунок економії на масштабі.
- Високий рівень автоматизації: завдяки сучасним технологіям, підприємство здатне ефективно контролювати якість продукції та процеси виробництва.

2. Слабкі сторони (Weaknesses)

- Залежність від енергетичних ресурсів: в умовах війни й енергетичної кризи в Україні можливі перебої з постачанням електроенергії та інших ресурсів, що може вплинути на безперебійність виробничих процесів.
- Інфраструктурні проблеми: наявність старих виробничих потужностей і можливі пошкодження через військові дії можуть призвести до зниження ефективності виробництва або збільшення витрат на ремонт та відновлення.
- Нестабільність постачань сировини: можливі перебої у постачанні сировини через руйнування транспортної інфраструктури або блокади портів через війну.
- Складнощі в управлінні персоналом: складні соціально-економічні умови, нестабільність на ринку праці та високий рівень еміграції можуть ускладнити залучення та утримання кваліфікованих працівників.

3. Можливості (Opportunities)

- Зростання попиту на внутрішньому ринку: в умовах війни значна частина імпорту з інших країн може бути ускладнена або зупинена, що відкриває можливості для локальних виробників, таких як ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», для задоволення зростаючого попиту.
- Виведення нових продуктів на ринок: підвищення попиту на нові типи харчових олій (наприклад, органічні чи функціональні продукти) може стати шансом для диверсифікації продукції.
- Експорт на нові ринки: відновлення і розвиток інфраструктури після війни може відкрити нові експортні можливості в країни Європи чи Азії.
- Інвестування в екологічні технології: підвищення попиту на екологічно чисті та органічні продукти може бути стимулом для впровадження нових технологій у виробництво та створення сталого бізнесу.

4. Загрози (Threats)

- Військові дії і знищення інфраструктури: пряма загроза для виробництва і логістики через військові дії на сході України та можливе

пошкодження підприємства внаслідок обстрілів або руйнування критичної інфраструктури.

- Економічна криза та зниження купівельної спроможності: в умовах війни українська економіка переживає складні часи, що може призвести до зниження попиту на продукцію серед населення.
- Коливання валютних курсів: нестабільність на валютному ринку через військові дії може призвести до коливань цін на імпортовану сировину, що може збільшити собівартість продукції.
- Перебої з постачанням енергетичних ресурсів: війна створює ризик значних перебоїв в енергопостачанні, що може призвести до зупинення виробничих потужностей.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Репутація на ринку	- Залежність від енергетичних ресурсів
- Власна сировина	- Інфраструктурні проблеми
- Масштаб виробництва	- Нестабільність постачань сировини
- Високий рівень автоматизації	- Складнощі в управлінні персоналом
Можливості (O)	Загрози (T)
- Зростання попиту на внутрішньому ринку	- Військові дії і знищення інфраструктури
- Виведення нових продуктів на ринок	- Економічна криза та зниження купівельної спроможності
- Експорт на нові ринки	- Коливання валютних курсів
- Інвестування в екологічні технології	- Перебої з постачанням енергетичних ресурсів

Рекомендації для стратегії розвитку:

1. Підвищення ефективності управління ресурсами: Для мінімізації ризиків від енергетичної та інфраструктурної нестабільності, потрібно інвестувати в енергозберігаючі технології і забезпечити гнучкість у постачаннях сировини.

2. Диверсифікація ринку та продуктового портфеля: Зважаючи на зміни в попиті, можна орієнтуватися на нові сегменти ринку, наприклад, екологічно чисті або органічні продукти.

3. Пошук нових експортних ринків: Розширення присутності на зовнішніх ринках, особливо в умовах зниження імпорту, може стати важливим чинником для стабільності компанії.

4. Управління ризиками через страхування та фінансову стратегію: Створення планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, фінансування аварійних ремонтів та збереження резервів для непередбачуваних ситуацій.

Проведений SWOT-аналіз допоможе ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» краще орієнтуватися в умовах нестабільності і приймати обґрунтовані стратегічні рішення для підтримки та розвитку бізнесу в умовах війни.

2.2 Аналіз кадрової політики підприємства

Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» виявляє критично негативну тенденцію, яка суттєво вплинула на функціонування підприємства. Одним із найбільш показових моментів є миттєве та масштабне скорочення штату працівників, що розпочалося у 2016 році. Усього за кілька років чисельність персоналу скоротилася на понад 98%, що є вкрай тривожним сигналом.

Ця ситуація вказує на серйозні проблеми у сфері управління трудовими ресурсами, фінансової стійкості та загальної стратегії розвитку підприємства. Зменшення кількості штатних працівників до одиниць, поряд із заміщенням основного персоналу позаштатними працівниками, свідчить про кризу, що потребує детального аналізу причин і пошуку шляхів її подолання. Подібна динаміка створює значні ризики для стабільної роботи підприємства та знижує його конкурентоспроможність на ринку.

За період 2013-2015 років чисельність персоналу залишалася стабільною, але в 2016 році спостерігалося різке скорочення штату. У 2017 році загальна чисельність персоналу зросла на 3 особи в порівнянні з 2016 роком, проте скоротилася на 1149 осіб порівняно з 2015 роком. Скорочення відбулося через збиткову діяльність підприємства, відсутність фінансових ресурсів та зростання заборгованості, що призвело до погіршення фінансово-господарських показників [25].

Таким чином, на підприємстві ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» порівняно з 2016 роком спостерігається погіршення ефективності використання персоналу. Це підтверджується скороченням частки витрат на оплату праці в загальних виробничих витратах на 10,52%, зменшенням продуктивності праці на 15,79%, зниженням коефіцієнта прийому кадрів на 7,89%, а також від'ємними значеннями рентабельності витрат на розвиток персоналу і управління персоналом. Загалом використання трудових ресурсів на підприємстві є неефективним, що вимагає впровадження нових підходів до управління персоналом.

Таблиця 2.9 – Динаміка чисельності персоналу у 2013-2017 рр.

Категорія персоналу (осіб)	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення (2017-2016)	Абсолютне відхилення (2017-2015)
Всього (персонал підприємства)	1168	1168	1168	16	19	+3	-1149
Керівники	74	82	87	1	2	+1	-85
Управлінський персонал	63	65	67	2	3	+1	-64
Робітники	1031	1021	1014	13	14	+1	-1000
Штатні працівники	1153	1152	1157	16	9	-7	-1148
Позаштатні особи	15	16	11	0	10	+10	-1

Таблиця 2.10 – Відносна зміна чисельності персоналу у 2013-2017 рр. (у %)

Категорія персоналу (осіб)	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення (2017–2016), %	Відносне відхилення (2017–2013), %
Всього (персонал підприємства)	-98.37	-98.37	-98.37	+18.75	+18.75	+18.75	-98.37
Керівники	-97.30	-97.56	-97.70	+100.00	+100.00	+100.00	-97.30
Управлінський персонал	-95.24	-95.38	-95.52	+50.00	+50.00	+50.00	-95.24
Робітники	-98.64	-98.63	-98.62	+7.69	+7.69	+7.69	-98.64
Штатні працівники	-99.22	-99.22	-99.22	-43.75	-43.75	-43.75	-99.22
Позаштатні особи	-33.33	-37.50	-9.09	+0.00	+0.00	+0.00	-33.33

З 2017 по 2020 роки середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становила 1 особу, а середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, склала 10 осіб [36]. Також 10 працівників працювали на умовах неповного робочого часу. Розмір фонду оплати праці за цей період залишався стабільним і складав 1 290 469 грн. Зростання відбувалося лише за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати. Кадрова програма, спрямована на підвищення кваліфікації працівників відповідно до операційних потреб підприємства, була відсутня.

З 2021 року по теперішній час середньооблікова чисельність персоналу дорівнює 8 особам.

Причинами скорочення чисельності працівників на підприємстві можуть бути:

1. Автоматизація виробництва: підприємство, ймовірно, впровадило сучасні технології та автоматизоване обладнання, що дозволило виконувати більшість виробничих процесів із залученням мінімальної кількості працівників. Це дозволило знизити витрати на оплату праці, але водночас значно скоротило потребу в штатному персоналі.

2. Фінансова криза: підприємство зазнало фінансових труднощів через несприятливі економічні умови, зокрема, низьку рентабельність виробництва, зростання боргового навантаження та скорочення обсягів реалізації продукції. Це змусило скоротити штат і замінити більшість штатних працівників позаштатними, які працюють на умовах неповного робочого часу.

3. Відсутність інвестицій у розвиток персоналу: брак кадрової програми та ресурсів для навчання й підвищення кваліфікації працівників призвів до зниження професійного рівня персоналу. Підприємство обмежувалося залученням тимчасових працівників для виконання операційних завдань.

4. Скорочення масштабів діяльності: можливе зменшення обсягів виробництва та оптимізація бізнес-процесів також сприяли зниженню потреби у працівниках.

Подібна кадрова політика має вкрай негативні наслідки для підприємства, які проявляються в наступному:

- Зменшення штатної чисельності працівників знижує рівень лояльності та стабільності трудового колективу.

- Відсутність кваліфікаційної програми може призводити до погіршення якості продукції та неефективності операцій.

- Залучення позаштатних працівників може бути тимчасовим рішенням, але воно не вирішує довгострокові проблеми із забезпеченням кваліфікованих кадрів.

Відповідно до проведеного дослідження кадрової політики ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» можна навести кілька рекомендації:

1. Розробити кадрову стратегію, спрямовану на підвищення кваліфікації та залучення висококваліфікованих працівників.

2. Інвестувати в автоматизацію та одночасно підтримувати баланс між технологічними рішеннями та людським фактором.

3. Оптимізувати використання фінансових ресурсів для розвитку персоналу та підвищення ефективності праці.

Аналіз кадрової політики підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Кількісний аналіз персоналу: згідно з наданими даними:

- Кількість працівників: 8 осіб (станом на 2023 рік). Чисельність персоналу залишалася незмінною протягом останніх років. Підприємство має стабільний, але дуже малий штат працівників. Це може бути наслідком автоматизації виробничих процесів, орієнтації на вузьку спеціалізацію або обмеженості ресурсів для розширення штату.

2. Якісний аналіз персоналу: рівень кваліфікації працівників:

- Для роботи на сучасному олієпереробному підприємстві необхідні кваліфіковані кадри, зокрема: інженери-механіки; технологи харчової промисловості; спеціалісти з автоматизації; фахівці з обслуговування обладнання.

Проблеми утримання кадрів:

- В умовах війни та економічної нестабільності підприємства стикаються з такими кадровими викликами:

- Відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

- Проблеми з мотивацією персоналу через низький рівень заробітної плати та складну соціально-економічну ситуацію.

- Стрес та психологічне вигорання працівників через складні умови роботи.

3. Мотивація та соціальна політика:

Матеріальна мотивація:

- В умовах війни можливості підвищення заробітної плати обмежені через зниження доходів підприємства.

- Відсутність даних про бонуси, премії або інші форми стимулювання.

Нематеріальна мотивація:

- Роль нематеріальних стимулів (кар’єрне зростання, навчання) залишається невідомою. Підприємство може надавати базові гарантії

соціального забезпечення, але можливі обмеження в розвитку кар'єрних перспектив через невеликий розмір штату.

4. Кадрова стратегія в умовах війни:

Проблеми:

- Безпека працівників: ризики, пов'язані з військовими діями в Україні, можуть впливати на безперервність роботи та моральний стан працівників.

- Трудові міграції: значна частина працездатного населення могла залишити регіон через бойові дії.

- Обмеженість ресурсів: через фінансові труднощі підприємство може мати обмежені можливості для залучення нових працівників.

Можливості:

- Автоматизація: зменшення залежності від людської праці завдяки впровадженню сучасних технологій.

- Навчання та перекваліфікація: можливість залучати працівників з інших галузей та підвищувати їхню кваліфікацію відповідно до потреб підприємства.

5. Рекомендації:

1. Оптимізація мотивації персоналу:

- Впровадження бонусної системи за досягнення виробничих показників.

- Нематеріальні стимули, такі як навчання, участь у програмах підвищення кваліфікації.

- Забезпечення підтримки у складних умовах, наприклад, компенсація витрат на транспорт чи житло.

2. Автоматизація процесів:

- Розширення автоматизації для зменшення залежності від чисельності персоналу.

- Залучення фахівців із роботи з автоматизованими системами.

3. Розвиток соціальної політики:

- Забезпечення базової соціальної захищеності працівників.

- Організація програм психологічної підтримки.

4. Рекрутингові заходи:

- Залучення молодих спеціалістів через партнерство з університетами.
- Створення програм стажування для студентів харчової галузі.

5. Оптимізація чисельності персоналу: розглянути можливість повернення працівників через стабілізацію фінансів та ефективний перерозподіл обов'язків.

6. Альтернативне залучення кадрів: залучення позаштатних працівників для виконання тимчасових або спеціалізованих завдань.

7. Мотивація персоналу: підвищення ефективності роботи керівників і управлінського персоналу через додаткове навчання та стимулювання.

Таким чином, значне скорочення чисельності працівників в період 2016-2017 років зумовлено різким погіршенням фінансово-господарської діяльності, зокрема збитковістю, зростанням заборгованості та браком фінансових ресурсів. Наразі, кадрова політика ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» характеризується стабільністю чисельності (але вкрай малою) та вимагає значної модернізації для адаптації до сучасних умов. Важливо зосередитися на утриманні та мотивації працівників, а також на автоматизації виробничих процесів для підвищення ефективності.

2.3 Виявлення проблем у кадровій політиці ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Виявлення проблем у кадровій політиці підприємства є важливим етапом забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» є одним із провідних підприємств у своїй галузі, що вимагає високого рівня організації роботи персоналу. Проте сучасні виклики, такі як швидкі зміни ринку, глобалізація, демографічні зрушення та

посилення конкуренції, створюють умови, за яких кадрова політика підприємства може стикатися з різними проблемами.

- Нестача кваліфікованих кадрів. Однією з основних проблем є дефіцит висококваліфікованих фахівців. Галузь переробки та виробництва рослинних жирів і олій вимагає глибоких знань у технологіях, контролі якості та управлінні виробничими процесами. Відсутність конкурентоспроможних умов праці або недостатня репутація підприємства серед молодих спеціалістів можуть призводити до того, що перспективні кадри обирають роботу в інших компаніях або навіть інших галузях.

- Плинність кадрів. Проблема плинності кадрів часто є наслідком низької мотивації працівників, відсутності можливостей для професійного росту та незадовільного робочого клімату. У ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» ця проблема може бути посилена через недостатнє залучення співробітників до управлінських рішень або через невідповідність зарплатні реаліям ринку. Крім того, перевантаження працівників або відсутність систематичного навчання та підвищення кваліфікації можуть сприяти вигоранню і пошуку кращих умов праці.

Плинність кадрів є одним із ключових показників, який відображає стан кадрової політики та загальний рівень задоволеності працівників роботою. Висока плинність кадрів може свідчити про проблеми в умовах праці, низький рівень мотивації або недостатню відповідність корпоративної культури очікуванням персоналу. У контексті ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» слід звернути увагу на такі аспекти:

- Причини звільнень. Звільнення через незадоволеність зарплатою, умовами праці або недостатньою можливістю кар’єрного росту мають стати сигналом для керівництва.

- Сегменти найбільшої плинності. Аналіз потрібно розділити за категоріями: виробничий персонал, адміністративні працівники, керівники.

- Фінансові наслідки плинності. Кожне звільнення супроводжується витратами на пошук, навчання та адаптацію нового працівника, що впливає на загальну ефективність підприємства.

- Відсутність ефективної стратегії кадрового резерву. Для успішного функціонування підприємства важливо мати чіткий план заміщення ключових посад. Якщо на комбінаті не розроблена система підготовки резерву, це може стати критичним у разі відсутності або звільнення важливих співробітників. У разі раптових змін на ринку або внутрішніх криз це може негативно позначитися на оперативності й ефективності управління.

- Слабкий розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура має велике значення для мотивації персоналу та формування відданості компанії. Якщо на підприємстві не існує єдиних цінностей або традицій, це може сприяти розколу в команді та погіршенню співпраці. Нерідко на таких підприємствах зустрічається низький рівень комунікації між відділами або конфлікти між різними рівнями управління.

Корпоративна культура є основою для створення сприятливого середовища в компанії. На ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» варто звернути увагу на такі аспекти:

- Єдність цінностей. Чи має підприємство чіткі місію, бачення і цінності, які поділяються працівниками? Якщо співробітники не відчувають зв’язку з цінностями компанії, це може знижувати їхню залученість.

- Клімат у колективі. Атмосфера взаємоповаги, підтримки та відкритості сприяє ефективній співпраці. Важливо виявити потенційні конфлікти чи проблеми у спілкуванні між відділами.

- Ініціативність і творчість. Чи підтримується на підприємстві бажання працівників висловлювати нові ідеї, чи існують бар’єри для інновацій?

- Лідерство. Важливо оцінити стиль управління, який переважає на підприємстві: авторитарний, демократичний чи змішаний. Стиль управління має відповідати потребам сучасного персоналу.

- Невисокий рівень соціальних гарантій. Соціальні гарантії є важливим фактором залучення та утримання персоналу. Їх рівень на ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» можна оцінити за такими показниками:

- Охорона здоров'я. Надання медичного страхування, регулярних медичних оглядів чи інших програм підтримки здоров'я.

- Пенсійні програми. Додаткові пенсійні накопичення або інші довгострокові фінансові стимули для працівників.

- Допомога у надзвичайних ситуаціях. Важливо оцінити, чи надає підприємство підтримку у випадках хвороби, нещасних випадків або інших складних життєвих обставин.

- Додаткові пільги. Наприклад, компенсація витрат на транспорт, харчування, дитячі садки чи інші соціальні потреби.

- Недостатність інвестицій у навчання та розвиток. Іншою важливою проблемою є недостатнє фінансування заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу. В умовах швидкого розвитку технологій і методів виробництва співробітники повинні регулярно оновлювати свої знання та навички. Якщо на підприємстві не створено умов для навчання або відсутні стимулюючі програми, це може призвести до відставання в технологічному розвитку.

- Недосконалість системи мотивації. Система мотивації працівників повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Якщо керівництво комбінату фокусується виключно на фінансових заохоченнях, ігноруючи такі аспекти, як визнання, кар'єрне зростання чи створення комфортних умов праці, це може обмежити залученість і задоволеність співробітників.

Система мотивації є важливим інструментом управління персоналом. На ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» ефективність мотиваційних схем можна оцінити за такими параметрами:

- Матеріальна мотивація. Аналіз заробітної плати, премій, бонусів порівняно з середніми показниками по галузі. Важливо оцінити, наскільки система оплати праці стимулює продуктивність і якість роботи.

- Нематеріальна мотивація. Сюди входять такі елементи, як визнання досягнень, можливість навчання та професійного розвитку, гнучкий графік роботи. Якщо ці аспекти ігноруються, працівники можуть відчувати себе недооціненими.

- Прозорість та справедливість системи. Якщо мотиваційні схеми не зрозумілі або сприймаються як несправедливі, це може призводити до конфліктів і зниження продуктивності.

Для подолання зазначених проблем підприємству необхідно розробити всебічну кадрову стратегію, що включатиме регулярний аналіз ситуації на ринку праці, створення програм розвитку персоналу та запровадження ефективної системи мотивації. Важливими кроками також будуть покращення внутрішньої комунікації, інвестування в навчання та розвиток працівників, а також формування сильної корпоративної культури.

Аналіз наведених аспектів дозволяє виявити слабкі місця у кадровій політиці підприємства та розробити заходи для їх усунення. Оптимізація мотиваційних схем, підвищення рівня соціальних гарантій і розвиток корпоративної культури сприятимуть зменшенню плинності кадрів та покращенню загального клімату в компанії.

Реалізація кадрової політики є складним процесом, який вимагає врахування багатьох аспектів, зокрема економічних, соціальних, організаційних та психологічних. Під час впровадження кадрових стратегій підприємства стикаються з низкою проблем, що можуть негативно впливати на ефективність роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей. Основні з них включають:

1. Відсутність чіткої стратегії кадрової політики: недостатня визначеність цілей і пріоритетів у кадровій роботі призводить до хаотичної організації процесів найму, розвитку та утримання персоналу.

Відсутність узгодженості між цілями компанії та практиками управління персоналом може спричинити неефективність використання ресурсів і зниження продуктивності.

2. Низький рівень залученості персоналу: працівники часто відчувають брак зацікавленості з боку керівництва у їхньому професійному зростанні та добробуті.

Причинами є відсутність регулярної комунікації, визнання досягнень або мотиваційних заходів.

Наслідки – зниження продуктивності, вигорання та зростання плинності кадрів.

3. Невідповідність системи оплати праці реаліям ринку: заробітна плата може бути неконкурентоспроможною або несправедливо розподіленою між співробітниками.

Наслідки – труднощі у залученні кваліфікованих працівників, відтік найкращих кадрів до конкурентів.

4. Недостатній розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації: відсутність інвестицій у професійний розвиток персоналу або невідповідність програм навчання реальним потребам.

- Наслідки – відставання у впровадженні новітніх технологій, низький рівень інноваційності, втрата конкурентних переваг.

5. Слабка система внутрішнього резерву кадрів: відсутність планування заміщення ключових посад у разі звільнення чи ротації працівників.

Наслідки – затримки у прийнятті управлінських рішень, порушення операційних процесів.

6. Конфлікти в організаційній структурі: нечіткий розподіл обов'язків, відсутність прозорих механізмів прийняття рішень.

Причини: перехресні функції між підрозділами, недостатня комунікація, авторитарний стиль керівництва.

Наслідки – зниження командної роботи, погіршення робочого клімату.

7. Ігнорування значення корпоративної культури: відсутність спільних цінностей, традицій і стандартів поведінки, які об’єднують працівників.

Причини: брак уваги до формування позитивного середовища з боку керівництва.

Наслідки – демотивація, відчуження персоналу, низька лояльність до компанії.

8. Плинність кадрів: часті звільнення співробітників через незадоволеність умовами праці, слабкі перспективи розвитку чи невідповідність очікуванням.

Наслідки – втрати часу та ресурсів на постійний набір і адаптацію нового персоналу.

9. Недоліки у системі мотивації: система стимулювання праці може бути застарілою, несправедливою або недостатньо орієнтованою на індивідуальні потреби працівників.

Наслідки – зниження продуктивності, відсутність ініціативності, конфлікти між співробітниками.

10. Зовнішні виклики: економічна нестабільність, зміни у законодавстві, демографічні зміни.

Наслідки – складнощі у плануванні кадрових потреб, ризики масового відтоку працівників.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити стратегічну кадрову політику, яка враховує потреби бізнесу, реалії ринку праці та очікування працівників. Доцільно зосередитися на покращенні умов праці, розвитку корпоративної культури, запровадженні сучасних методів мотивації, а також створенні системи постійного навчання і професійного розвитку.

Ефективна кадрова політика є ключем до успіху будь-якого підприємства, і її вдосконалення допоможе ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» забезпечити стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОЛІЯЖИРКОМБІНАТ»»

3.1 Стратегії підвищення ефективності кадрової політики

Для підвищення ефективності кадрової політики ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» необхідно впроваджувати стратегії, які базуються на сучасних тенденціях управління персоналом, враховують особливості ринку праці та специфіку підприємства. Основні рекомендовані нами напрями включають:

1. Розробка чіткої кадрової стратегії

- Дії:

- Визначити стратегічні цілі підприємства і узгодити їх із політикою управління персоналом.

- Провести аудит поточного стану кадрової політики, визначивши слабкі місця та можливості для розвитку.

- Результат: підвищення узгодженості між бізнес-цілями та діяльністю персоналу, що забезпечить зростання ефективності підприємства.

2. Оптимізація системи мотивації

- Дії:

- Запровадити конкурентоспроможну систему оплати праці, що враховує особливості галузі.

- Розробити гнучку систему премій та бонусів, яка стимулюватиме працівників до досягнення конкретних результатів.

- Посилити нематеріальну мотивацію: програми визнання досягнень, кар’єрне зростання, створення комфортного робочого середовища.

- Результат: зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності персоналу.

3. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу

- Дії:

- Організувати регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари для співробітників.

- Запровадити менторські програми, що сприятимуть передачі знань від досвідчених працівників до новачків.

- Створити індивідуальні плани професійного розвитку для кожного працівника.

- Результат: збільшення компетентності персоналу, зростання інноваційності та продуктивності.

4. Формування кадрового резерву

- Дії:

- Розробити систему ідентифікації перспективних співробітників, які можуть зайняти ключові посади.

- Впровадити програми підготовки резерву, що передбачають розвиток управлінських і професійних навичок.

- Результат: зменшення ризиків, пов'язаних із заміщенням ключових посад, забезпечення стабільності управління.

5. Покращення корпоративної культури

- Дії:

- Визначити та впровадити основні цінності компанії, що об’єднують працівників.

- Організовувати корпоративні заходи для зміцнення командного духу (тімбілдінги, святкові події).

- Підтримувати відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками.

- Результат: підвищення лояльності працівників, покращення атмосфери у колективі.

6. Посилення соціального пакету

- Дії:

- Розширити соціальні гарантії: медичне страхування, підтримка працівників у критичних ситуаціях.

- Впровадити програми допомоги, наприклад, компенсацію витрат на транспорт чи харчування.

- Забезпечити можливості для поєднання роботи та особистого життя (гнучкий графік, частковий віддалений формат роботи).

- Результат: залучення та утримання кваліфікованих кадрів, підвищення задоволеності працівників умовами праці.

7. Впровадження сучасних технологій управління персоналом

- Дії:

- Використовувати HR-аналітику для моніторингу ефективності співробітників та виявлення проблем.

- Автоматизувати процеси управління персоналом (найм, облік робочого часу, оцінювання ефективності).

- Впровадити платформу для зворотного зв’язку між співробітниками та керівництвом.

- Результат: скорочення часу на адміністративні завдання, підвищення якості управлінських рішень.

8. Зменшення плинності кадрів

- Дії:

- Регулярно проводити опитування задоволеності працівників для виявлення проблем.

- Реагувати на запити персоналу щодо покращення умов праці.

- Забезпечити прозорість та справедливість у прийнятті рішень щодо заробітної плати та кар’єрного зростання.

- Результат: стабільний склад персоналу, збереження досвіду та знань усередині компанії.

9. Адаптація до зовнішніх викликів

- Дії:

- Постійно моніторити ринок праці для виявлення нових тенденцій.

- Враховувати законодавчі зміни у сфері трудових відносин.

- Формувати кадрову політику з урахуванням демографічних і соціально-економічних змін.

- Результат: гнучкість кадрової політики, готовність до швидких змін.

10. Регулярна оцінка ефективності кадрової політики

- Дії:

- Розробити ключові показники ефективності (KPI) для оцінки роботи з персоналом.

- Проводити регулярний аналіз успішності впроваджених програм і вносити необхідні корективи.

- Результат: постійне вдосконалення кадрової політики, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Запропоновані для впровадження стратегії та їхні очікувані результати після впровадження відобразимо в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Стратегії підвищення ефективності кадрової політики ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»

Стратегія	Заходи	Очікувані результати
1	2	3
Розробка чіткої кадрової стратегії	- Визначити стратегічні цілі підприємства та узгодити їх із політикою управління персоналом. - Провести аудит поточного стану кадрової політики.	Узгодження бізнес-цілей із діяльністю персоналу, зростання ефективності роботи.
Оптимізація системи мотивації	- Запровадити конкурентоспроможну систему оплати праці. - Розробити систему премій та бонусів. - Впровадити нематеріальні мотиваційні заходи.	Зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності працівників.
Інвестиції в навчання та розвиток	- Організувати тренінги, курси підвищення кваліфікації. - Запровадити менторські програми. - Розробити індивідуальні плани розвитку для працівників.	Підвищення компетентності персоналу, збільшення продуктивності.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Формування кадрового резерву	- Розробити систему відбору перспективних співробітників. - Впровадити програми підготовки кадрового резерву.	Забезпечення стабільності управління, зменшення ризиків при звільненні ключових працівників.
Покращення корпоративної культури	- Визначити та впровадити цінності компанії. - Організовувати корпоративні заходи. - Забезпечити відкриту комунікацію між працівниками та керівництвом.	Підвищення лояльності працівників, покращення атмосфери у колективі.
Посилення соціального пакету	- Розширити соціальні гарантії: медичне страхування, компенсацію витрат на транспорт. - Впровадити програми допомоги працівникам у критичних ситуаціях.	Залучення та утримання кваліфікованих кадрів, підвищення рівня задоволеності умовами праці.
Впровадження сучасних HR-технологій	- Використовувати HR-аналітику для моніторингу ефективності роботи. - Автоматизувати процеси управління персоналом. - Створити платформу для зворотного зв’язку.	Скорочення часу на адміністративні завдання, покращення якості управлінських рішень.
Зменшення плинності кадрів	- Проводити регулярні опитування задоволеності працівників. - Забезпечити прозорість та справедливість в управлінських рішеннях.	Стабільність складу персоналу, збереження знань і досвіду в компанії.
Адаптація до зовнішніх викликів	- Моніторити ринок праці для виявлення нових тенденцій. - Враховувати законодавчі зміни. - Реагувати на демографічні та економічні зміни.	Гнучкість кадрової політики, готовність до змін на ринку праці.
Оцінка ефективності кадрової політики	- Розробити ключові показники ефективності (KPI). - Проводити регулярний аналіз програм та їх коригування.	Постійне вдосконалення кадрової політики, досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дана таблиця відображає комплексний підхід до покращення кадрової політики, спрямованої на зростання продуктивності працівників і конкурентоспроможності підприємства.

Запровадження цих стратегій дозволить ПрАТ «Запорізький

оліяжиркомбінат» не лише покращити якість управління персоналом, але й створити стабільну основу для сталого розвитку підприємства.

3.2 Розробка програм навчання та розвитку персоналу

Навчання та розвиток персоналу є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності компанії, її адаптивності до змін ринку та ефективності працівників. У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу та глобалізації інвестиції в навчання персоналу стали стратегічною необхідністю для будь-якого підприємства, зокрема для таких виробничих гігантів, як ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат».

Пропозиції щодо впровадження програм підвищення кваліфікації

Підвищення кваліфікації персоналу націлене на покращення їхньої професійної підготовки, розширення знань про сучасні виробничі технології, управлінські інструменти та новітні стандарти. У цьому контексті доцільно розглянути такі заходи:

1. Організація внутрішніх тренінгів:

Проведення регулярних навчальних сесій з використанням внутрішніх експертів компанії дозволяє оперативно оновлювати знання персоналу у специфічних галузях. Наприклад, технологічні інженери або керівники відділів можуть проводити лекції про нове обладнання, методи контролю якості чи оптимізацію процесів.

2. Співпраця з навчальними закладами та тренінговими компаніями:

Укладання договорів із провідними університетами та центрами професійного навчання дозволяє залучати зовнішніх експертів для підвищення кваліфікації співробітників. Особливу увагу слід звернути на програми, спрямовані на розвиток управлінських компетенцій та технічних навичок, які відповідають актуальним викликам у галузі.

3. Стажування на інших підприємствах:

Відрядження співробітників для ознайомлення з передовими практиками на інших підприємствах галузі дозволяє інтегрувати сучасний досвід у власні виробничі процеси. Це сприяє запозиченню ефективних рішень і розвитку професійної мережі.

4. Розробка індивідуальних планів розвитку:

Кожен працівник повинен мати персоналізовану програму професійного розвитку, що враховує його поточні компетенції, інтереси та потреби підприємства. Індивідуальні плани розвитку мотивують співробітників до підвищення кваліфікації та покращення результатів роботи.

Застосування сучасних підходів до навчання та професійного розвитку кадрів

У сучасному світі традиційні методи навчання поступаються місцем інноваційним підходам, які базуються на інтерактивності, технологічності та персоналізації. ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» може скористатися такими підходами:

1. Використання електронного навчання (e-learning):

Цифрові платформи для навчання дозволяють співробітникам отримувати знання у зручний для них час. Зокрема, курси з охорони праці, роботи з обладнанням чи управління виробництвом можуть бути доступні у форматі відеоуроків, інтерактивних тестів чи симуляцій.

2. Гейміфікація навчального процесу:

Впровадження елементів гри в освітній процес (наприклад, система балів, рівнів, змагань) підвищує мотивацію працівників. Це особливо ефективно під час освоєння нових технологій або стандартів.

3. Навчання на основі кейсів (case-based learning):

Аналіз реальних виробничих ситуацій дозволяє працівникам розвивати навички вирішення проблем і прийняття рішень. Це допомагає їм підготуватися до складних завдань у роботі.

4. Мікронавчання:

Короткі й структуровані навчальні модулі дозволяють швидко освоювати нову інформацію без відриву від основної роботи. Наприклад, інструкції з налаштування нового обладнання можуть бути надані у вигляді коротких відеоуроків.

5. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR):

Використання VR-симуляторів для навчання працівників технічним операціям або управлінню обладнанням мінімізує ризики помилок і підвищує якість практичної підготовки.

6. Менторство та наставництво:

Програми наставництва сприяють передачі досвіду від старших працівників до молодших. Такий підхід розвиває корпоративну культуру, засновану на підтримці та взаємодопомозі.

7. Оцінювання та зворотний зв’язок:

Регулярне оцінювання ефективності навчання дозволяє визначити, наскільки програми відповідають потребам працівників і підприємства. Зворотний зв’язок від учасників навчання допомагає вдосконалювати програми.

Впровадження програм навчання та сучасних підходів до розвитку персоналу дасть змогу ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» досягти таких результатів:

- Збільшення професійної компетентності працівників.

- Зростання продуктивності та якості виконання завдань.

- Підвищення лояльності співробітників до компанії через відчуття професійного зростання.

- Покращення інноваційного потенціалу підприємства завдяки впровадженню нових знань і підходів.

- Створення конкурентної переваги на ринку праці через репутацію компанії, яка інвестує в своїх співробітників.

Таким чином, систематичний підхід до навчання і розвитку персоналу є ключовим фактором сталого успіху компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність дослідження проблем формування та реалізації кадрової політики зумовлена важливістю людського капіталу як основного ресурсу для досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах посиленої конкуренції, технологічного прогресу та мінливих ринкових умов ефективне управління персоналом стає ключовим чинником стабільності й успіху організації. Для ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат», як одного з провідних підприємств олієжирової галузі України, формування якісної кадрової політики має вирішальне значення для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Мета дослідження – визначити основні проблеми кадрової політики підприємства, оцінити її ефективність та розробити практичні рекомендації для вдосконалення.

Об’єктом дослідження є кадрова політика ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» і її вплив на результати діяльності підприємства.

ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» є провідним виробником у галузі переробки рослинної сировини та виробництва олії й жирів. Підприємство має потужну виробничу базу, сучасне обладнання та забезпечує виробництво високоякісної продукції, яка користується попитом як в Україні, так і за її межами. Комбінат активно співпрацює з вітчизняними та міжнародними партнерами, забезпечуючи конкурентну позицію на ринку.

Проведений фінансовий аналіз ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» засвідчив погіршення фінансових результатів: власний капітал залишається від’ємним, що є сигналом про значний рівень ризику. Велике зменшення доходу на 50,7% і значний збиток у 2023 році вказують на серйозні проблеми в бізнесі, що потребують детального аналізу причин. Звичайно, є зовнішні та внутрішні фактори, які вплинули на цей результат. Збитки компанії та високий рівень зобов'язань створюють додаткове навантаження.

Дослідження виявило, що кадрова політика ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» має кілька сильних сторін, зокрема конкурентну оплату праці, систему соціальних гарантій та забезпечення умов для професійного розвитку. Водночас виявлені значні проблеми, які стримують потенціал підприємства, такі як висока плинність кадрів, недостатня система мотивації та відсутність чіткої стратегії навчання й розвитку персоналу.

Аналіз проблем та недоліків кадрової політики

1. Плинність кадрів:

- Часті звільнення через недостатню мотивацію та брак кар'єрних перспектив.

2. Недостатній розвиток навчання та кваліфікації:

- Відсутність системного підходу до навчання, що знижує інноваційний потенціал персоналу.

3. Нерівномірна система мотивації:

- Оплата праці не завжди відображає внесок співробітника, що спричиняє відчуття несправедливості.

4. Корпоративна культура:

- Брак цілеспрямованої роботи над формуванням позитивного клімату у колективі, недостатня комунікація між керівництвом і працівниками.

Для вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» необхідно зосередитися на:

- Розробці стратегічного плану управління персоналом, що узгоджується з бізнес-цілями.

- Оптимізації системи мотивації через запровадження прозорих механізмів преміювання та визнання досягнень.

- Впровадженні програм навчання та розвитку персоналу з урахуванням сучасних методик і технологій.

- Формуванні позитивної корпоративної культури, яка сприятиме зростанню лояльності та залученості працівників.

Практичні рекомендації:

1. Створити індивідуальні плани розвитку для працівників:

Це дозволить стимулювати професійне зростання та підвищити продуктивність.

2. Запровадити цифрові інструменти управління персоналом:

Використання HR-аналітики допоможе вчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність працівників і приймати обґрунтовані рішення.

3. Розробити сучасну систему навчання:

Залучення тренінгових компаній, впровадження онлайн-курсів та VR-симуляторів дозволить адаптувати співробітників до новітніх технологій у виробництві.

4. Забезпечити соціальну підтримку працівників:

Розширення соціальних програм, таких як медичне страхування, компенсація витрат на транспорт або харчування, покращить загальну задоволеність співробітників.

5. Зміцнити корпоративну культуру:

Організація командних заходів, регулярна комунікація керівництва з працівниками та створення сприятливої атмосфери сприятимуть згуртованості колективу.

Вважаємо, що запропоновані заходи дозволять ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» оптимізувати кадрову політику, зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність працівників, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (28). С.10-16. URL: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1 (дата звернення: 10.11.2024).

2. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2602 (дата звернення: 28.10.2024).

3. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78 (дата звернення: 27.10.2024).

4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

5. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1 (31). С. 97-106. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391 DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716 268 (дата звернення: 10.11.2024).

6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.

7. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний*

часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С.33-39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJR&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echcenu_2015_2 _8.pdf (дата звернення: 12.11.2024).

8. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29__11 (дата звернення: 08.11.2024).

9. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339-344. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344 (дата звернення: 08.11.2024).

10. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. С. 137-141.

11. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60-73. URL: https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6 (дата звернення: 28.10.2024).

12. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42 (дата звернення: 10.11.2024).

13. Гільдібрант К.Є., Онищенко О.А. Сучасні проблеми мотивації в організаціях. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та

ефективний менеджмент : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). за заг. ред. Л.М. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 170-172.

14. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 8. Ч.1. С.45-48. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/13.pdf (дата звернення: 27.10.2024).

15. Гуржій Н. М., Онищенко О. А., Козюк О. В. Корпоративна культура підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 38. С. 113-119. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/27.pdf (дата звернення: 29.10.2024).

16. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип. 9. С. 37-41. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/10.pdf (дата звернення: 11.11.2024).

17. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2018. №4 (52). С.231-238. URL: https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/137/156 (дата звернення: 12.11.2024).

18. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11-17. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.11 (дата звернення: 29.10.2024).

19. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчальнометодичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

21. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник [А.М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко, Г. Т. Завіновська, І. Л. Петрова, В. М. Петюх, О. М. Поплавська, С. О. Цимбалюк, Л. В. Щетініна, Г. В. Осовий, Т. Б. Твердушка, А. В. Василик.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

22. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. *Науковий вісникХерсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2018. Випуск 30. С. 87-91.

23. Занора В.О., Зачосова Н.В., Поковба Д.В. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3 (дата звернення: 10.11.2024).

24. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 334-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%281%29__81 (дата звернення: 25.10.2024).

25. Зіновська С.І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах : дис. ... к.е.н : 08.00.04 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2019. 310 с.

26. Карпенко А., Карпепнко Н., Шудрік О. Розробка та впровадження системи стратегічного управління персоналом за цілями на основі ключових показників ефективності. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2020. Випуск 2(12). С. 22-35. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-02 (дата звернення: 12.11.2024).

27. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

28. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

29. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С.448-456.

30. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

31. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.7 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871 (дата звернення: 16.11.2024).

32. Олешко А.А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С.16-19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf (дата звернення: 25.10.2024).

33. Онищенко О. А., Лоцман Б. Корпоративне управління в системі менеджменту організацій. Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 20-21 жовтня 2023 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 128-130.

34. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. *Серія: Економічні науки.* 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23%283%29__8 (дата звернення: 12.11.2024).

35. Павлюк Т., Полусмяк Л. Розробка універсальних заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства шляхом впровадження SCRUM-технологій. *Менеджмент та*

підприємництво: тренди розвитку. 2024. Випуск 3(29). С. 94-103. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-09 (дата звернення: 13.11.2024).

36. ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат». Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/00373847/finances (дата звернення (30.10.2024)

37. ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат». Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/00373847 (дата звернення (30.10.2024)

38. ПрАТ «Запорізький оліяжиркомбінат». Офіційний сайт. URL: http://zmgk.com.ua/ (дата звернення: 28.10.2024)

39. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

40. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078 (дата звернення: 02.11.2024).

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

42. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 4 (15). С. 230-239. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf (дата звернення: 02.11.2024).

43. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906 (дата звернення: 05.11.2024).

44. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. Стратегія економічного розвитку України. 2013. № 33. С. 212-220.

45. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 9. С. 712-715.

46. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management, London: Kogan Page, 2016.

47. Dessler G. Human Resource Management. Pearson Education, 2011. 692 p.

48. Ulrich D. Human Resource Champions. Harvard Business School Press, 1996. 304 p.

49. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. № 4(35). P. 514-521. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222530 (дата звернення: 07.11.2024).

50. Zanora V., Zachosova N. Project team formation. «Back to the Future. Social-economic Challenges and Perspectives»: International symposium «Experience. Knowledge. Contemporary Challenges» 8th edition. (Bucharest, 27-28 May 2021). Bucharest, 2021. P. 217-227.