МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці»
Кокайло Б.С.

Керівник: к.е.н., доцент
Малтиз В.В.

Рецензент: д.е.н., проф., завідувачка кафедри економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету
Шахно А. Ю.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри __________В.В. Малтиз

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Кокайло Богдану Сергійовичу

1. Тема роботи «Підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське»»
керівник роботи Малтиз В.В., к.е.н., доцент, затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 439-с

2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2025 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань Підвищення ефективності роботи кадрів, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади ефективності роботи кадрів підприємства; узагальнити основні показники та методи оцінювання ефективності використання персоналу; надати загальну характеристику діяльності підприємства ТМ «Яготинське» та його кадрового складу; провести аналіз чисельності, структури та руху персоналу підприємства; оцінити ефективність використання кадрового потенціалу ТМ «Яготинське»; обґрунтувати напрями підвищення ефективності роботи кадрів підприємства; оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 1 рис., 20 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., професор	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
2	Малтиз В.В., професор	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
3	Малтиз В.В., професор	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	22.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2025 р.	виконано

Студент _____ Б.С. Кокайло
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.В. Малтиз
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 1 рис., 20 табл., 56 джерел.

Об’єктом дослідження є система управління кадрами підприємства ТМ «Яготинське».

Предметом дослідження є процеси підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці основних напрямів підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» .

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

– досліджено теоретичні засади кадрового потенціалу та ефективності роботи персоналу підприємства;

– узагальнено показники та методи оцінювання ефективності використання кадрів;

– надано загальну характеристику діяльності підприємства ТМ «Яготинське» та його кадрового складу;

– здійснено аналіз чисельності, структури та руху персоналу підприємства;

– проведений аналіз ефективності використання кадрового потенціалу підприємства за ключовими показниками результативності праці;

– визначено проблемні аспекти в організації роботи з персоналом та чинники, що впливають на продуктивність праці;

– обґрунтовано напрями підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» та розроблено комплекс заходів;

– оцінено очікувану результативність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності роботи кадрів.

Методи дослідження: логічне узагальнення, системний підхід, порівняльний аналіз, економічний аналіз, табличний та графічний методи, розрахунково-аналітичний метод, експертні оцінки.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що удосконалено підхід до оцінювання ефективності роботи кадрів підприємства.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для удосконалення управління персоналом.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КАДРІВ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, РУХ ПЕРСОНАЛУ, ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, HR-ІНСТРУМЕНТИ, ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ.

SUMMARY

Master's qualification work: 90 pages, 1 figurs, 20 tables, 56 sources.

The object of the study is the personnel management system of the enterprise operating under the trademark "Yahotynske".

The subject of the study is the processes of improving the effectiveness of the enterprise's personnel work under the trademark "Yahotynske".

The purpose of the qualification paper is to develop key directions for improving the effectiveness of personnel work at the enterprise under the trademark "Yahotynske" based on an analysis of the current state of human resource potential utilization and employee performance.

In accordance with the stated purpose, the paper solves the following tasks:

- to examine the theoretical foundations of human resource potential and the effectiveness of personnel work at an enterprise;
- to summarize indicators and methods for assessing the effectiveness of personnel utilization;
- to provide a general description of the enterprise under the trademark "Yahotynske" and its personnel structure;
- to analyze the headcount, structure, and turnover of the enterprise's personnel;
- to conduct an analysis of the effectiveness of human resource potential utilization based on key employee performance indicators;
- to identify problematic aspects in the organization of HR work and the factors influencing labor productivity;
- to substantiate directions for improving the effectiveness of personnel work at the enterprise under the trademark "Yahotynske" and to develop a set of measures;
- to assess the expected results of the proposed measures aimed at improving the effectiveness of personnel work.

Research methods: logical generalization, systems approach, comparative analysis, economic analysis, tabular and graphical methods, calculation and analytical method, expert assessments.

The scientific novelty of the study lies in the improvement of an approach to assessing the effectiveness of personnel work at an enterprise which, unlike existing ones, provides for a comprehensive combination of quantitative indicators of personnel turnover, labor productivity, and qualitative characteristics of human resource potential utilization, taking into account the specifics of an enterprise in the food industry.

The obtained results and developed recommendations constitute a methodological basis for improving human resource management, increasing employee performance, and enhancing the efficiency of human resource potential utilization at the enterprise under the trademark “Yahotynske”.

The main results of the qualification paper are presented in articles and conference abstracts.

HUMAN RESOURCE POTENTIAL, PERSONNEL WORK EFFECTIVENESS, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, LABOR PRODUCTIVITY, PERSONNEL MOTIVATION, PERSONNEL TURNOVER, EFFECTIVENESS ASSESSMENT, HR TOOLS, IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА 12
1.1 Сутність кадрового потенціалу та ефективності роботи персоналу підприємства 12
1.2 Основні показники та методи оцінювання ефективності кадрів ……18
1.3 Сучасні підходи до управління персоналом в умовах конкурентного середовища 27
Висновки до розділу 1 31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА ТМ «ЯГОТИНСЬКЕ» 33
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТМ «Яготинське» та його кадрового складу 33
2.2 Аналіз чисельності, структури та руху персоналу підприємства 38
2.3 Оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства 46
Висновки до розділу 2 52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА ТМ «ЯГОТИНСЬКЕ» 54
3.1 Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу 54
3.2 Запровадження сучасних методів розвитку та навчання кадрів 58
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення роботи персоналу 70
Висновки до розділу 3 77
ВИСНОВКИ 79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82

ВСТУП

В умовах сьогодення забезпечення стабільного розвитку підприємств та утримання ними конкурентних позицій на ринку значною мірою залежить від ефективності роботи кадрів. Сучасне підприємство функціонує в умовах посилення конкуренції, динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог до якості продукції і сервісу. За таких умов саме персонал стає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Працівники не лише виконують виробничі функції, а й безпосередньо впливають на імідж компанії, рівень лояльності споживачів та фінансові результати діяльності.

Особливої актуальності питання підвищення ефективності роботи кадрів набуває для підприємств харчової промисловості, зокрема для брендів із високим рівнем впізнаваності та значною часткою ринку. ТМ «Яготинське» є одним із провідних вітчизняних виробників молочної продукції, діяльність якого потребує злагодженої роботи персоналу на всіх етапах - від виробництва та контролю якості до логістики й маркетингу. У таких умовах ефективне управління кадрами виступає не лише внутрішнім управлінським завданням, а й важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на національному ринку.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають свою результативність і потребують удосконалення з урахуванням сучасних вимог ринку праці. Зростає роль мотиваційних механізмів, систем оцінювання результативності праці, розвитку професійних компетентностей та формування кадрового потенціалу. Водночас на практиці багато підприємств стикаються з проблемами плинності кадрів, зниження продуктивності праці, недостатньої

залученості персоналу та неефективного використання трудових ресурсів, що негативно впливає на загальні результати діяльності.

Питання ефективності роботи кадрів широко висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Дослідженням теоретичних та прикладних аспектів управління персоналом, продуктивності праці, мотивації та розвитку кадрів займалися такі науковці, як М. Армстронг, Г. Десслер, П. Друкер, А. Колот, О. Грішнова, Л. Балабанова, Н. Єсінова, О. Сардак, В. Савченко та інші. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання підвищення ефективності роботи кадрів з урахуванням специфіки діяльності конкретних підприємств, зокрема у сфері харчової промисловості, залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» на основі аналізу сучасного стану управління персоналом та оцінювання результативності використання кадрового потенціалу.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

– дослідити теоретичні засади ефективності роботи кадрів підприємства;

– узагальнити основні показники та методи оцінювання ефективності використання персоналу;

– надати загальну характеристику діяльності підприємства ТМ «Яготинське» та його кадрового складу;

– провести аналіз чисельності, структури та руху персоналу підприємства;

– оцінити ефективність використання кадрового потенціалу ТМ «Яготинське»;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності роботи кадрів підприємства;

– оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є система управління кадрами підприємства ТМ «Яготинське».

Предметом дослідження є процеси формування та підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське».

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні матеріали, внутрішня звітність підприємства ТМ «Яготинське», а також результати власних аналітичних узагальнень.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: логічного узагальнення та системного аналізу - для дослідження теоретичних засад управління персоналом; економічного аналізу - для оцінювання ефективності використання кадрів; порівняльного аналізу - для виявлення динаміки основних кадрових показників; графічний та табличний методи - для наочного подання результатів дослідження; розрахунково-аналітичний метод - для обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності роботи кадрів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

удосконалено:

– підхід до оцінювання ефективності роботи кадрів підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексне поєднання кількісних показників руху персоналу, продуктивності праці та якісних характеристик використання кадрового потенціалу з урахуванням специфіки діяльності підприємства харчової промисловості.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів щодо підвищення ефективності роботи кадрів у діяльності підприємства ТМ «Яготинське», а також на інших підприємствах харчової промисловості з метою удосконалення системи управління персоналом та підвищення результативності праці.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XI Всеукраїнській науково-

практичній конференції студентів і молодих вчених «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективносі», м. Запоріжжя, 2025 р.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність кадрового потенціалу та ефективності роботи персоналу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки кадрова політика підприємства виступає одним із ключових елементів системи управління, що безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів і досягнення стратегічних цілей організації. Кадрова політика формує загальні принципи, напрями та підходи до роботи з персоналом, визначаючи правила залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників. Саме через кадрову політику забезпечується узгодження інтересів підприємства та його працівників, що створює основу для стабільного функціонування та розвитку організації.

У науковій літературі кадрова політика розглядається як система цілей, принципів і методів управління персоналом, спрямована на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Вона охоплює питання планування потреби в персоналі, добору кадрів, адаптації, професійного навчання, оцінювання результатів праці, мотивації та соціального розвитку працівників. Таким чином, кадрова політика є не ізольованим управлінським інструментом, а комплексним механізмом, що інтегрується в загальну систему менеджменту підприємства [17].

Важливою ознакою ефективної кадрової політики є її стратегічна спрямованість. У цьому контексті вона має узгоджуватися з місією, цілями та довгостроковими планами розвитку підприємства. Стратегічний характер кадрової політики проявляється у формуванні стабільного кадрового ядра, розвитку професійних компетентностей персоналу та створенні умов для підвищення продуктивності праці. За відсутності чітко сформованої кадрової

політики управління персоналом набуває фрагментарного характеру, що призводить до неефективного використання трудового потенціалу.

Кадровий потенціал підприємства є узагальненою характеристикою можливостей персоналу щодо виконання виробничих і управлінських завдань. Він включає професійні знання, навички, досвід, мотивацію, рівень освіти, творчі здібності та здатність працівників до адаптації в умовах змін. Кадрова політика безпосередньо впливає на формування та розвиток цього потенціалу, оскільки саме вона визначає підходи до інвестування в людський капітал, навчання та підвищення кваліфікації працівників.

У практиці діяльності підприємств кадрова політика виконує низку важливих функцій. По-перше, вона забезпечує раціональне формування чисельності та структури персоналу відповідно до потреб виробництва. По-друге, сприяє підвищенню рівня мотивації працівників шляхом використання матеріальних і нематеріальних стимулів. По-третє, створює умови для професійного та кар’єрного зростання персоналу, що позитивно впливає на рівень залученості та лояльності працівників [2].

Особливої уваги заслуговує роль кадрової політики у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. В умовах ринкової економіки саме кваліфікований та мотивований персонал стає джерелом стійких конкурентних переваг, які складно відтворити або скопіювати. Проведений аналіз теоретичних підходів свідчить, що підприємства з ефективною кадровою політикою демонструють вищі показники продуктивності праці, стабільні фінансові результати та нижчий рівень плинності кадрів.

Кадрова політика також виконує соціальну функцію, оскільки сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечує дотримання соціальних гарантій працівників. Вона визначає підходи до оплати праці, умов зайнятості, охорони праці та соціального захисту персоналу. У результаті підвищується рівень задоволеності працівників працею, що позитивно позначається на результатах їхньої діяльності та загальній ефективності підприємства.

Отже, кадрова політика є важливим інструментом управління підприємством, який забезпечує формування та розвиток кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Її ефективність визначається здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати специфіку діяльності підприємства та потреби персоналу, що робить кадрову політику одним із ключових чинників сталого розвитку сучасних підприємств [3].

Узагальнюючи наукові підходи, можна зазначити, що кадрова політика не є сталою категорією, а формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності підприємства. До зовнішніх чинників належать ситуація на ринку праці, демографічні процеси, законодавче регулювання трудових відносин, рівень конкуренції в галузі. Внутрішні фактори включають масштаби підприємства, тип виробництва, фінансові можливості, організаційну структуру та корпоративну культуру. Взаємодія зазначених чинників визначає зміст, спрямованість і інструментарій кадрової політики конкретного підприємства [17].

Залежно від рівня активності управлінських рішень у сфері роботи з персоналом у науковій літературі виокремлюють різні типи кадрової політики. Зокрема, пасивна кадрова політика характеризується відсутністю системного підходу до управління персоналом і реагуванням лише на вже виниклі проблеми. Реактивна кадрова політика передбачає часткове управлінське втручання з метою усунення негативних наслідків. Водночас превентивна та активна кадрова політика орієнтовані на прогнозування потреб у персоналі, розвиток кадрового потенціалу та запобігання кризовим ситуаціям у трудовій сфері [42].

Вибір типу кадрової політики значною мірою визначає рівень ефективності використання персоналу. Активна кадрова політика дозволяє підприємству не лише забезпечувати поточні потреби у працівниках, а й формувати довгострокову кадрову стратегію. За таких умов управління персоналом стає інструментом стратегічного розвитку, а кадровий потенціал

розглядається як один із ключових ресурсів підприємства, що потребує постійних інвестицій та розвитку [8].

Важливою складовою кадрової політики є система планування персоналу, яка передбачає визначення кількісної та якісної потреби в кадрах. Планування дає змогу уникнути як дефіциту, так і надлишку працівників, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці та витрати підприємства. Проведений аналіз наукових джерел свідчить, що ефективне планування персоналу ґрунтується на прогнозуванні обсягів виробництва, технологічних змін і можливостей внутрішнього кадрового резерву [29].

Не менш важливе значення в межах кадрової політики має система добору та адаптації персоналу. Від правильності підбору працівників залежить не лише якість виконання виробничих завдань, а й рівень плинності кадрів та витрати на навчання. Процес адаптації сприяє швидшому включенню нових працівників у виробничий процес, зниженню рівня стресу та формуванню позитивного ставлення до підприємства, що в подальшому позитивно впливає на ефективність роботи персоналу [51].

Кадрова політика також визначає підходи до навчання та розвитку персоналу. В умовах постійного оновлення технологій і зростання вимог до професійних компетентностей працівників система безперервного навчання стає необхідною умовою підвищення кадрового потенціалу. Інвестування у розвиток персоналу сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості продукції та формуванню внутрішнього кадрового резерву для заміщення ключових посад [14].

Окреме місце в кадровій політиці посідає система оцінювання результатів праці, яка дозволяє визначити рівень ефективності діяльності кожного працівника та персоналу в цілому. Оцінювання створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо мотивації, кар’єрного зростання та навчання персоналу. Проведений аналіз показує, що використання прозорих і об’єктивних критеріїв оцінки сприяє підвищенню

довіри працівників до системи управління та зростанню їхньої зацікавленості у досягненні високих результатів [35].

У сучасних умовах управління кадрами розглядається не як допоміжна функція, а як один із ключових інструментів забезпечення стійкості підприємства. Персонал формує здатність організації підтримувати безперервність процесів, виконувати стандарти якості та адаптуватися до змін ринку. Саме тому кадрова політика дедалі частіше оцінюється через її вплив на результативність праці, стабільність колективу, дисципліну та якість виконання операцій.

Сутність кадрової політики полягає у системному поєднанні рішень щодо підбору, розміщення, розвитку, мотивації та утримання працівників. Вона відображає підхід підприємства до людей: що саме вважається нормою продуктивності та якості, які компетентності підтримуються, як формуються правила взаємодії та відповідальності. Проведений аналіз підходів до трактування кадрової політики показує, що її ефективність визначається не набором окремих заходів, а узгодженістю елементів між собою та з цілями підприємства.

Зміст кадрової політики безпосередньо пов’язаний із життєвим циклом працівника на підприємстві. На етапі залучення персоналу вирішальним є точність визначення потреби в кадрах і критеріїв відбору. На етапі адаптації - швидкість входження працівника в робочі процеси та закріплення стандартів якості. Далі акцент переходить на розвиток компетентностей, формування внутрішньої мотивації та утримання продуктивних працівників. Завершальний етап - коректне завершення трудових відносин і збереження організаційних знань, щоб кадрові зміни не руйнували робочі процеси.

Відмінність кадрової політики виробничих підприємств полягає у підвищеній залежності результатів від трудової дисципліни, стандартів виконання операцій і точності дотримання регламентів. На таких підприємствах якість роботи персоналу прямо впливає на якість продукту і на рівень виробничих втрат. Це змінює акценти: вагомішими стають інструменти

стандартизації праці, регулярного навчання, внутрішнього контролю та розвитку самоконтролю працівників.

Кадрова політика має як стратегічний, так і операційний вимір. Стратегічний проявляється у формуванні довгострокових принципів - які компетентності підприємство нарощує, яку модель мотивації підтримує, як будує кадровий резерв. Операційний вимір відображається у щоденних процедурах: облік робочого часу, планування змін, оцінювання результатів, робота з порушеннями дисципліни, швидкість вирішення кадрових питань. Проведений аналіз показує, що слабкість операційної частини кадрової політики часто нівелює навіть добре сформульовані стратегічні наміри.

Окремої уваги заслуговує питання балансу між інтересами підприємства та працівника. Кадрова політика має забезпечити виконання цілей підприємства, але водночас створити умови, за яких працівник бачить справедливість вимог і винагороди. Якщо вимоги до якості та продуктивності не підкріплені зрозумілою системою оцінювання і мотивації, виникає відчуття невизначеності, що послаблює дисципліну та підвищує ризик плинності кадрів. Натомість прозорі правила, стабільні вимоги й прогнозована система стимулювання формують довіру до управлінських рішень і підтримують сталість результатів праці.

Сучасна кадрова політика все частіше спирається на дані та вимірювання. Йдеться не тільки про облік чисельності чи руху персоналу, а про регулярне оцінювання результатів праці, причин відхилень, зв’язку між навчанням і показниками якості, впливу мотивації на продуктивність. Проведений аналіз підходів до оцінювання ефективності роботи кадрів підтверджує, що якісні зміни найкраще закріплюються тоді, коли підприємство може вимірювати їх наслідки у показниках продуктивності, браку, втрат робочого часу, стабільності колективу та виконання норм.

Таким чином, теоретичні основи кадрової політики дозволяють розглядати персонал як системний ресурс підприємства, а ефективність роботи кадрів - як результат узгодженої дії підбору, адаптації, розвитку,

мотивації, контролю та організації праці. Це створює базу для подальшого розгляду методів оцінювання результативності праці та показників, що характеризують ефективність використання кадрового потенціалу.

1.2 Основні показники та методи оцінювання ефективності кадрів

Оцінка ефективності кадрової політики є важливим етапом управління персоналом, оскільки дозволяє визначити, наскільки обрані підходи та інструменти роботи з кадрами відповідають цілям підприємства та забезпечують результативне використання кадрового потенціалу. У сучасних умовах така оцінка набуває системного характеру та передбачає використання сукупності кількісних і якісних методів, що дає змогу отримати об’єктивну картину стану кадрової політики [12].

У наукових дослідженнях ефективність кадрової політики найчастіше пов’язується з рівнем продуктивності праці, плинністю кадрів, стабільністю персоналу та ступенем досягнення стратегічних цілей підприємства. Зазначені показники дозволяють оцінити не лише кінцеві результати діяльності персоналу, а й якість управлінських рішень у сфері роботи з кадрами. При цьому важливо враховувати специфіку діяльності підприємства, його галузеві особливості та масштаби виробництва [47].

Одним із найбільш поширених підходів є використання кількісних методів оцінки ефективності кадрової політики. До них належать аналіз чисельності персоналу, коефіцієнтів обороту кадрів, рівня плинності, продуктивності праці, середньої заробітної плати та витрат на персонал. Застосування цих методів дозволяє простежити динаміку змін у кадровій сфері та виявити тенденції, що впливають на результати діяльності підприємства [6].

Разом із кількісними методами важливе значення мають якісні методи оцінювання, які спрямовані на аналіз мотивації працівників, рівня їхньої задоволеності працею, лояльності до підприємства та ефективності

організаційної культури. Такі методи ґрунтуються на результатах анкетування, опитувань, експертних оцінок та співбесід із персоналом. Їх використання дає змогу глибше оцінити внутрішні процеси в колективі, які не завжди відображаються у статистичних показниках [33].

У таблиці 1.1 зображено основні методи оцінки ефективності кадрової політики підприємства та їх характеристику.

Таблиця 1.1 – Методи оцінки ефективності кадрової політики підприємства (сформовано автором)

Група методів	Характеристика методів	Основні показники
Кількісні методи	Оцінка результатів роботи персоналу на основі статистичних даних	Продуктивність праці, плинність кадрів, чисельність персоналу
Якісні методи	Аналіз нематеріальних аспектів роботи з персоналом	Задоволеність працею, мотивація, лояльність
Економічні методи	Оцінка витрат і результатів кадрової політики	Витрати на персонал, економічний ефект
Соціальні методи	Дослідження соціального клімату та взаємин у колективі	Соціальна стабільність, конфліктність

Як бачимо із таблиці 1.1, жоден окремий метод не дає повної характеристики ефективності кадрової політики, тому на практиці доцільно використовувати їх у комплексі. Поєднання кількісних, якісних, економічних і соціальних методів дозволяє всебічно оцінити результати роботи з персоналом та визначити сильні й слабкі сторони кадрової політики підприємства [21].

Економічні методи оцінювання спрямовані на визначення співвідношення витрат на персонал та отриманих результатів. Проведений аналіз за допомогою таких методів дає можливість оцінити ефективність інвестицій у розвиток кадрів, навчання та мотиваційні програми. У цьому

контексті важливим є розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та скорочення витрат на адаптацію нових працівників [54].

На показники кінцевих результатів праці працівників, як і на її зміст, впливає сукупність різних чинників, класифікацію яких наведено в табл. 1.2 [12, 46].

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів, що враховуються під час проведення оцінки результативності праці персоналу [12, 46]

Фактори	Зміст факторів
Природничо-біологічні	Стать. Вік. Стан здоров'я. Розумовіздібності. Фізичні здібності. Клімат. Географічнесередовище. Сезонність та інші
Соціально-економічні	Стан економіки. Державні вимоги, обмеження та закони вгалузі праці та заробітної плати. Кваліфікація працівників. Мотивація праці. Рівень життя. Рівень соціальної захищеності ін
Техніко-організаційні	Характер розв'язуванихзавдань. Складність праці. Стан організації виробництва і праці. Умовипраці. Обсяг і якість одержуваної інформації. Рівень використання науково-технічних досягнень
Соціально-психологічні	Ставлення до праці. Психофізіологічний стан працівника. Моральний клімат у колективі та інші
Ринкові	Розвиток багатоукладної економіки. Розвиток підприємництва. Рівень та обсяг приватизації. Конкуренція. Самостійний вибір системи оплати праці. Лібералізація цін. Акціонування організацій. Інфляція. Банкрутство. Безробіття

Урахування цих чинників обов'язкове під час проведення оцінки результативності праці конкретних посадових осіб у конкретних умовах місця і часу, оскільки підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності та

достовірності висновків оцінювання.

Оцінювання результатів праці різних категорій працівників (керівників, спеціалістів, інших службовців, робітників) різниться своїми завданнями, значущістю, показниками або характеристиками, складністю виявлення результатів. Соціальні методи оцінки ефективності кадрової політики дозволяють дослідити стан соціально-психологічного клімату в колективі та рівень взаємодії між працівниками. Такі методи є особливо актуальними для виробничих підприємств, де результативність праці значною мірою залежить від злагодженості дій персоналу. Використання соціальних методів сприяє своєчасному виявленню проблем у трудовому колективі та формуванню заходів щодо їх усунення [9].

Оцінка результативності праці працівника є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки вона дозволяє визначити рівень відповідності індивідуальних результатів праці встановленим цілям підприємства. У сучасних умовах така оцінка розглядається не як разовий захід, а як системний процес, що забезпечує зворотний зв’язок між працівником і керівництвом та створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації, розвитку та просування персоналу [27].

Алгоритм проведення оцінки результативності праці працівника передбачає чітку послідовність дій, дотримання якої забезпечує об’єктивність і прозорість отриманих результатів. Насамперед визначається мета оцінювання, яка може полягати у контролі виконання посадових обов’язків, визначенні потреб у навчанні, формуванні кадрового резерву або обґрунтуванні рішень щодо стимулювання персоналу. Чітке формулювання мети дозволяє обрати відповідні критерії та методи оцінки [5].

Наступним етапом алгоритму є встановлення показників і критеріїв результативності праці. Вони повинні відповідати специфіці посади, рівню відповідальності працівника та стратегічним цілям підприємства. До таких показників можуть належати обсяг виконаних робіт, якість продукції,

дотримання термінів, рівень професійних компетентностей та дисциплінованість. Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що використання чітко визначених і вимірюваних критеріїв сприяє підвищенню довіри працівників до процедури оцінювання [41].

Важливою складовою алгоритму є вибір методів оцінки результативності праці. На практиці застосовуються як кількісні методи, що базуються на показниках продуктивності, так і якісні, які передбачають експертні оцінки, самооцінювання або оцінювання за компетенціями. Поєднання різних методів дозволяє отримати більш повну та об'єктивну характеристику результатів праці конкретного працівника [13].

На рис.1.1. наведено алгоритм дії під час проведення оцінки результативності праці працівника.

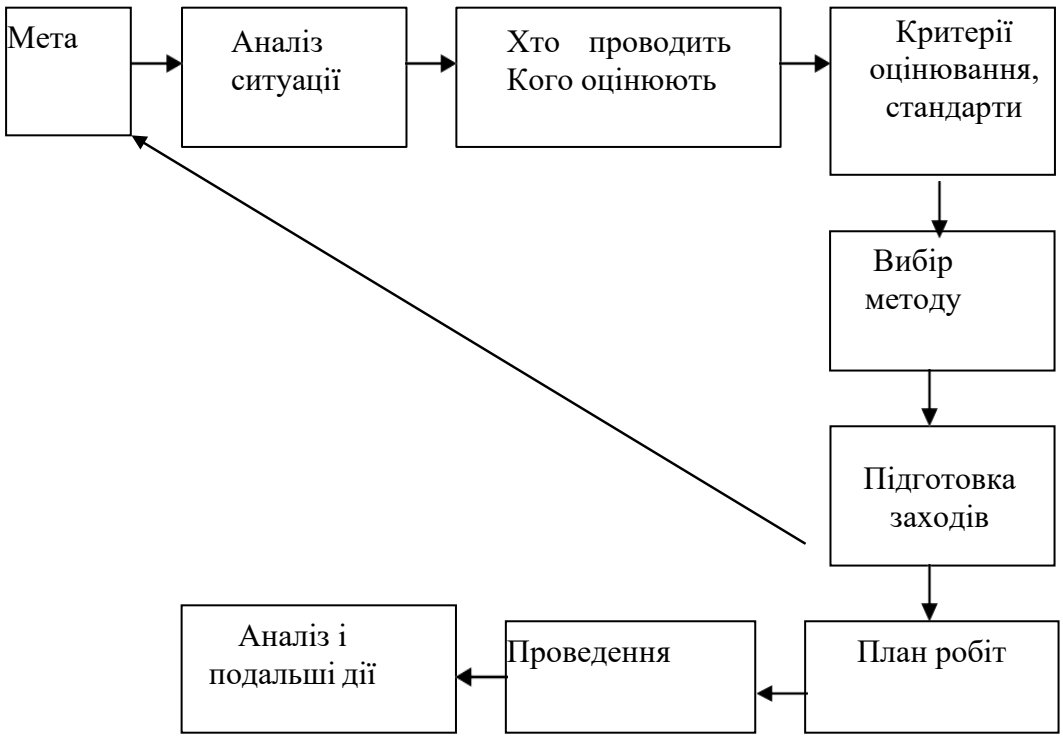


Рисунок 1.1 – Алгоритм дії під час проведення оцінки результативності праці працівника [27]

У таблиці 1.3 наведено приблизний перелік кількісних показників оцінювання результатів праці за деякими посадами керівників і фахівців.

Оцінка результатів праці працівників ґрунтується на використанні системи показників, які дозволяють кількісно та якісно охарактеризувати трудовий внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства. Формування переліку таких показників є важливим етапом кадрової політики, оскільки саме від правильності їх добору залежить об’єктивність оцінювання та ефективність подальших управлінських рішень [24].

У наукових дослідженнях показники оцінки результатів праці поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники відображають безпосередні результати трудової діяльності та можуть бути виміряні у фізичних або вартісних одиницях. Вони широко застосовуються на виробничих підприємствах, оскільки дозволяють чітко співвіднести витрати праці з отриманими результатами [3].

Якісні показники, у свою чергу, характеризують рівень професійної майстерності, дисциплінованості, відповідальності та ініціативності працівників. Вони не завжди мають точне числове вираження, проте дають змогу оцінити такі аспекти діяльності, які безпосередньо впливають на стабільність роботи підприємства та якість виконуваних функцій. Поєднання кількісних і якісних показників забезпечує комплексний підхід до оцінки результатів праці [46].

Важливою вимогою до показників оцінки результатів праці є їх відповідність посадовим обов’язкам працівника та специфіці діяльності підприємства. Показники повинні бути зрозумілими для персоналу, вимірюваними та такими, що підлягають контролю. Проведений аналіз підходів до оцінювання свідчить, що надмірна кількість показників ускладнює процес оцінки та знижує її практичну цінність [11].

Таблиця 1.3 – Перелік показників оцінки результатів праці [18]

Посади	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник організації	Прибуток. Темп зростання прибутку. Обороткапіталу. Частка підприємства на ринку
Лінійні керівники	Виконання планових завдань за обсягом іноменклатурою. Динаміка обсягу виробництва. Динаміка продуктивності праці. Зниження витрат виробництва. Кількість рекламацій та їхня динаміка. Питома вага бракованих виробів та їхня динаміка. Величина простоїв. Втрати від простоїв. Коефіцієнт плинності кадрів
Начальник фінансовоговідділу	Прибуток. Оборотність оборотних коштів. Рівень наднормативних запасів оборотнихкоштів
Керівникслужби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка. Зниження нормативної трудомісткостівиробленої продукції . Питома вага технічно обґрунтованих норм. Рівеньзаробітної плати на одиницю продукції та його динаміка. Коефіцієнт плинності кадрів. Кількість вакантних місць. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Показники з навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Витрати на персонал у витратах виробництва
Менеджер із персоналу	Кількість вакантних місць в організації. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділам

На практиці під час оцінювання результативності праці керівників і спеціалістів поряд із кількісними показниками, тобто прямими, використовують і непрямі, що характеризують чинники, які впливають на досягнення результатів. До таких факторів результативності належать: оперативність роботи, напруженість, інтенсивність праці, складність праці, якість праці тощо. На відміну від прямих показників результатів праці, непрямі оцінки характеризують діяльність працівника за критеріями, які відповідають “ідеальним” уявленням про те, як слід виконувати посадові обов'язки та функції, що становлять основу даної посади. посади, і про те, які якості мають бути виявлені у зв'язку з цим [24].

Для оцінювання результатів праці застосовують різні методи,

класифікацію яких і коротку характеристику подано в табл. 1.3. Найширше в організаціях усього світу використовують метод управління за цілями (завданнями) для оцінки результативності.

Таблиця 1.4 – Основні методи оцінювання результатів праці управлінських працівників [38]

Найменування методу	Коротка характеристика методу
Управління за цілями	Заснований на оцінці досягнення працівником цілей, намічених спільно керівником і його підлеглим на конкретний період часу
Метод шкали графічного рейтингу	Заснований на проставленні відповідної оцінки (від “4” до “0”) кожній рисі характеру оцінюваного працівника: кількість роботи, якість роботи, ініціативність, співпраця, надійність та інші. Оцінка відповідає рейтингу. Для підвищення ефективності шкали оцінок складаються більшчітко розмежовані описи повноти прояви тієї чи іншої рисихарактеру
Вимушений вибір	Заснований на доборі найхарактерніших для цього працівника характеристик (описів), що відповідають ефективної та неефективної роботи. На основі бальної шкали розраховується індекс ефективності. Використовується керівництвом, колегами, підлеглими для оцінки результативності праці працівників
Описовий метод	Оцінювач описує переваги та недоліки поведінки працівника за критеріями: кількість роботи, якість роботи, знання роботи, особисті якості, ініціативність та інші за допомогою графічної шкали рейтингу, використовуючизаздалегідь складені стандарти результативності праці.
Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Заснований на використанні списку описів правильної і неправильної поведінки працівника в окремих ситуаціях, так званих вирішальних ситуаціях. Оцінювач веде журнал, у якому описи розподілено за рубриками залежно від характеру роботи. Використовується в оцінках, що виносяться керівництвом, а не колегами або підлеглими
Метод шкали рейтингових поведінкових установок	Заснований на використанні вирішальних ситуацій (5 – 6), з яких виводяться характеристики результативності праці (від 6 до 10). Оцінювач прочитує в анкеті рейтингу опис будь-якого критерію (наприклад, інженерна компетентність) і ставить позначку в шкалі відповідно до кваліфікацією оцінюваного. Дорогий і трудомісткий метод, але доступнийі зрозумілий працівникам

Отже, визначення методу оцінки праці співробітників, а також оцінка

їхньої продуктивності, становлять значущу наукову та практичну задачу для кожної організації. Цей процес вимагає проведення аналізу змісту виконаної роботи, збору інформації щодо результатів праці, раціонального обґрунтування оціночних показників та інших аспектів. Ефективна система оцінювання повинна враховувати різноманітні фактори, такі як стратегічні цілі підприємства, зовнішнє середовище, організаційна структура, культура організації, а також віддзеркалювати традиції персоналу, особливості робочої сили, ключові компоненти трудового потенціалу, а також якість життя та рівень задоволеності персоналу.

У межах розгляду переліку показників оцінки результатів праці персоналу важливо враховувати, що ефективність роботи кадрів не може бути охарактеризована одним узагальненим показником. Результативність праці формується під впливом різних чинників, тому її оцінювання потребує використання системи взаємопов’язаних показників, які відображають як кількісні, так і якісні аспекти трудової діяльності.

Проведений аналіз підходів до оцінювання результатів праці показує, що кількісні показники дозволяють оцінити обсяг виконаної роботи та рівень використання трудових ресурсів. До таких показників належать продуктивність праці, виробіток на одного працівника, виконання норм виробітку, використання робочого часу. Вони є необхідними для оцінки економічної віддачі персоналу, проте не дають повного уявлення про якість виконання роботи.

Якісні показники оцінки результатів праці спрямовані на характеристику відповідності виконаної роботи встановленим вимогам і стандартам. До них належать рівень виробничого браку, дотримання технологічних регламентів, якість виконання операцій, дисциплінованість працівників. Проведений аналіз свідчить, що саме якісні показники мають особливе значення для підприємств харчової промисловості, де навіть незначні відхилення можуть мати суттєві наслідки для результатів діяльності.

Оцінювання результатів праці персоналу також передбачає врахування поведінкових і організаційних показників. Йдеться про відповідальність працівників, здатність дотримуватися внутрішніх правил, взаємодію в колективі та готовність до виконання виробничих завдань у змінних умовах. Проведений аналіз підкреслює, що ці показники безпосередньо впливають на стабільність роботи колективу та ефективність використання кадрового потенціалу.

Важливою характеристикою системи показників оцінки результатів праці є їх узгодженість між собою. Надмірна орієнтація лише на кількісні показники може призводити до зниження якості роботи, тоді як акцент виключно на якісних аспектах ускладнює оцінювання економічної ефективності діяльності персоналу. Проведений аналіз показує, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, за якого кількісні та якісні показники доповнюють один одного.

Окрім цього, показники оцінки результатів праці мають бути зрозумілими для персоналу та пов’язаними з системою мотивації. Чітке визначення критеріїв оцінювання дозволяє працівникам усвідомлювати очікування підприємства щодо результатів їхньої роботи та сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання посадових обов’язків. Проведений аналіз підтверджує, що прозорість показників оцінки є передумовою підвищення ефективності роботи кадрів.

1.3 Сучасні підходи до управління персоналом в умовах конкурентного середовища

Ефективність кадрової політики підприємства формується під впливом сукупності факторів, які визначають умови використання та розвитку персоналу. У сучасних умовах ці фактори мають комплексний характер і охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні соціально-

економічні умови. Їх урахування дозволяє забезпечити узгодженість кадрових рішень зі стратегічними цілями підприємства та підвищити результативність роботи персоналу [22].

До внутрішніх факторів ефективності кадрової політики належать організаційна структура управління, стиль керівництва, система мотивації, умови праці та рівень розвитку корпоративної культури. Саме ці чинники безпосередньо впливають на поведінку працівників, їх залученість і готовність до досягнення високих результатів. Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що підприємства з чітко сформованою кадровою політикою та прозорими правилами управління персоналом демонструють стабільніші показники продуктивності праці [6].

Зовнішні фактори пов’язані з ситуацією на ринку праці, рівнем конкуренції в галузі, державним регулюванням трудових відносин та соціально-демографічними процесами. Зміни у законодавстві, дефіцит кваліфікованих кадрів або зростання вимог до професійних компетентностей працівників зумовлюють необхідність адаптації кадрової політики до нових умов функціонування підприємства [49].

У таблиці 1.5 зображено основні фактори, що впливають на ефективність кадрової політики підприємства.

Таблиця 1.5 – Фактори впливу на ефективність кадрової політики підприємства (сформовано автором)

Група факторів	Зміст факторів
Внутрішні	Організаційна структура, мотивація персоналу, умови праці
Управлінські	Стиль керівництва, система оцінювання, кадрове планування
Економічні	Фінансові можливості підприємства, рівень оплати праці
Соціальні	Корпоративна культура, соціально-психологічний клімат
Зовнішні	Ринок праці, законодавство, галузеві особливості

Як бачимо із таблиці 1.5, ефективність кадрової політики залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що потребує комплексного підходу до управління персоналом. Ігнорування хоча б однієї групи факторів може призвести до зниження результативності кадрових заходів і погіршення показників роботи персоналу [18].

Поряд із факторами важливе значення мають критерії ефективності кадрової політики, які дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом. Критерії виступають своєрідними орієнтирами, що відображають бажаний стан кадрової системи підприємства та результати її функціонування. Вони використовуються для контролю, аналізу та коригування кадрових рішень [34].

Критерії ефективності кадрової політики можуть мати економічний, соціальний та організаційний характер. Економічні критерії відображають вплив кадрової політики на фінансові результати діяльності підприємства, соціальні - рівень задоволеності та стабільності персоналу, організаційні - якість управлінських процесів у кадровій сфері. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що лише комплексне використання різних критеріїв забезпечує об’єктивну оцінку ефективності кадрової політики [27].

У таблиці 1.6 зображено основні критерії ефективності кадрової політики підприємства.

Таблиця 1.6 – Критерії ефективності кадрової політики підприємства (сформовано автором)

Група критеріїв	Характеристика
Економічні	Продуктивність праці, витрати на персонал, фінансові результати
Соціальні	Плинність кадрів, задоволеність працею, лояльність персоналу
Організаційні	Якість кадрового планування, ефективність оцінювання
Поведінкові	Дисциплінованість, ініціативність, відповідальність

Як бачимо із таблиці 1.6, критерії ефективності кадрової політики охоплюють різні аспекти діяльності підприємства та дозволяють оцінити як результати праці, так і процеси управління персоналом. Їх використання сприяє своєчасному виявленню проблем у кадровій сфері та формуванню напрямів удосконалення кадрової політики [52].

Подальший розвиток кадрової політики підприємства тісно пов’язаний із формуванням системи управління результативністю персоналу. У цьому контексті важливим є узгодження індивідуальних цілей працівників із загальними цілями підприємства, що дозволяє підвищити рівень відповідальності персоналу за результати своєї діяльності. Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що ефективна кадрова політика сприяє формуванню прозорої системи вимог до працівників та забезпечує передумови для зростання продуктивності праці [44].

Важливим чинником ефективності кадрової політики є рівень професійного розвитку персоналу. Інвестування в навчання та підвищення кваліфікації працівників дозволяє підприємству своєчасно реагувати на технологічні зміни та вимоги ринку. При цьому розвиток персоналу розглядається не лише як витрати, а як довгострокова інвестиція у кадровий потенціал, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства [16].

Окрему роль у забезпеченні ефективності кадрової політики відіграє система мотивації персоналу. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата та преміювання, повинні поєднуватися з нематеріальними формами заохочення, зокрема визнанням результатів праці, можливостями кар’єрного зростання та участю у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню залученості працівників і формує їх зацікавленість у досягненні високих результатів діяльності підприємства [7].

Не менш значущим фактором є якість комунікацій у межах організації. Налагоджена система внутрішніх комунікацій забезпечує своєчасне інформування персоналу про зміни, цілі та очікування керівництва.

Проведений аналіз показує, що відкритість і прозорість комунікацій позитивно впливають на довіру працівників до управлінських рішень і сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [53].

Суттєвий вплив на ефективність кадрової політики має система контролю та зворотного зв'язку. Регулярне оцінювання результатів праці та обговорення досягнутих показників з працівниками дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати управлінські рішення. При цьому зворотний зв'язок виконує не лише контрольну, а й мотиваційну функцію, стимулюючи персонал до саморозвитку та підвищення професійного рівня [26].

В умовах зростання ролі людського фактора особливого значення набуває формування позитивної корпоративної культури. Вона визначає систему цінностей, норм і правил поведінки, які поділяються працівниками та впливають на їхню трудову поведінку. Корпоративна культура, що підтримує розвиток, ініціативність і взаємоповагу, створює сприятливе середовище для реалізації кадрового потенціалу та підвищення ефективності кадрової політики підприємства [2].

Отже, ефективність кадрової політики підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключове місце посідають професійний розвиток персоналу, мотивація, комунікації, система контролю та корпоративна культура. Їх узгоджене поєднання дозволяє забезпечити стійке функціонування підприємства, підвищити продуктивність праці та створити передумови для довгострокового розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади формування та реалізації кадрової політики підприємства. Розглянуто сутність

кадрової політики як системи принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. Визначено, що кадрова політика є важливим елементом загальної системи управління підприємством і суттєво впливає на рівень продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей.

У процесі аналізу теоретичних підходів встановлено, що ефективна кадрова політика має стратегічну спрямованість та повинна узгоджуватися з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Її реалізація забезпечує раціональне формування чисельності та структури персоналу, створює умови для професійного розвитку працівників і підвищення їхньої мотивації. Проведений аналіз показує, що відсутність системного підходу до кадрової політики призводить до неефективного використання трудових ресурсів і зниження результативності діяльності підприємства.

У розділі узагальнено методи оцінки ефективності кадрової політики та результатів праці працівників. Встановлено, що об’єктивна оцінка можлива лише за умови комплексного використання кількісних і якісних показників, які відображають як кінцеві результати трудової діяльності, так і процеси їх досягнення. Обґрунтовано доцільність формування збалансованої системи показників оцінки результатів праці, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у кадровій сфері .

Окрему увагу приділено факторам і критеріям ефективності кадрової політики підприємства. Визначено, що на її результативність впливають організаційні, економічні, соціальні та управлінські чинники, а також умови зовнішнього середовища. Доведено, що ефективність кадрової політики не може бути оцінена за одним показником і потребує комплексного підходу з урахуванням економічних, соціальних та поведінкових критеріїв.

Таким чином, результати проведеного теоретичного дослідження створюють методичну основу для подальшого аналізу кадрової політики та результативності роботи персоналу на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА ТМ «ЯГОТИНСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТМ «Яготинське» та його кадрового складу

Торгова марка «Яготинське» є одним із провідних брендів молочної продукції на вітчизняному ринку та здійснює виробничу діяльність у галузі харчової промисловості. Основною спеціалізацією підприємства є переробка молочної сировини та виготовлення широкого асортименту молочних продуктів, що реалізуються через торговельні мережі по всій території України. Виробничий характер діяльності підприємства зумовлює підвищені вимоги до організації праці, рівня кваліфікації персоналу та ефективності використання кадрового потенціалу.

Діяльність ТМ «Яготинське» характеризується безперервністю виробничих процесів, дотриманням технологічних стандартів і жорстких вимог до якості продукції. У зв’язку з цим важливу роль відіграє злагоджена робота персоналу на всіх етапах виробництва - від приймання сировини до пакування та логістики готової продукції. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від професійної підготовки працівників, їхньої дисциплінованості та відповідальності.

Крім виробничої діяльності, підприємство ТМ «Яготинське» надає низку супутніх послуг, які забезпечують повноцінне функціонування бізнес-процесів і підвищують ефективність взаємодії з партнерами та споживачами. До таких послуг належать логістичне обслуговування, контроль якості продукції, інформаційний супровід торговельних мереж, а також сервісне забезпечення процесів зберігання і транспортування готової продукції.

Логістичні послуги відіграють важливу роль у діяльності підприємства, оскільки молочна продукція потребує дотримання спеціальних умов зберігання та транспортування. Персонал, задіяний у логістичних процесах, забезпечує своєчасну доставку продукції до торговельних мереж, контроль температурного режиму та збереження якості товарів на всіх етапах руху. Ефективність надання логістичних послуг безпосередньо залежить від злагодженої роботи кадрів і рівня їхньої професійної підготовки.

Важливим напрямом діяльності є також послуги з контролю якості та безпечності продукції. На підприємстві функціонують відповідні підрозділи, працівники яких здійснюють лабораторний контроль сировини та готової продукції, дотримання технологічних режимів і санітарних вимог. Надання таких послуг забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам і формує довіру споживачів до бренду «Яготинське».

Інформаційно-консультаційні послуги, що надаються підприємством у межах взаємодії з торговельними партнерами, спрямовані на підтримання стабільних ділових відносин і розширення ринків збуту. Персонал, задіяний у цих процесах, виконує функції координації замовлень, аналізу попиту та супроводу договірних відносин, що вимагає не лише професійних знань, а й розвинених комунікативних навичок.

Надання супутніх послуг є невід’ємною складовою діяльності ТМ «Яготинське» та доповнює основний виробничий процес. Якість цих послуг значною мірою залежить від ефективності роботи відповідних категорій персоналу, що зумовлює необхідність системного підходу до управління кадрами, їх навчання та оцінювання результативності праці.

Організаційна структура підприємства побудована з урахуванням виробничої специфіки та передбачає наявність виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів. Управління діяльністю здійснюється через систему лінійно-функціональних зв’язків, що забезпечує чіткий розподіл обов’язків між структурними одиницями та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень. Така структура створює передумови для ефективної

координації роботи персоналу та контролю за виконанням виробничих завдань.

Кадровий склад підприємства ТМ «Яготинське» формується відповідно до потреб виробництва та включає працівників різних професійно-кваліфікаційних груп. Основну частку персоналу становлять виробничі працівники, які безпосередньо задіяні у технологічному процесі. Значну роль також відіграють інженерно-технічні працівники, що забезпечують технічний супровід виробництва, контроль якості та впровадження технологічних рішень. Управлінський персонал виконує функції планування, організації, мотивації та контролю роботи кадрів.

У таблиці 2.1 зображено узагальнену характеристику кадрового складу підприємства ТМ «Яготинське» за основними категоріями персоналу.

Таблиця 2.1 – Характеристика кадрового складу підприємства ТМ «Яготинське» (сформовано автором)

Категорія персоналу	Основні функції
Виробничий персонал	Виконання технологічних операцій, забезпечення безперервності виробництва
Інженерно-технічний персонал	Технічний контроль, обслуговування обладнання, контроль якості
Управлінський персонал	Планування, організація та контроль діяльності персоналу
Допоміжний персонал	Логістика, складські операції, обслуговування виробничих процесів

Як бачимо із таблиці 2.1, кадровий склад підприємства є багатокомпонентним і охоплює всі ключові напрями забезпечення виробничої діяльності. Така структура персоналу дозволяє забезпечувати стабільність

виробничих процесів, дотримання стандартів якості та ефективну організацію праці.

Управління кадрами на підприємстві ТМ «Яготинське» орієнтоване на підтримання професійного рівня персоналу, дотримання трудової дисципліни та забезпечення безпечних умов праці. Значна увага приділяється адаптації нових працівників, навчанню та підвищенню кваліфікації, що є необхідною умовою роботи у сфері харчової промисловості. Разом із тим ефективність використання кадрового потенціалу потребує постійного аналізу та оцінювання з метою виявлення резервів підвищення продуктивності праці.

Отже, загальна характеристика діяльності підприємства ТМ «Яготинське» та його кадрового складу свідчить про тісний взаємозв'язок між виробничими результатами та ефективністю роботи персоналу. Сформована система управління кадрами створює основу для подальшого аналізу чисельності, структури та руху персоналу, що буде здійснено у наступному підрозділі.

Важливою характеристикою кадрового складу підприємства ТМ «Яготинське» є поєднання досвідчених працівників із персоналом, який перебуває на етапі професійного становлення. Така структура кадрів дозволяє забезпечувати передачу практичного досвіду, дотримання виробничих традицій та водночас адаптацію до сучасних технологічних і організаційних змін. Наявність працівників із різним стажем роботи позитивно впливає на стабільність трудового колективу та знижує ризики порушення виробничих процесів.

Особливістю діяльності підприємства є підвищені вимоги до дотримання санітарно-гігієнічних норм і стандартів безпеки харчової продукції, що безпосередньо відображається на вимогах до персоналу. Працівники проходять відповідну підготовку та інструктажі, що формує відповідальний підхід до виконання посадових обов'язків. У цьому контексті кадровий склад розглядається не лише як виробничий ресурс, а як ключовий елемент системи забезпечення якості продукції.

Функціонування підприємства в умовах жорсткої конкуренції на ринку молочної продукції зумовлює необхідність підтримання високого рівня трудової дисципліни та координації дій між підрозділами. Взаємодія між виробничим, інженерно-технічним і управлінським персоналом забезпечує безперебійність виробничого циклу та своєчасне реагування на відхилення від запланованих показників. Така узгодженість дій сприяє підвищенню загальної ефективності роботи кадрів.

Кадровий склад підприємства також характеризується наявністю чіткого розподілу функціональних обов'язків, що дозволяє уникати дублювання робіт і знижувати втрати робочого часу. Чітка регламентація посадових обов'язків сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати своєї діяльності та створює умови для об'єктивного оцінювання результативності праці.

Разом із тим виробничий характер діяльності ТМ «Яготинське» зумовлює потребу у постійному вдосконаленні кадрової роботи, зокрема в частині планування потреби в персоналі, оптимізації чисельності та розвитку професійних компетентностей працівників. Зміни у технологіях виробництва, автоматизація окремих процесів і зростання вимог до якості продукції вимагають гнучкого підходу до формування кадрового складу.

Таким чином, кадровий склад підприємства ТМ «Яготинське» є складною та динамічною системою, що формується під впливом виробничих, організаційних і технологічних факторів. Його характеристика свідчить про наявність необхідних передумов для ефективного функціонування підприємства, водночас актуалізує потребу в подальшому аналізі чисельності, структури та руху персоналу, що стане предметом дослідження у наступному підрозділі.

2.2 Аналіз чисельності, структури та руху персоналу підприємства

Аналіз чисельності, структури та руху персоналу є важливим етапом оцінювання ефективності роботи кадрів підприємства, оскільки дозволяє визначити відповідність кадрового складу виробничим потребам і виявити тенденції змін у трудовому колективі. Для підприємства ТМ «Яготинське», діяльність якого пов’язана з безперервними виробничими процесами, раціональна чисельність персоналу має вирішальне значення для забезпечення стабільності виробництва та дотримання стандартів якості.

Структура персоналу підприємства відображає розподіл працівників за основними категоріями та функціональними напрямами. У таблиці 2.2 зображено узагальнену структуру персоналу підприємства ТМ «Яготинське» за категоріями.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу підприємства ТМ «Яготинське» за категоріями (сформовано автором)

Категорія персоналу	Характеристика ролі у діяльності підприємства
Виробничий персонал	Забезпечення технологічного процесу виготовлення продукції
Інженерно-технічний персонал	Технічний супровід виробництва та контроль якості
Управлінський персонал	Організація, планування та контроль роботи персоналу
Допоміжний персонал	Логістика, складські та обслуговуючі процеси

Як бачимо із таблиці 2.2, найбільшу роль у діяльності підприємства відіграє виробничий персонал, що відповідає специфіці молочного виробництва. Наявність інженерно-технічних і управлінських працівників забезпечує стабільність технологічних процесів і ефективну координацію роботи кадрів.

Чисельність персоналу підприємства формується з урахуванням обсягів виробництва, рівня автоматизації технологічних процесів і потреб у кваліфікованих кадрах. Проведений аналіз показує, що кадрова чисельність

ТМ «Яготинське» орієнтована на забезпечення безперервної роботи виробничих ліній, що зумовлює переважання виробничого персоналу у загальній структурі кадрів. Такий підхід є характерним для підприємств молочної промисловості та дозволяє підтримувати ритмічність виробництва.

Важливим аспектом аналізу є також розгляд структури персоналу за функціональним призначенням та рівнем відповідальності. Такий підхід дозволяє оцінити баланс між виконавчими та управлінськими функціями, а також визначити можливі резерви оптимізації кадрового складу. Проведений аналіз свідчить, що структура персоналу підприємства загалом відповідає виробничим потребам, однак потребує постійного коригування з урахуванням змін у технологіях і обсягах виробництва.

Рух персоналу є ще одним важливим показником ефективності роботи кадрів, оскільки відображає стабільність трудового колективу та якість кадрової політики. До основних показників руху персоналу належать прийняття на роботу, звільнення, внутрішні переміщення та плинність кадрів. Для підприємств харчової промисловості надмірний рух персоналу може негативно впливати на якість продукції та зростання витрат на навчання нових працівників.

У таблиці 2.3 зображено основні напрями руху персоналу підприємства ТМ «Яготинське».

Таблиця 2.3 – Характеристика руху персоналу підприємства ТМ «Яготинське» (сформовано автором)

Показник руху персоналу	Характеристика
Прийняття на роботу	Поповнення кадрового складу відповідно до виробничих потреб
Звільнення	Вибуття персоналу з різних причин
Внутрішні переміщення	Перерозподіл кадрів між підрозділами
Плинність кадрів	Рівень стабільності трудового колективу

Як бачимо із таблиці 2.3, рух персоналу є багатокомпонентним процесом, що потребує постійного контролю з боку керівництва. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що стабільність кадрового складу є важливою умовою ефективної роботи підприємства, а зниження плинності кадрів сприяє збереженню професійного досвіду та підвищенню продуктивності праці.

Аналіз чисельності, структури та руху персоналу дає змогу виявити основні тенденції у кадровій сфері підприємства ТМ «Яготинське» та оцінити відповідність наявного кадрового складу потребам виробництва. Отримані результати створюють основу для подальшого оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Загальна чисельність працівників підприємства протягом аналізованих років залишалася відносно стабільною, що свідчить про відсутність різких змін у масштабах виробничої діяльності. Так, середньооблікова чисельність персоналу у базовому році становила 820 осіб, у наступному році зросла до 835 осіб, а у звітному році склала 830 осіб. Проведений аналіз свідчить про незначні коливання чисельності, що є характерним для стабільно функціонуючого виробничого підприємства.

Структура персоналу за категоріями також зазнавала незначних змін. Найбільшу частку у загальній чисельності традиційно становив виробничий персонал - близько 68–70 %. Частка інженерно-технічних працівників коливалася в межах 15–17 %, тоді як управлінський персонал становив близько 8–9 %. Допоміжний персонал займав приблизно 6–7 % загальної чисельності. Така структура персоналу відповідає специфіці молочного виробництва та забезпечує необхідний баланс між виконавчими й управлінськими функціями.

У таблиці 2.4 зображено динаміку чисельності персоналу підприємства ТМ «Яготинське» за роками.

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності персоналу підприємства ТМ «Яготинське», осіб (сформовано автором)

Показник	Базовий рік	Попередній рік	Звітний рік
Середньооблікова чисельність персоналу	820	835	830
Виробничий персонал	560	580	575
Інженерно-технічний персонал	135	140	138
Управлінський персонал	70	72	73
Допоміжний персонал	55	43	44

Як бачимо із таблиці 2.4, зміни у чисельності персоналу відбувалися переважно за рахунок виробничих працівників, що пов’язано з оптимізацією змінного режиму роботи та частковою автоматизацією окремих виробничих процесів. Частка управлінського персоналу залишалася стабільною, що свідчить про відсутність надмірного адміністративного навантаження.

Рух персоналу підприємства характеризувався помірним рівнем плинності кадрів. У звітному році кількість прийнятих працівників становила 96 осіб, тоді як звільнено було 88 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів склав близько 10,6 %, що є прийнятним показником для підприємства харчової промисловості. Проведений аналіз свідчить, що основними причинами звільнення були особисті обставини працівників та зміна місця проживання, тоді як звільнення з ініціативи роботодавця мали поодинокий характер.

Стабільність кадрового складу позитивно впливає на збереження професійного досвіду, зниження витрат на навчання нових працівників та підтримання високого рівня якості продукції. Разом із тим виявлені коливання чисельності виробничого персоналу свідчать про необхідність подальшого

вдосконалення кадрового планування та більш точного прогнозування потреби в кадрах залежно від обсягів виробництва.

У таблиці 2.5 зображено основні показники руху персоналу підприємства ТМ «Яготинське» у звітному році.

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу підприємства ТМ «Яготинське» у звітному році (сформовано автором)

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	830
Прийнято працівників, осіб	96
Звільнено працівників, осіб	88
Коефіцієнт обороту з прийняття, %	11,6
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	10,6
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	22,2

Як бачимо із таблиці 2.5, показники обороту кадрів свідчать про помірну інтенсивність руху персоналу. Рівень обороту з прийняття та звільнення є близьким за значенням, що вказує на відносну збалансованість процесів оновлення кадрового складу. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що кадрові зміни носять контрольований характер і не створюють загроз для стабільності виробничих процесів.

Окремої уваги заслуговує аналіз плинності кадрів за категоріями персоналу. Найвищий рівень плинності спостерігався серед виробничих працівників, що пояснюється фізичною напруженістю праці, змінним графіком роботи та високими вимогами до дотримання технологічних і санітарних норм. Водночас плинність серед інженерно-технічного та управлінського персоналу була значно нижчою, що свідчить про відносну стабільність ключових фахівців і керівних кадрів.

Проведений аналіз також показує, що внутрішній рух персоналу на підприємстві використовується як інструмент перерозподілу трудових

ресурсів. У звітному році внутрішні переміщення охопили близько 7 % персоналу, що дозволило оперативно реагувати на зміни виробничого навантаження між підрозділами без залучення додаткових працівників ззовні. Такий підхід позитивно впливає на адаптацію персоналу та сприяє збереженню кадрового потенціалу.

Аналіз вікової структури персоналу свідчить, що переважну частку працівників становлять особи працездатного віку з досвідом роботи у виробничій сфері. Частка працівників віком до 35 років складає близько 32 %, від 36 до 50 років – близько 41 %, старше 50 років – приблизно 27 %. Така структура є відносно збалансованою та забезпечує поєднання досвіду і потенціалу професійного розвитку.

У межах аналізу чисельності та структури персоналу підприємства ТМ «Яготинське» розглянуто освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, який є важливим чинником ефективності роботи кадрів і визначає здатність персоналу забезпечувати стабільну якість виробничих процесів. Рівень освіти та професійної підготовки безпосередньо впливає на продуктивність праці, дотримання технологічних вимог і можливість впровадження сучасних виробничих рішень.

Проведений аналіз показує, що кадровий склад підприємства характеризується переважанням працівників із професійно-технічною та середньою спеціальною освітою, що відповідає виробничій спрямованості діяльності ТМ «Яготинське». Водночас наявність працівників з вищою освітою забезпечує виконання управлінських, інженерно-технічних і контрольних функцій.

У таблиці 2.6 зображено структуру персоналу підприємства ТМ «Яготинське» за рівнем освіти.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу підприємства ТМ «Яготинське» за рівнем освіти (сформовано автором)

Рівень освіти	Частка у загальній чисельності, %
Вища освіта	22
Середня спеціальна	38
Професійно-технічна	31
Середня загальна	9

Як бачимо із таблиці 2.6, основу кадрового складу становлять працівники з професійно-технічною та середньою спеціальною освітою, що є характерним для підприємств харчової промисловості. Частка працівників з вищою освітою забезпечує необхідний управлінський та інженерно-технічний потенціал, що позитивно впливає на організацію виробничих процесів.

Окрім рівня освіти, важливим аспектом аналізу є стаж роботи персоналу, який відображає накопичений виробничий досвід і рівень адаптації працівників до специфіки діяльності підприємства. Проведений аналіз стажу роботи дозволяє оцінити стабільність трудового колективу та потенціал передачі професійних знань.

У таблиці 2.7 зображено розподіл персоналу підприємства ТМ «Яготинське» за стажем роботи.

Таблиця 2.7 – Розподіл персоналу підприємства ТМ «Яготинське» за стажем роботи (сформовано автором)

Стаж роботи	Частка персоналу, %
До 3 років	18
Від 3 до 5 років	24
Від 5 до 10 років	34
Понад 10 років	24

Як бачимо із таблиці 2.7, значна частка персоналу має стаж роботи понад п’ять років, що свідчить про відносну стабільність трудового колективу та накопичення професійного досвіду. Водночас наявність працівників із

меншим стажем забезпечує оновлення кадрового складу та потенціал для подальшого розвитку персоналу.

Проведений аналіз освітньо-кваліфікаційної структури та стажу роботи персоналу підприємства ТМ «Яготинське» показує, що кадровий склад є збалансованим за рівнем освіти та досвіду. Така структура створює сприятливі умови для ефективного виконання виробничих завдань, водночас актуалізує необхідність системного підходу до професійного навчання та розвитку кадрів.

У межах подальшого аналізу розглянуто використання робочого часу персоналу підприємства ТМ «Яготинське», оскільки цей показник безпосередньо впливає на продуктивність праці та загальну ефективність роботи кадрів. Раціональна організація робочого часу дозволяє зменшити втрати, пов’язані з простоєм обладнання, нерівномірним завантаженням персоналу та порушенням виробничого ритму.

Проведений аналіз використання робочого часу показує, що основна частина фонду робочого часу використовується на виконання безпосередніх виробничих операцій. Разом із тим наявні втрати робочого часу, пов’язані з технічними зупинками обладнання, змінами виробничого графіка та необхідністю дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Такі втрати мають переважно організаційний характер і потребують подальшого удосконалення внутрішньої координації між підрозділами.

Окрему увагу в аналізі приділено трудовій дисципліні персоналу, яка є важливою умовою стабільного функціонування підприємства харчової промисловості. Дотримання режиму праці, своєчасна явка на роботу та виконання посадових обов’язків у встановлені терміни позитивно впливають на узгодженість виробничих процесів. Проведений аналіз свідчить, що рівень трудової дисципліни на підприємстві загалом є стабільним, а порушення мають поодинокий характер.

Також у межах аналізу чисельності та руху персоналу розглянуто кадрові витрати, зокрема витрати на оплату праці, навчання та адаптацію

нових працівників. Підтримання конкурентного рівня оплати праці дозволяє підприємству утримувати кваліфікований персонал і знижувати рівень плинності кадрів. Водночас зростання витрат на персонал потребує їх постійного співвіднесення з результатами праці та продуктивністю.

Проведений аналіз внутрішніх переміщень персоналу показує, що вони використовуються як інструмент оптимізації кадрового складу та реагування на зміну виробничих потреб. Переміщення працівників між підрозділами сприяє більш рівномірному розподілу навантаження, підвищує гнучкість використання трудових ресурсів і дозволяє зберігати кадровий потенціал без залучення додаткових працівників ззовні.

2.3 Оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства дозволяє визначити, наскільки результативно трудові ресурси залучені до виробничого процесу та яким є їх внесок у досягнення економічних результатів діяльності. Для підприємства ТМ «Яготинське» ефективне використання кадрового потенціалу має особливе значення, оскільки якість молочної продукції та стабільність виробництва безпосередньо залежать від професійності та узгодженості дій персоналу.

Проведений аналіз ефективності використання кадрового потенціалу базується на узагальненні показників продуктивності праці, рівня завантаженості персоналу та співвідношення результатів діяльності з чисельністю працівників. Такі показники дозволяють оцінити не лише обсяг виконаної роботи, а й рівень віддачі трудових ресурсів у цілому.

У таблиці 2.8 зображено основні показники ефективності використання кадрового потенціалу підприємства ТМ «Яготинське».

Таблиця 2.8 – Основні показники ефективності використання кадрового потенціалу підприємства ТМ «Яготинське» (сформовано автором)

Показник	Базовий рік	Попередній рік	Звітний рік
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	820	835	830
Обсяг виробленої продукції, млн грн	1 240	1 310	1 365
Продуктивність праці, млн грн/особу	1,51	1,57	1,64
Середньорічний виробіток на одного працівника	зростання	зростання	зростання

Як бачимо із таблиці 2.8, за досліджуваний період спостерігається стійке зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Проведений аналіз показує, що зростання обсягів виробництва відбувалося без пропорційного збільшення чисельності персоналу, що є позитивною тенденцією з точки зору раціонального використання трудових ресурсів.

Важливим аспектом оцінювання кадрового потенціалу є аналіз співвідношення результатів праці та витрат на персонал. Зростання витрат на оплату праці та розвиток персоналу повинно супроводжуватися підвищенням результативності праці. У межах дослідження встановлено, що збільшення фонду оплати праці супроводжувалося зростанням виробітку, що свідчить про ефективну реалізацію мотиваційних механізмів на підприємстві.

Проведений аналіз також дозволяє оцінити рівень використання професійних компетентностей персоналу. Залучення працівників відповідно до їх кваліфікації, використання внутрішніх переміщень і можливостей професійного розвитку сприяли підвищенню гнучкості кадрового потенціалу.

Це дало змогу підприємству оперативно реагувати на зміни виробничих завдань без суттєвого збільшення чисельності персоналу.

У таблиці 2.9 зображено узагальнену оцінку ефективності використання кадрового потенціалу підприємства ТМ «Яготинське» за основними напрямами.

Таблиця 2.9 – Узагальнена оцінка ефективності використання кадрового потенціалу підприємства ТМ «Яготинське» (сформовано автором)

Напрям оцінювання	Характеристика результату
Продуктивність праці	Має стійку тенденцію до зростання
Використання чисельності персоналу	Відповідає обсягам виробництва
Професійний потенціал	Використовується на достатньому рівні
Мотивація персоналу	Сприяє підвищенню результативності
Стабільність кадрового складу	Забезпечує збереження досвіду

Як бачимо із таблиці 2.9, ефективність використання кадрового потенціалу підприємства ТМ «Яготинське» є загалом достатньою та забезпечує виконання виробничих завдань. Разом із тим окремі напрями, зокрема подальший розвиток професійних компетентностей і оптимізація використання робочого часу, залишаються резервами підвищення результативності роботи кадрів.

Для узагальнення результатів оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства ТМ «Яготинське» у межах дослідження розглянуто досягнення ключових показників ефективності роботи персоналу (KPI), які відображають результативність праці, стабільність кадрового складу та рівень організації роботи кадрів.

У таблиці 2.10 зображено досягнення основних KPI ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське».

Таблиця 2.10 – Досягнення ключових показників ефективності роботи кадрів (KPI) підприємства ТМ «Яготинське» (сформовано автором)

Показник KPI	Планове значення	Фактичне значення	Оцінка результату
Продуктивність праці	1,55 млн грн/особу	1,64 млн грн/особу	Перевищено
Коефіцієнт плинності кадрів	до 12 %	10,6 %	Досягнуто
Середній рівень виконання норм	100 %	104 %	Перевищено
Частка виробничого браку	до 2,5 %	1,9 %	Досягнуто
Рівень трудової дисципліни	стабільний	стабільний	Досягнуто
Частка працівників, охоплених навчанням	не менше 30 %	34 %	Перевищено

Як бачимо із таблиці 2.10, більшість ключових показників ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» не лише досягнуто, а й перевищено порівняно з плановими значеннями. Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку результативності праці, зниження плинності кадрів та підвищення рівня професійної підготовки персоналу.

Особливо показовим є перевищення планового рівня продуктивності праці, що підтверджує ефективність використання кадрового потенціалу без суттєвого зростання чисельності персоналу. Зменшення частки виробничого браку та стабільний рівень трудової дисципліни свідчать про належну організацію праці та відповідальне ставлення персоналу до виконання виробничих завдань.

Таким чином, досягнення встановлених KPI підтверджують, що кадрова політика підприємства ТМ «Яготинське» забезпечує достатній рівень ефективності роботи кадрів. Водночас результати оцінювання KPI дозволяють визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління

персоналом, що стане основою для розробки практичних заходів у наступному розділі роботи.

Проведений аналіз ключових показників ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» дозволяє комплексно оцінити результативність використання кадрового потенціалу та ефективність кадрової політики. Досягнення встановлених KPI свідчить про узгодженість управлінських рішень у сфері роботи з персоналом із виробничими цілями підприємства та вимогами до якості продукції.

Одним із базових показників ефективності є продуктивність праці, зростання якої відображає підвищення віддачі трудових ресурсів. Фактичне перевищення планового рівня продуктивності праці свідчить про раціональну організацію виробничих процесів, належний рівень кваліфікації персоналу та ефективне використання робочого часу. Це підтверджує, що наявний кадровий потенціал використовується результативно без необхідності суттєвого збільшення чисельності працівників.

Важливим показником стабільності кадрового складу є коефіцієнт плинності кадрів. Його досягнення на рівні нижчому за планове значення свідчить про ефективну систему мотивації, прийнятні умови праці та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Низький рівень плинності кадрів дозволяє підприємству зберігати професійний досвід, зменшувати витрати на адаптацію нових працівників і підтримувати безперервність виробничих процесів.

Рівень виконання виробничих норм є показником дисциплінованості та професійної підготовки персоналу. Перевищення нормативних значень демонструє здатність працівників ефективно виконувати свої функціональні обов’язки та адаптуватися до виробничих навантажень. Проведений аналіз показує, що персонал підприємства демонструє високий рівень відповідальності за результати своєї праці.

Показник частки виробничого браку є важливим індикатором якості роботи персоналу, особливо для підприємства харчової промисловості.

Досягнення планових значень цього показника свідчить про дотримання технологічних регламентів, належний рівень професійних навичок працівників і ефективність системи контролю якості. Зниження рівня браку позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства та зміцнює довіру споживачів до бренду.

Окрему увагу в межах оцінювання KPI приділено показнику охоплення персоналу навчанням. Перевищення планового рівня свідчить про орієнтацію підприємства на розвиток кадрового потенціалу та підвищення професійних компетентностей працівників. Інвестиції у навчання персоналу створюють передумови для подальшого зростання продуктивності праці та забезпечують готовність підприємства до впровадження нових технологій і виробничих рішень.

Використання KPI як інструменту управління кадрами дозволяє керівництву оперативно виявляти відхилення від запланованих показників і своєчасно коригувати управлінські рішення. Проведений аналіз показує, що регулярний моніторинг показників ефективності забезпечує стабільність виробничих процесів і знижує ризик накопичення системних проблем у роботі персоналу. Такий підхід особливо актуальний для підприємства харчової промисловості, де навіть незначні порушення можуть мати суттєві наслідки.

Ключові показники ефективності також відіграють важливу роль у формуванні системи мотивації персоналу. Прив’язка матеріального стимулювання до досягнення конкретних KPI сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Проведений аналіз свідчить, що поєднання індивідуальних і колективних показників ефективності дозволяє збалансувати особисті інтереси працівників із цілями підприємства та підвищити рівень командної роботи.

Важливим аспектом застосування KPI є їх використання для планування професійного розвитку персоналу. Результати оцінювання за ключовими показниками ефективності дозволяють виявляти потреби у додатковому навчанні, підвищенні кваліфікації або зміні функціонального навантаження

працівників. Такий підхід забезпечує цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу та підвищує віддачу від інвестицій у навчання персоналу.

Разом із тим проведений аналіз показує, що ефективність системи KPI значною мірою залежить від правильності вибору показників та їх адаптації до специфіки діяльності підприємства ТМ «Яготинське». Надмірна кількість показників або їх формальний характер можуть знижувати мотиваційний ефект і ускладнювати процес оцінювання. Тому важливим завданням є забезпечення оптимального набору KPI, які відображають ключові напрями діяльності та є зрозумілими для персоналу.

Отже, система KPI на підприємстві ТМ «Яготинське» виступає ефективним інструментом управління кадровим потенціалом, що дозволяє поєднати контроль результатів праці, мотивацію та розвиток персоналу. Проведений аналіз підтверджує, що використання KPI сприяє підвищенню результативності роботи кадрів і створює умови для подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське». Дослідження охопило загальну характеристику діяльності підприємства та його кадрового складу, аналіз чисельності, структури й руху персоналу, а також оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу. Це дозволило комплексно оцінити стан кадрової роботи та її вплив на результати діяльності підприємства.

Проведений аналіз кадрового складу підприємства показав, що персонал ТМ «Яготинське» сформований відповідно до виробничої специфіки та забезпечує безперервність технологічних процесів. Переважання виробничого персоналу у загальній чисельності кадрів є обґрунтованим і відповідає

потребам молочного виробництва. Кадрова структура характеризується збалансованим поєднанням працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що створює умови для стабільної роботи підприємства.

Аналіз чисельності, структури та руху персоналу засвідчив відносну стабільність кадрового складу та контрольований характер кадрових процесів. Показники плинності кадрів перебувають у прийнятних межах, що свідчить про ефективну організацію роботи з персоналом і належний рівень мотивації. Разом із тим виявлено, що найбільші кадрові коливання спостерігаються серед виробничого персоналу, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення кадрового планування та умов праці.

Оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу показало позитивну динаміку продуктивності праці та зростання віддачі трудових ресурсів. Проведений аналіз підтвердив, що зростання обсягів виробництва відбувалося без пропорційного збільшення чисельності персоналу, що свідчить про раціональне використання кадрового потенціалу. Важливу роль у цьому відіграють система мотивації, професійна підготовка персоналу та внутрішня організація праці.

Результати оцінювання ключових показників ефективності роботи кадрів (KPI) засвідчили досягнення та перевищення більшості планових значень. Це підтверджує результативність кадрової політики підприємства та її спрямованість на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і покращення якості виконання виробничих завдань. Використання KPI як інструменту управління персоналом забезпечує прозорість оцінювання та сприяє узгодженню індивідуальних результатів праці з цілями підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА ТМ «ЯГОТИНСЬКЕ»

3.1 Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

Підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» потребує цілеспрямованого вдосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині мотивації працівників та узгодження їхніх індивідуальних цілей із загальними цілями підприємства. Проведений аналіз результатів діяльності підприємства показав, що подальше зростання продуктивності праці можливе за рахунок більш раціонального використання кадрового потенціалу без суттєвого збільшення чисельності персоналу.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління кадрами є розвиток системи матеріального стимулювання, орієнтованої на досягнення конкретних результатів праці. Прив’язка оплати праці та преміювання до виконання встановлених KPI сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні планових показників і формує відповідальне ставлення до виконання посадових обов’язків. Такий підхід дозволяє зробити систему мотивації прозорою та зрозумілою для персоналу.

Поряд із матеріальними стимулами важливу роль відіграють нематеріальні методи мотивації, які спрямовані на підвищення рівня залученості персоналу та формування позитивного ставлення до підприємства. До таких методів належать визнання професійних досягнень працівників, можливості кар’єрного зростання, участь у внутрішніх програмах розвитку та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Проведений аналіз показує, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє підвищити загальну результативність роботи кадрів.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є розвиток комунікацій між керівництвом і працівниками. Регулярне інформування персоналу про стратегічні цілі підприємства, результати діяльності та очікування щодо виконання завдань сприяє формуванню довіри та знижує рівень внутрішніх конфліктів. Чіткий зворотний зв'язок за результатами оцінювання праці дозволяє працівникам усвідомлювати власний внесок у діяльність підприємства та стимулює їх до професійного зростання.

Проведений аналіз також свідчить про доцільність удосконалення системи оцінювання результативності праці з урахуванням специфіки виробничих процесів ТМ «Яготинське». Адаптація показників ефективності до особливостей окремих підрозділів дозволяє більш об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо мотивації та розвитку персоналу.

Проведений аналіз показує, що важливим резервом підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» є вдосконалення індивідуалізації мотиваційних підходів. Застосування єдиних стимулів для різних категорій персоналу не завжди забезпечує очікуваний результат, оскільки виробничі працівники, інженерно-технічний та управлінський персонал мають різні професійні інтереси, рівень відповідальності та очікування щодо винагороди. Урахування цих відмінностей дозволяє підвищити ефективність мотиваційного впливу та сприяє більш раціональному використанню кадрового потенціалу.

Особливу увагу в межах удосконалення системи управління персоналом слід приділити розвитку керівної ланки середнього рівня. Саме лінійні керівники безпосередньо впливають на організацію праці, трудову дисципліну та мотивацію підлеглих. Проведений аналіз свідчить, що підвищення управлінських компетентностей керівників змін і підрозділів сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню кількості виробничих помилок і покращенню комунікації всередині колективу.

Важливим елементом удосконалення управління кадрами є впровадження елементів гнучкого управління персоналом. Йдеться про більш адаптивне планування робочих змін, перерозподіл трудових функцій залежно від виробничого навантаження та використання внутрішнього кадрового резерву. Такий підхід дозволяє зменшити перевантаження персоналу в пікові періоди та водночас забезпечити повніше використання трудових ресурсів у періоди зниження виробничої активності.

Проведений аналіз також підтверджує важливість поєднання системи мотивації з результатами оцінювання ефективності праці. Узгодження KPI з системою преміювання та нематеріального заохочення дозволяє зробити управлінські рішення більш обґрунтованими й прозорими. Це сприяє формуванню у працівників чіткого розуміння зв’язку між результатами їхньої праці та рівнем винагороди, що позитивно впливає на рівень залученості персоналу.

Окрему роль у підвищенні ефективності роботи кадрів відіграє формування культури відповідальності та результативності. Підтримка ініціативності працівників, залучення їх до обговорення виробничих питань і врахування пропозицій щодо вдосконалення процесів сприяють підвищенню лояльності персоналу та розвитку внутрішньої мотивації. Проведений аналіз показує, що за таких умов персонал сприймає цілі підприємства як власні, що підсилює ефективність управління кадрами.

Проведений аналіз системи ключових показників ефективності свідчить, що подальше підвищення результативності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» можливе за рахунок цілеспрямованого вдосконалення підходів до формування та використання KPI. Покращення KPI має базуватися не лише на фіксації досягнутих результатів, а й на управлінні факторами, що безпосередньо впливають на їх значення.

Одним із важливих напрямів покращення KPI є уточнення показників відповідно до функціональних обов’язків різних категорій персоналу. Проведений аналіз показує, що універсальні KPI не завжди повною мірою

відображають реальний внесок окремих працівників у досягнення загальних результатів підприємства. Диференціація показників для виробничого, інженерно-технічного та управлінського персоналу дозволяє більш об’єктивно оцінювати результати праці та підвищує мотиваційний ефект системи KPI.

Покращення показників продуктивності праці може бути досягнуто за рахунок оптимізації виробничих процесів і зменшення втрат робочого часу. Проведений аналіз підтверджує, що вплив на такі KPI, як виробіток на одного працівника та рівень виконання норм, значною мірою залежить від чіткості організації змінної роботи, своєчасного технічного обслуговування обладнання та узгодженості дій між підрозділами. Удосконалення цих аспектів створює умови для стабільного зростання показників ефективності без додаткового кадрового навантаження.

Важливим напрямом покращення KPI є зниження плинності кадрів, яка безпосередньо впливає на стабільність трудового колективу та якість виконання виробничих завдань. Проведений аналіз показує, що утримання кваліфікованих працівників сприяє збереженню виробничого досвіду та зменшенню витрат, пов’язаних з адаптацією нових кадрів. У цьому контексті KPI, пов’язані зі стабільністю персоналу, мають підкріплюватися ефективними мотиваційними та соціальними заходами.

Окрему увагу в межах покращення KPI слід приділити показникам якості роботи персоналу. Зниження частки виробничого браку, дотримання технологічних регламентів і стандартів безпеки харчової продукції є ключовими індикаторами ефективності роботи кадрів ТМ «Яготинське». Проведений аналіз підтверджує, що систематичний контроль якості та прив’язка відповідних KPI до системи оцінювання праці стимулюють персонал до більш відповідального виконання посадових обов’язків.

Покращення показників, пов’язаних з розвитком персоналу, також відіграє важливу роль у підвищенні загальної ефективності роботи кадрів. Зростання частки працівників, охоплених навчанням і підвищенням

кваліфікації, позитивно впливає на рівень професійних компетентностей та адаптивність персоналу до змін у виробничих процесах. Проведений аналіз свідчить, що інвестиції у розвиток персоналу мають довгостроковий ефект і сприяють стабільному покращенню KPI.

Таким чином, покращення ключових показників ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» повинно здійснюватися комплексно, через удосконалення системи управління персоналом, організації праці, мотивації та розвитку кадрового потенціалу. Проведений аналіз підтверджує, що саме системний підхід до управління KPI дозволяє досягти сталого зростання результативності праці та забезпечити підвищення ефективності роботи кадрів у цілому.

3.2 Запровадження сучасних методів розвитку та навчання кадрів

Розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових напрямів підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське», оскільки саме рівень професійних знань, навичок і компетентностей персоналу визначає можливості зростання продуктивності праці та забезпечення стабільної якості продукції. Проведений аналіз результатів діяльності підприємства показав, що подальше покращення показників ефективності можливе за рахунок системного підходу до навчання, розвитку та професійного зростання працівників.

В умовах харчової промисловості особливого значення набуває безперервний розвиток персоналу, пов’язаний із дотриманням технологічних регламентів, стандартів якості та вимог безпеки. Підвищення кваліфікації працівників сприяє зменшенню виробничих помилок, підвищенню рівня відповідальності та більш ефективному використанню наявного кадрового потенціалу. Проведений аналіз свідчить, що розвиток персоналу має

здійснюватися не епізодично, а як складова довгострокової кадрової політики підприємства.

Окрім професійного навчання, розвиток кадрового потенціалу передбачає вдосконалення особистісних і управлінських компетентностей персоналу. Формування навичок командної роботи, відповідальності, комунікації та самоконтролю позитивно впливає на загальну ефективність роботи кадрів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У таблиці 3.1 зображено основні напрями, інструменти та очікувані результати розвитку кадрового потенціалу персоналу підприємства ТМ «Яготинське».

Таблиця 3.1 – Основні напрями розвитку кадрового потенціалу персоналу підприємства ТМ «Яготинське» (сформовано автором)

Напрям розвитку	Основні заходи	Категорія персоналу	Очікуваний результат
Професійне навчання	Виробничі тренінги, інструктажі, курси підвищення кваліфікації	Виробничий персонал	Зростання продуктивності праці, зниження браку
Технічний розвиток	Навчання роботі з обладнанням, оновлення технічних навичок	Інженерно-технічний персонал	Підвищення надійності та ефективності виробництва
Управлінський розвиток	Тренінги з управління, лідерства та комунікації	Керівники підрозділів	Покращення координації та мотивації персоналу
Формування кадрового резерву	Наставництво, підготовка до розширення функцій	Перспективні працівники	Забезпечення наступності кадрів
Розвиток soft skills	Командна робота, відповідальність, адаптивність	Усі категорії персоналу	Підвищення ефективності взаємодії в колективі

Як бачимо із таблиці 3.1, розвиток кадрового потенціалу підприємства ТМ «Яготинське» охоплює різні напрями та категорії персоналу, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на ефективність роботи кадрів. Проведений аналіз показує, що реалізація зазначених заходів створює передумови для зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та зміцнення кадрової стабільності підприємства.

Проведений аналіз розвитку кадрового потенціалу персоналу підприємства ТМ «Яготинське» показує, що ефективність навчальних і розвиткових заходів значною мірою залежить від їх інтеграції в загальну систему управління персоналом. Розвиток кадрів повинен бути тісно пов’язаний із результатами оцінювання ефективності праці та досягненням KPI, що дозволяє спрямовувати навчальні програми на усунення конкретних прогалин у знаннях і навичках працівників.

Важливим аспектом підвищення кадрового потенціалу є поєднання формального та неформального навчання. Формальні програми підвищення кваліфікації доповнюються внутрішнім наставництвом, обміном досвідом між працівниками та навчанням безпосередньо на робочому місці. Проведений аналіз свідчить, що така модель розвитку персоналу є найбільш ефективною для виробничих підприємств, оскільки забезпечує швидку адаптацію працівників до змін у технологічних процесах.

Окрему увагу в межах розвитку кадрового потенціалу слід приділити молодим працівникам та новоприйнятому персоналу. Якісна адаптація на початковому етапі роботи сприяє зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного ставлення до підприємства. Проведений аналіз показує, що впровадження структурованих програм адаптації дозволяє швидше залучити працівників до виробничого процесу та підвищити їхню результативність у короткостроковій перспективі.

Разом із цим розвиток кадрового потенціалу передбачає створення умов для довгострокового професійного зростання працівників. Наявність чітко визначених можливостей кар’єрного розвитку підвищує мотивацію персоналу

та сприяє збереженню ключових фахівців. Проведений аналіз підтверджує, що працівники, які бачать перспективи професійного зростання, демонструють вищий рівень залученості та лояльності до підприємства.

Важливою складовою розвитку персоналу є формування культури безперервного вдосконалення. Заохочення ініціативності, підтримка прагнення до самонавчання та відкритість до змін сприяють підвищенню адаптивності персоналу до умов ринку та технологічних інновацій. Проведений аналіз свідчить, що така культура позитивно впливає на ефективність використання кадрового потенціалу та сприяє сталому розвитку підприємства.

Проведений аналіз розвитку кадрового потенціалу дозволяє виділити підвищення якості роботи кадрового складу як один із ключових напрямів удосконалення діяльності підприємства ТМ «Яготинське». Якість роботи персоналу проявляється не лише у кількісних показниках продуктивності, а й у дотриманні технологічних регламентів, стандартів якості продукції та вимог безпеки, що є критично важливим для підприємства харчової промисловості.

Підвищення якості роботи кадрового складу значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників і чіткого розуміння ними власних функціональних обов’язків. Проведений аналіз показує, що систематичне оновлення знань, інструктажі та внутрішні навчальні програми сприяють зменшенню виробничих помилок і підвищенню відповідальності персоналу за результати своєї праці. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність якості продукції та знизити ризики відхилень від встановлених стандартів.

Важливим чинником підвищення якості роботи кадрів є удосконалення системи контролю та зворотного зв’язку. Регулярне оцінювання результатів праці, обговорення досягнень і недоліків з працівниками дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати трудову поведінку персоналу. Проведений аналіз свідчить, що за умов конструктивного зворотного зв’язку

працівники більш відповідально ставляться до виконання виробничих завдань і демонструють вищу якість роботи.

Підвищення якості роботи кадрового складу також пов’язане з формуванням культури дотримання стандартів і відповідальності. Чітка регламентація процесів, закріплення стандартів якості у внутрішніх документах і контроль їх виконання сприяють уніфікації підходів до роботи та зменшенню суб’єктивного впливу людського фактора. Проведений аналіз показує, що за таких умов підвищується передбачуваність результатів праці та знижується рівень виробничого браку.

Окрему роль у підвищенні якості роботи персоналу відіграє мотиваційний аспект. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих саме на якість виконання роботи, формує у працівників зацікавленість у дотриманні технологічних вимог і стандартів. Проведений аналіз підтверджує, що прив’язка мотиваційних механізмів до якісних показників роботи сприяє підвищенню відповідальності та професійної дисципліни персоналу.

Особливого значення набуває узгодження заходів із підвищення якості роботи кадрового складу з конкретними показниками результативності. Це дозволяє не лише формалізувати очікувані результати, а й забезпечити контроль за досягненням запланованих змін у роботі персоналу. Проведений аналіз свідчить, що орієнтація на якісні показники праці сприяє підвищенню відповідальності персоналу та формуванню культури якості на підприємстві.

У таблиці 3.2 зображено основні заходи щодо підвищення якості роботи кадрового складу підприємства ТМ «Яготинське» та їх вплив на ключові показники ефективності.

Таблиця 3.2 – Заходи з підвищення якості роботи кадрового складу підприємства ТМ «Яготинське» та очікувані результати (сформовано автором)

Напрям впливу	Основні заходи	Показники якості роботи	Очікуваний результат
Професійна підготовка	Навчання, інструктажі, наставництво	Рівень помилок, дотримання стандартів	Зниження виробничого браку
Організація праці	Оптимізація змін, чіткий розподіл функцій	Своєчасність виконання завдань	Підвищення стабільності процесів
Контроль і зворотний зв’язок	Регулярна оцінка результатів, аудит	Якість виконання операцій	Покращення дисципліни праці
Мотивація за якість	Преміювання за якісні показники	Частка браку, відповідність нормам	Зростання відповідальності
Корпоративна культура	Формування культури якості	Дотримання внутрішніх стандартів	Підвищення загальної якості роботи

Як бачимо із таблиці 3.2, підвищення якості роботи кадрового складу охоплює декілька взаємопов’язаних напрямів, кожен з яких впливає на конкретні показники результативності праці. Проведений аналіз показує, що реалізація зазначених заходів дозволяє досягти комплексного ефекту, який проявляється у зниженні виробничого браку, підвищенні дисципліни праці та стабільності виробничих процесів.

Застосування системного підходу до підвищення якості роботи персоналу створює умови для довгострокового покращення результатів діяльності підприємства ТМ «Яготинське». Орієнтація не лише на кількісні, а й на якісні показники праці сприяє зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Цифровізація кадрових процесів охоплює автоматизацію обліку персоналу, робочого часу, результатів оцінювання ефективності праці та

досягнення KPI. Проведений аналіз свідчить, що впровадження електронних систем управління персоналом дозволяє систематизувати інформацію про працівників, оперативно відстежувати показники їхньої роботи та формувати аналітичні дані для прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом цифровізації є автоматизація контролю використання робочого часу. Електронний облік змін, відпрацьованих годин і понаднормових навантажень сприяє більш раціональному розподілу трудових ресурсів і зниженню втрат робочого часу. Проведений аналіз показує, що за таких умов підвищується дисципліна праці та зростає відповідальність персоналу за виконання встановлених норм.

Цифрові інструменти також відіграють значну роль у підвищенні якості оцінювання результатів праці. Фіксація досягнення KPI в єдиній електронній системі забезпечує об’єктивність оцінки, спрощує процес зворотного зв’язку та дозволяє працівникам чітко розуміти критерії оцінювання своєї діяльності. Це сприяє підвищенню мотивації та орієнтації персоналу на досягнення конкретних результатів.

Проведений аналіз показує, що адаптація нових працівників є одним із ключових чинників підвищення якості роботи кадрового складу підприємства ТМ «Яготинське». В умовах виробничої діяльності харчової промисловості період входження працівника у професійне середовище безпосередньо впливає на рівень помилок, дотримання технологічних регламентів та загальну ефективність праці. Невпорядкований або формальний підхід до адаптації призводить до зниження якості виконання робіт і зростання кадрових ризиків.

Адаптація персоналу охоплює не лише ознайомлення з посадовими обов’язками, а й включення працівника у виробниче та соціальне середовище підприємства. Проведений аналіз свідчить, що структурований процес адаптації дозволяє швидше сформувати у працівника розуміння вимог до якості роботи, правил трудової дисципліни та стандартів безпеки. Це особливо

важливо для підприємства ТМ «Яготинське», де від правильності дій персоналу залежить безпечність і якість продукції.

Важливою складовою адаптації є поетапне введення нового працівника у виробничі процеси. Поступове ускладнення завдань, закріплення за досвідченим наставником і регулярний контроль результатів роботи сприяють зменшенню кількості виробничих помилок на початковому етапі роботи. Проведений аналіз показує, що наставництво є ефективним інструментом передачі практичних навичок і виробничого досвіду, які не завжди можуть бути отримані під час формального навчання.

Окрему увагу в процесі адаптації слід приділяти ознайомленню працівників із внутрішніми стандартами якості та корпоративними правилами. Чітке розуміння очікувань з боку керівництва, вимог до виконання операцій і відповідальності за результат праці формує у працівників усвідомлене ставлення до своєї ролі у виробничому процесі. Проведений аналіз підтверджує, що працівники, які пройшли системну адаптацію, швидше досягають стабільних показників якості роботи.

Адаптація також виконує важливу соціальну функцію, сприяючи інтеграції нового працівника у трудовий колектив. Налагодження комунікації з колегами, розуміння ролей і взаємодії між підрозділами знижує рівень психологічної напруги та підвищує впевненість працівника у власних діях. Проведений аналіз показує, що позитивний соціально-психологічний клімат у період адаптації сприяє зростанню відповідальності та якості виконання посадових обов’язків.

Значну роль у процесі адаптації відіграє регулярний зворотний зв’язок між новим працівником і керівником. Обговорення результатів роботи, роз’яснення допущених помилок і коригування дій дозволяють оперативно усувати недоліки та запобігати їх повторенню. Проведений аналіз свідчить, що за умов системного зворотного зв’язку якість роботи нового персоналу зростає швидше, ніж за відсутності чітких механізмів контролю.

Адаптаційні заходи також мають враховувати специфіку робочих місць і складність виконуваних операцій. Для працівників виробничих підрозділів особливо важливими є практичні інструктажі та демонстрація правильних дій безпосередньо на робочому місці. Проведений аналіз показує, що поєднання теоретичного ознайомлення з практичним навчанням дозволяє суттєво підвищити якість виконання виробничих операцій.

Процес адаптації повинен бути узгоджений із системою оцінювання результативності праці. Встановлення проміжних контрольних показників на етапі входження працівника в посаду дозволяє об’єктивно оцінити рівень засвоєння професійних навичок і своєчасно коригувати навчальні та організаційні заходи. Проведений аналіз підтверджує, що такий підхід сприяє підвищенню якості роботи кадрового складу та зменшенню ризиків неефективного використання трудових ресурсів.

Адаптація нових працівників також впливає на зниження плинності кадрів у перші місяці роботи. Формування відчуття підтримки з боку керівництва та колективу підвищує лояльність персоналу й зменшує ймовірність передчасного звільнення. Проведений аналіз показує, що ефективна система адаптації є важливим інструментом утримання персоналу та забезпечення стабільності кадрового складу.

Таким чином, системна адаптація нових працівників виступає важливим елементом підвищення якості роботи кадрового складу підприємства ТМ «Яготинське» та створює передумови для досягнення стабільних результатів діяльності.

Проведений аналіз показує, що адаптація нових працівників є одним із ключових чинників підвищення якості роботи кадрового складу підприємства ТМ «Яготинське». В умовах виробничої діяльності харчової промисловості період входження працівника у професійне середовище безпосередньо впливає на рівень помилок, дотримання технологічних регламентів та загальну ефективність праці. Невпорядкований або формальний підхід до

адаптації призводить до зниження якості виконання робіт і зростання кадрових ризиків.

Адаптація персоналу охоплює не лише ознайомлення з посадовими обов'язками, а й включення працівника у виробниче та соціальне середовище підприємства. Проведений аналіз свідчить, що структурований процес адаптації дозволяє швидше сформувати у працівника розуміння вимог до якості роботи, правил трудової дисципліни та стандартів безпеки. Це особливо важливо для підприємства ТМ «Яготинське», де від правильності дій персоналу залежить безпечність і якість продукції.

Важливою складовою адаптації є поетапне введення нового працівника у виробничі процеси. Поступове ускладнення завдань, закріплення за досвідченим наставником і регулярний контроль результатів роботи сприяють зменшенню кількості виробничих помилок на початковому етапі роботи. Проведений аналіз показує, що наставництво є ефективним інструментом передачі практичних навичок і виробничого досвіду, які не завжди можуть бути отримані під час формального навчання.

Окрему увагу в процесі адаптації слід приділяти ознайомленню працівників із внутрішніми стандартами якості та корпоративними правилами. Чітке розуміння очікувань з боку керівництва, вимог до виконання операцій і відповідальності за результат праці формує у працівників усвідомлене ставлення до своєї ролі у виробничому процесі. Проведений аналіз підтверджує, що працівники, які пройшли системну адаптацію, швидше досягають стабільних показників якості роботи.

Адаптація також виконує важливу соціальну функцію, сприяючи інтеграції нового працівника у трудовий колектив. Налагодження комунікації з колегами, розуміння ролей і взаємодії між підрозділами знижує рівень психологічної напруги та підвищує впевненість працівника у власних діях. Проведений аналіз показує, що позитивний соціально-психологічний клімат у період адаптації сприяє зростанню відповідальності та якості виконання посадових обов'язків.

Значну роль у процесі адаптації відіграє регулярний зворотний зв’язок між новим працівником і керівником. Обговорення результатів роботи, роз’яснення допущених помилок і коригування дій дозволяють оперативно усувати недоліки та запобігати їх повторенню. Проведений аналіз свідчить, що за умов системного зворотного зв’язку якість роботи нового персоналу зростає швидше, ніж за відсутності чітких механізмів контролю.

Адаптаційні заходи також мають враховувати специфіку робочих місць і складність виконуваних операцій. Для працівників виробничих підрозділів особливо важливими є практичні інструктажі та демонстрація правильних дій безпосередньо на робочому місці. Проведений аналіз показує, що поєднання теоретичного ознайомлення з практичним навчанням дозволяє суттєво підвищити якість виконання виробничих операцій.

Процес адаптації повинен бути узгоджений із системою оцінювання результативності праці. Встановлення проміжних контрольних показників на етапі входження працівника в посаду дозволяє об’єктивно оцінити рівень засвоєння професійних навичок і своєчасно коригувати навчальні та організаційні заходи. Проведений аналіз підтверджує, що такий підхід сприяє підвищенню якості роботи кадрового складу та зменшенню ризиків неефективного використання трудових ресурсів.

Адаптація нових працівників також впливає на зниження плинності кадрів у перші місяці роботи. Формування відчуття підтримки з боку керівництва та колективу підвищує лояльність персоналу й зменшує ймовірність передчасного звільнення. Проведений аналіз показує, що ефективна система адаптації є важливим інструментом утримання персоналу та забезпечення стабільності кадрового складу.

Таким чином, системна адаптація нових працівників виступає важливим елементом підвищення якості роботи кадрового складу підприємства ТМ «Яготинське» та створює передумови для досягнення стабільних результатів діяльності.

Формування відповідальності персоналу починається з чіткого розуміння працівниками власних функцій і наслідків допущених помилок. Проведений аналіз свідчить, що коли працівник усвідомлює вплив результатів своєї праці на загальний виробничий процес і якість кінцевої продукції, рівень уважності та дисципліни зростає. Це особливо актуально для підприємства харчової промисловості, де навіть незначні відхилення можуть призвести до втрат або зниження довіри споживачів.

Розвиток самоконтролю персоналу тісно пов’язаний із переходом від виключно зовнішнього контролю до поєднання зовнішніх і внутрішніх механізмів оцінювання. Проведений аналіз показує, що за умов, коли працівник самостійно перевіряє якість виконання операцій, кількість помилок зменшується, а потреба у постійному втручанні керівника скорочується. Такий підхід підвищує оперативність роботи та сприяє більш раціональному використанню управлінського часу.

Важливим чинником розвитку відповідальності є прозорість вимог і критеріїв оцінювання результатів праці. Чітке формулювання очікувань щодо якості роботи дозволяє працівникам самостійно оцінювати власні дії та своєчасно коригувати поведінку. Проведений аналіз свідчить, що за таких умов зменшується кількість повторних зауважень і підвищується стабільність виконання виробничих завдань.

Розвиток відповідальності також пов’язаний із розширенням автономії працівників у межах їхніх посадових обов’язків. Надання можливості самостійно приймати рішення у стандартних виробничих ситуаціях формує відчуття причетності до результатів діяльності підприємства. Проведений аналіз показує, що персонал, який має можливість впливати на процес виконання роботи, демонструє вищий рівень залученості та більш відповідальне ставлення до результатів праці.

Самоконтроль персоналу посилюється за умов регулярного зворотного зв’язку, орієнтованого не на покарання, а на аналіз причин відхилень і пошук шляхів їх усунення. Проведений аналіз свідчить, що конструктивне

обговорення результатів роботи сприяє формуванню навичок самокорекції та знижує психологічний опір до контролю. За таких умов контроль сприймається не як тиск, а як елемент професійного розвитку.

Важливим аспектом розвитку відповідальності є поєднання самоконтролю з мотиваційними механізмами. Коли результати відповідальної поведінки відображаються у системі оцінювання та заохочення, працівники зацікавлені підтримувати стабільно високий рівень якості роботи. Проведений аналіз підтверджує, що орієнтація мотивації на відповідальність і якість сприяє формуванню стійких моделей трудової поведінки.

Розвиток відповідальності та самоконтролю також сприяє зниженню рівня виробничого браку та підвищенню дисципліни праці. Працівники, які звикли перевіряти результати власної роботи, рідше допускають помилки та швидше реагують на відхилення від встановлених стандартів. Проведений аналіз показує, що за таких умов якість роботи кадрового складу підтримується на стабільному рівні навіть за зростання виробничого навантаження.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення роботи персоналу

Проведений аналіз кадрової діяльності підприємства ТМ «Яготинське» та обґрунтовані у попередніх підрозділах напрями вдосконалення роботи з персоналом потребують узагальнення та оцінки з точки зору їх впливу на результати діяльності підприємства. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на підвищення продуктивності праці, а й на покращення якості роботи кадрового складу, стабільність персоналу та зниження непрямих витрат, пов’язаних із неефективним використанням трудових ресурсів.

Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснюється з урахуванням їх організаційного та економічного впливу. Організаційний ефект проявляється у покращенні якості управління персоналом, підвищенні дисципліни праці та узгодженості дій між підрозділами. Економічний ефект полягає у зростанні продуктивності праці, зниженні рівня браку, скороченні витрат на плинність кадрів і адаптацію нових працівників.

У таблиці 3.3 зображено узагальнену характеристику запропонованих заходів щодо підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» та очікувані результати від їх реалізації.

Таблиця 3.3 – Узагальнена характеристика запропонованих заходів щодо підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» (сформовано автором)

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний організаційний ефект	Очікуваний економічний ефект
Удосконалення системи мотивації	Прив’язка винагороди до KPI, орієнтація на якість роботи	Підвищення відповідальності та залученості персоналу	Зростання продуктивності праці
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання, підвищення кваліфікації, наставництво	Підвищення професійного рівня персоналу	Зниження браку та втрат
Цифровізація HR-процесів	Автоматизація обліку та оцінювання персоналу	Прозорість управлінських рішень	Скорочення непродуктивних витрат

Продовження таблиці 3.3

Адаптація нових працівників	Структуровані програми входження в посаду	Зменшення помилок на початковому етапі	Зниження плинності кадрів
Стандартизація праці	Впровадження внутрішніх стандартів і регламентів	Стабільність якості виконання робіт	Підвищення ефективності процесів
Розвиток відповідальності	Самоконтроль, зворотний зв’язок, автономія	Підвищення дисципліни праці	Зменшення витрат на контроль

Як бачимо із таблиці 3.3, запропоновані заходи охоплюють ключові аспекти управління персоналом і взаємодоповнюють один одного. Проведений аналіз показує, що їх реалізація дозволяє досягти синергетичного ефекту, за якого організаційні зміни підсилюють економічні результати діяльності підприємства.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці без суттєвого збільшення чисельності персоналу, зниженню рівня виробничого браку та скороченню витрат, пов’язаних із плинністю кадрів. Разом із тим покращення якості роботи кадрового складу створює передумови для стабільного функціонування підприємства ТМ «Яготинське» та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Організаційна ефективність впровадження заходів полягає у підвищенні керованості кадрових процесів та узгодженості дій персоналу. Чітке визначення вимог до результатів праці, використання системи KPI та стандартизація трудових процесів забезпечують прозорість оцінювання роботи кадрів і знижують залежність результатів від суб’єктивних управлінських рішень. Проведений аналіз показує, що за таких умов підвищується дисципліна праці та зменшується кількість операційних збоїв.

Ефективність також проявляється у покращенні якості роботи кадрового складу. Завдяки розвитку професійних компетентностей, адаптації нових працівників і формуванню навичок самоконтролю знижується рівень виробничих помилок і браку. Проведений аналіз свідчить, що стабільність якості роботи персоналу позитивно впливає на дотримання технологічних регламентів та стандартів безпеки продукції.

Соціально-економічна ефективність реалізації заходів відображається у зниженні плинності кадрів і зростанні рівня залученості персоналу. Формування зрозумілих правил роботи, прозорої системи оцінювання та справедливих мотиваційних механізмів сприяє підвищенню лояльності працівників до підприємства. Проведений аналіз показує, що стабільність кадрового складу дозволяє зменшити витрати, пов’язані з підбором, навчанням і адаптацією нових працівників.

Економічна ефективність впровадження кадрових заходів проявляється у зростанні продуктивності праці без пропорційного збільшення чисельності персоналу. Раціональніше використання робочого часу, зниження непродуктивних витрат і скорочення виробничих втрат сприяють покращенню фінансових результатів діяльності підприємства ТМ «Яготинське». Проведений аналіз підтверджує, що інвестиції у розвиток кадрового потенціалу мають накопичувальний ефект і забезпечують довгострокове зростання ефективності.

Окремо слід відзначити управлінську ефективність впроваджених заходів, яка проявляється у підвищенні якості управлінських рішень. Використання систематизованих даних щодо результатів праці персоналу дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників і коригувати кадрову політику. Проведений аналіз показує, що за таких умов управління персоналом стає більш гнучким і результативним.

Очікуваний ефект від підвищення якості роботи кадрового складу проявляється у зменшенні коливань виробничих показників і підвищенні передбачуваності результатів праці. Коли персонал працює за чіткими

правилами, дотримується стандартів і контролює власні дії, знижується залежність результатів від індивідуальних особливостей працівників. Проведений аналіз свідчить, що це створює умови для стабільного планування виробничої діяльності та ресурсного забезпечення.

Ефективність кадрових змін також відображається у підвищенні внутрішньої узгодженості колективу. Зрозумілі вимоги до роботи та прозорі критерії оцінювання сприяють зменшенню конфліктних ситуацій і напруженості між працівниками та керівництвом. Проведений аналіз показує, що за таких умов підвищується рівень довіри до управлінських рішень і покращується взаємодія між підрозділами.

Додатковий ефект реалізації кадрових заходів полягає у підвищенні гнучкості підприємства в управлінні трудовими ресурсами. Можливість оперативно перерозподіляти функції, коригувати навантаження та використовувати внутрішній кадровий резерв дозволяє швидше реагувати на зміни обсягів виробництва. Проведений аналіз підтверджує, що така гнучкість зменшує ризики простоїв і перевантаження персоналу.

Ефективність впроваджених змін проявляється також у зниженні непрямих витрат, пов’язаних з управлінням персоналом. Зменшення кількості помилок, повторних операцій і необхідності постійного контролю сприяє економії управлінського часу та ресурсів. Проведений аналіз показує, що оптимізація цих процесів позитивно впливає на загальну результативність діяльності підприємства.

Сукупний ефект від реалізації кадрових заходів формує основу для зростання конкурентоспроможності підприємства ТМ «Яготинське». Стабільна якість продукції, прогнозовані результати роботи та злагоджена діяльність персоналу створюють додаткові переваги на ринку та зміцнюють позиції бренду. Проведений аналіз свідчить, що ефективна робота кадрів стає одним із чинників підтримання позитивного іміджу підприємства та довіри споживачів.

У таблиці 3.4 зображено кількісну оцінку ефекту від упровадження заходів з підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське».

Таблиця 3.4 – Кількісна оцінка ефекту від упровадження заходів з підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» (сформовано автором)

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміна
Продуктивність праці, млн грн/особу	1,55	1,70	+9,7 %
Рівень виробничого браку, %	2,4	1,8	–25,0 %
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,0	9,5	–2,5 п.п.
Частка працівників, охоплених навчанням, %	30	40	+10 п.п.
Середній рівень виконання норм, %	100	105	+5,0 %
Непродуктивні втрати робочого часу, %	6,0	4,5	–1,5 п.п.

Як бачимо із таблиці 3.4, реалізація запропонованих кадрових заходів забезпечує відчутний позитивний ефект за всіма ключовими напрямами. Проведений аналіз свідчить про зростання продуктивності праці майже на 10 %, що досягається без збільшення чисельності персоналу, а за рахунок підвищення якості організації праці та використання кадрового потенціалу.

Скорочення рівня виробничого браку на 25 % підтверджує підвищення якості роботи кадрового складу та ефективність заходів, спрямованих на стандартизацію процесів, розвиток самоконтролю та професійних компетентностей персоналу. Зменшення плинності кадрів на 2,5 відсоткових пункти свідчить про покращення умов праці, адаптації та мотивації персоналу.

Зростання частки працівників, охоплених навчанням, на 10 відсоткових пунктів формує довгостроковий ефект у вигляді підвищення кваліфікації персоналу та його готовності до змін у виробничих процесах. Одночасно скорочення непродуктивних втрат робочого часу підтверджує ефективність цифровізації та вдосконалення організації праці.

Ефект від підвищення продуктивності праці проявляється не лише у збільшенні обсягів виробництва, а й у більш раціональному використанні трудових ресурсів. За незмінної чисельності персоналу підприємство отримує можливість забезпечувати вищі виробничі показники, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Проведений аналіз свідчить, що саме цей напрям формує найбільшу частку загального економічного ефекту.

Зменшення частки виробничого браку забезпечує додатковий економічний результат за рахунок скорочення втрат сировини, матеріалів і робочого часу. Поліпшення якості роботи кадрового складу знижує потребу у повторному виконанні операцій та зменшує навантаження на систему контролю якості. Проведений аналіз показує, що стабілізація показників якості має накопичувальний ефект і позитивно відображається на собівартості продукції.

Скорочення плинності кадрів формує економічний ефект за рахунок зменшення витрат на підбір, навчання та адаптацію нових працівників. Крім прямої економії коштів, підприємство отримує додаткову вигоду у вигляді збереження виробничого досвіду та стабільності трудових колективів. Проведений аналіз підтверджує, що кадрова стабільність є важливим чинником підтримання високої якості роботи персоналу.

Витрати, пов’язані з розвитком персоналу та цифровізацією кадрових процесів, мають інвестиційний характер і не знижують загальної ефективності запропонованих заходів. Навпаки, вони створюють основу для подальшого зростання продуктивності праці та зменшення непродуктивних витрат у майбутніх періодах. Проведений аналіз свідчить, що такі витрати швидко компенсуються за рахунок отриманих економічних результатів.

У сукупності отриманий ефект підтверджує економічну обґрунтованість упровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське». Досягнуті результати створюють передумови для стабільного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку молочної продукції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське» та здійснено оцінювання результатів їх упровадження. Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом, підвищення якості роботи кадрового складу та забезпечення стабільності кадрових процесів.

Проведений аналіз показав, що підвищення ефективності роботи кадрів можливе за рахунок поєднання організаційних, управлінських і розвиткових рішень. Удосконалення системи мотивації, орієнтованої на результати та якість праці, сприяє зростанню відповідальності персоналу та підвищенню рівня залученості працівників у виробничі процеси.

Обґрунтовано доцільність розвитку кадрового потенціалу підприємства шляхом системного навчання, формування кадрового резерву та впровадження програм адаптації нових працівників. Проведений аналіз

свідчить, що такі заходи забезпечують підвищення професійного рівня персоналу, зниження виробничих помилок і стабілізацію кадрового складу.

Встановлено, що цифровізація процесів управління персоналом і стандартизація трудових процесів підвищують прозорість кадрових процедур, зменшують вплив суб’єктивного фактора та сприяють покращенню контролю результатів праці. Розвиток відповідальності та самоконтролю персоналу формує внутрішні механізми забезпечення якості роботи та знижує залежність результатів від зовнішнього контролю.

Кількісна оцінка ефекту від упровадження запропонованих заходів підтвердила їх економічну результативність. Проведений аналіз показав зростання продуктивності праці, зниження рівня виробничого браку та скорочення плинності кадрів, що в сукупності забезпечує позитивний економічний результат і створює умови для сталого розвитку підприємства ТМ «Яготинське».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності роботи кадрів підприємства на прикладі ТМ «Яготинське». Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні стабільності діяльності виробничих підприємств харчової промисловості, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на результати виробництва, конкурентоспроможність продукції та репутацію бренду.

Досліджено теоретичні основи формування кадрової політики підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що кадрова політика розглядається як цілісна система управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання персоналу. У результаті теоретичного аналізу визначено, що ефективність роботи кадрів залежить від поєднання організаційних, мотиваційних і розвиткових інструментів, а також від узгодженості кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства.

Розглянуто показники та підходи до оцінювання результатів праці персоналу. У роботі систематизовано кількісні та якісні показники оцінювання, що дозволяють комплексно аналізувати ефективність роботи кадрів. Встановлено, що використання системи ключових показників ефективності (KPI) забезпечує об’єктивність оцінювання результатів праці та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

Прооведено аналіз загальної характеристики діяльності підприємства ТМ «Яготинське» та його кадрового складу. У результаті дослідження визначено, що підприємство функціонує у сфері харчової промисловості, де якість роботи персоналу має вирішальне значення для дотримання технологічних стандартів і безпеки продукції. Аналіз кадрового складу

показав переважання виробничого персоналу, що відповідає специфіці діяльності підприємства, а також сформовану структуру управління кадрами.

Здійснено аналіз чисельності, структури та руху персоналу підприємства. Проведений аналіз показав відносну стабільність кадрового складу та контрольований рівень плинності кадрів. Виявлено, що найбільша кадрова мобільність характерна для виробничих підрозділів, що зумовлює необхідність удосконалення адаптації нових працівників і підвищення привабливості умов праці. Разом із тим загальні показники руху персоналу свідчать про відсутність критичних кадрових ризиків.

Виконано оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. У результаті аналізу встановлено позитивну динаміку продуктивності праці та зростання віддачі трудових ресурсів без пропорційного збільшення чисельності персоналу. Оцінювання KPI показало досягнення та перевищення планових значень за більшістю показників, що підтверджує результативність організації праці та кадрової політики підприємства.

Досліджено напрями підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське». Обґрунтовано доцільність удосконалення системи мотивації персоналу, розвитку кадрового потенціалу, цифровізації процесів управління персоналом, стандартизації трудових процесів і розвитку відповідальності та самоконтролю працівників. Установлено, що комплексне застосування зазначених заходів забезпечує підвищення якості роботи кадрового складу та стабільність результатів праці.

Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. Кількісний аналіз показав зростання продуктивності праці, зниження рівня виробничого браку та скорочення плинності кадрів. Отриманий економічний ефект формується як за рахунок збільшення обсягів виробництва, так і за рахунок економії витрат, пов’язаних з підбором, навчанням і контролем персоналу. Доведено, що витрати на розвиток персоналу та цифровізацію кадрових

процесів мають інвестиційний характер і компенсуються за рахунок досягнутих результатів.

Практична значущість результатів роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій у діяльності підприємств харчової промисловості з метою підвищення ефективності роботи кадрів, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій. Отримані результати можуть бути використані фахівцями з управління персоналом при формуванні та вдосконаленні кадрової політики підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: http://www.twirpx.com/file/544700/ (дата звернення: 13.11.25)

2. Бєліков А. С., та ін. Шляхи підвищення результативності функціонування системи управління охороною праці (СУОП). *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2020. № 4 (267-268). С. 10–17.

3. Боднарчук Н. В. Swot-аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 1. № 15. С. 8–15. URL: http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/1182 (дата звернення: 10.10.24)

4. Бурлаєнко О. Д., Постоєва О. Г. Система преміювання,як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО*. Серія: Економіка та управління. 2019. №6. С. 215-220.

5. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство». 2021. С. 180–182. URL:http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008 (дата звернення: 13.11.25)

6. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С.63–68. URL:https://doi.org/10.32782/2224-62811. (дата звернення: 13.11.25)

7. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.

8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

9. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка, 2015. № 5. С. 118-223. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227. (дата звернення: 13.11.25)

10. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2021. Вип. 2 (61). С. 23–28.

11. Зайченко К. С., Подвіженко А. Р. Продуктивність праці: її роль та фактори підвищення. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали VII Міжнародної наукової конференції* (17 травня 2024 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. 197 с.

12. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 3.14. С. 166-172.

13. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161.

14. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161.

15. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка.* 2020. № 2. С. 55-61. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648. (дата звернення: 13.11.25)

16. Карпій О. П. Маркетинговий аналіз попиту та пропозиції на ринку праці України. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Вип. 3. № 2. С. 181–192.

17. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки.* 2021. № 1 (47). С. 72–77.

18. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 75-82.

19. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. №170. С.7 –82.

20. Корж Н. В., Федулова І. В. Методичний підхід до формування системи ефективного управління корпоративним капіталом та його складовими. *Ефективна економіка.* 2019.№. 5. С.25-32. *URL:* http://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=26669 (дата звернення: 15.10.24)

21. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99–103.

22. Міщун Діана. Обґрунтування удосконалення мотивації праці на хлібопекарському підприємстві : дис. … канд. екон. наук.

Одеський національний технологічний університет, кафедра управління бізнесом, 2021.

23. Насирова С. В. Гейміфікація, як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2019, №1. С. 6-16.

24. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52.

25. Олійник І. В. Основні напрями підвищення результативності управлінської праці в умовах глобалізації. 2022. С. 289.

26. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 13.11.25)

27. Паталашко А. Сучасні тенденції та виклики в управлінні продуктивністю праці. *Матеріали конференцій МНЛ. 31 травня 2024 р*., м. Івано-Франківськ. 2024. С. 51–53.

28. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

29. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений.* 2020. №3. С. 246–252.

30. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103–109.

31. Сіроха Д.І. Локальні нормативно-правові акти: сутність та соціальне призначення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2019 № 41. Т. 2. С. 47-50. URL: http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc41/part_2/13.pdf (дата звернення: 13.11.25)

32. Смолярова М.Л. Мотивація поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 104-106.

33. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84–91.

34. Труш І., Микитюк Ю., Трембач У. Ефективні методи стимулювання командної праці на підприємстві: перспективи та загрози . *The XVIII International Scientific and Practical Conference "Actual scientific ideas of the development of the latest technologies"*. May 06-08, 2024, Lisbon, Portugal. 2024. P. 260.

35. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. 2021. С. 215–220.

36. Щербакова І. М., Дудко К. І. Мотивація як важливий чинник результативності праці девелоперів. *The XI International Science Conference «Implementation of modern science in practice»*, November 29–December 01, San Francisco, USA. 2023. С. 408.

37. Яковлєв О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право. 2019. 456 с.

38. Adams J.S. Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology. 1965. Vol. 2. P. 267–299. URL: http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2 (дата звернення: 13.11.25)

39. Dangol P. Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*. 2021. № 2.1. P. 13-26.

40. Dovhal O. V. (2015) Innovatsiine upravlinnia personalom [Innovative personnel management]. *Efektyvna ekonomika*, № 5. Aviable

at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227 (дата звернення: 13.11.25)

41. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Hladka D. O. Udoskonalennia kadrovoi polityky yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Improving personnel policy as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnikova*, 2020.№ 2 (75), pp. 88–92.

42. Erlangga H., Sos S.; Erlangga H. The Influence of Motivation, Ability, Organizational Culture, Work Environment on Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*.2021. №12.4. P. 99-108.

43. Kyfyak V. I., Todoriko I. M. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств // *Problemy Ekonomiky*. 2021. № 1. С. 72–77.

44. Locher D. Value stream mapping the development process: a how-to guide for streamlining time to market / Drew A. Locher. – CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC, 2018. 144 p.

45. Ma'arif M. A.; Zuana M. M. M.; Sirojuddin A. Improving Islamic Self-Motivation for Professional Development (Study in Islamic Boarding Schools). In: *Supporting Modern Teaching in Islamic Schools*. Routledge. 2022. p. 123-134.

46. Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: *Educational implications* pp. 3–31. New York: Basic Books

47. Musaevna, U. Z., Anvarjonqizi X. D. To the Issues of Improving Personnel Motivation in Industrial Enterprises. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*. 2021. № 1. P. 70-80.

48. Muska S. The role of auditing procedures in the analysis of the motivation system of the enterprise (On the example of small and

medium-sized wineries of ATU Gagauzia). *Vector Europea*n. 2021. № 2. P. 80-87.

49. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: http://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 25.10.2024)

50. Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. Imagination, *Cognition, and Personality*, 9. P. 185-211.

51. Salivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. February 23, 2004. URL: https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand

52. Shaik rahim basha, Dr R. Pardhasaradhi; Teki S. A. Study On Role Of Motivation And Performance On Academic Staff In Higher Education. *Webology*. 2021. № 18.6. P. 2190-2198.

53. Shvets P. Реформування оплати праці працівників бюджетної сфери в Україні // *Demography and Social Economy*. 2023. Т. 52, № 2. С. 131–146.

54. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

55. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS *Transactions on Business and Economics*. 2020 № 17. Pp. 467–477.

56. Yepifanova I. Yu. Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpryiemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia [Management of innovative activity of industrial enterprises: theoretical and methodological aspects of financial support]. *Vinnytsia : VNTU*. 2019. 384 p. (in Ukrainian)

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Кокайло Богдан Сергійович,
студент(ка) 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти bodjakokailo@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Підвищення ефективності роботи кадрів підприємства ТМ «Яготинське»»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Кокайло Б.С.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Малтиз В.В.