

УДК 331.108

О. А. Савенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

Л. М. Курбацька,

к. е. н., доцентка, доцентка кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-3060>

О. М. Шершенюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Харківський національний автомобільно-дорожній університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9959-2725>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.16.125

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

O. Savenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State of Agriculture and Economics University, Dnipro

L. Kurbatska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

O. Shersheniuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics
and Entrepreneurship, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv

ANALYSIS OF THE PERSONNEL POLICY OF BUSINESS ENTITIES IN AN UNSTABLE ECONOMY

В умовах війни, масової міграції, мобілізації та нестачі кваліфікованих кадрів, підприємства змушені переглядати усталені кадрові підходи. Зниження чисельності працездатного населення, високий рівень стресу серед працівників, погіршення морально-психологічного клімату, нерівномірне навантаження на персонал — усе це вимагає нових рішень у сфері управління трудовими ресурсами. Формальна, пасивна кадрова політика стає не-сумісною з реаліями сучасної економіки й може призвести до втрати управлінської керованості підприємством. Водночас кадрова політика повинна бути адаптивною, стратегічно орієнтованою і водночас чутливою до змін. Вона має враховувати особливості організаційної культури, специфіку стилю управління, місію підприємства та загальноекономічні умови функціонування бізнесу. Підвищуються вимоги до інструментів добору, адаптації, мотивації, оцінки персоналу, його розвитку та утримання. Сучасні підприємства мають не лише забезпечувати кадрові забезпечення, а й створювати умови для довготривалого залучення й ефективної реалізації потенціалу кожного працівника.

In conditions of war, mass migration, mobilization, and a shortage of qualified personnel, enterprises are forced to reconsider established HR approaches. The decline in the working-age population, high levels of stress among employees, worsening moral and psychological climate, and uneven workload on personnel — all this requires new solutions in the field of human resources management. Formal, passive HR policy becomes incompatible with the realities of the modern economy and can lead to a loss of managerial control of the enterprise. At the same time, HR policy must be adaptive, strategically oriented and at the same time sensitive to changes. It must take into account the peculiarities of organizational culture, the specifics of management style, the mission of the enterprise and the general economic conditions of business operation. The requirements for the tools of selection, adaptation, motivation, assessment of personnel, their development and retention are increasing. Modern enterprises must not only ensure staffing, but also create conditions for the long-term engagement and effective realization of the potential of each employee. The state of the motivational mechanism at the enterprise is an important component of effective personnel management, especially in the context of modern socio-economic challenges. For Global Engineering, employee motivation is formed mainly through material incentives, in particular, basic and additional salaries.

As the results of the analysis showed, during 2022-2024, there was a significant increase in the total wage fund — by 18.9%. At the same time, a particularly active increase is observed in the category of additional payments: from 120.3 to 284.3 thousand UAH, which is more than 136% of the increase. Such dynamics indicate an increased role of bonuses and incentive payments as a tool for material motivation of personnel.

HR policy evaluation is a necessary component of a strategic HR management system. It allows you to analyze the status of HR work, identify weaknesses, make informed decisions, and increase the efficiency of HR processes.

Ключові слова: аналіз, кадрова політика, підприємництво, адаптація, мотивація, управління персоналом.

Key words: analysis, personnel policy, entrepreneurship, adaptation, motivation, personnel management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах кадрова політика підприємницьких структур є не лише внутрішнім управлінським інструментом, а стратегічним фактором, який визначає стабільність, конкурентоспроможність і довгострокову ефективність організації. Класичні засади формування та реалізації кадрової політики, які напрацьовувалися роками, сьогодні зазнають серйозного переосмислення під впливом численних зовнішніх і внутрішніх викликів. Зокрема, останні роки позначені глибокими кризовими подіями, такими як пандемія COVID-19, а також триваюча повномасштабна війна на території України, яка спричинила суттєві демографічні, економічні та соціальні втрати, що й потребує аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання кадрової політики, управління персоналом, адаптації, мотивації досліджували такі науковці, як Балановська Т., Балабанова Л., Данюк В., Крушельницька О. Сардак О. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає в проведенні аналізу кадрової політики та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиніринг" з урахуванням сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поступове зростання економіки зумовлює потребу в нових підходах до управління персоналом, що, у свою чергу, визначає формування сучасної кадрової політики на підприємствах. Управління людськими ресурсами вже не розглядається як допоміжна функція, а набуває статусу ключового управлінського напрямку, який потребує глибоких професійних знань, досвіду та спеціальної підготовки [2].

У сучасних умовах саме проблеми, пов'язані з ефективною організацією роботи з персоналом, виступають одним із найактуальніших викликів для економіки багатьох країн. Організації, що дотримуються сучасних



Рис. 1. Причини, мета, цілі та функції кадрової політики

підходів до управління персоналом, розглядають працівника як головну цінність і рушійну силу свого розвитку. Відповідно, забезпечення умов для розкриття потенціалу працівників, підвищення їхньої мотивації та кваліфікації стає важливим стратегічним завданням.

Кадрова політика в цьому контексті виступає базовим елементом у системі управління людськими ресурсами. Вона забезпечує координацію дій з формування, використання, розвитку та збереження персоналу відповідно до загальної стратегії підприємства. Її роль полягає у створенні цілісної системи принципів, норм і правил взаємодії між працівниками та роботодавцем, що дозволяє досягати як поточних, так і стратегічних цілей організації. Усі складові кадрової політики — її мета, функції, завдання та чинники формування — тісно пов'язані між собою та визначають напрямок розвитку трудового потенціалу підприємства [1]. На рис. 1 подано структуроване уявлення про основні елементи кадрової політики, що є основою для подальшого аналізу та вдосконалення процесів управління персоналом.

Із розвитком інноваційної економіки, цифровізації та глобалізації виникає концепція "HR-менеджменту" (human resource management) — як найсучаснішої форми організації роботи з персоналом. У цьому підході персонал трактується як людський капітал, який є джерелом цінності, інновацій, конкурентних переваг. HR-менеджмент передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, системне управління компетенціями, розвитком кар'єри, залученістю та лояльністю персоналу. Зростає роль аналітики, цифрових технологій, бренду роботодавця та соціальної відповідальності. HR-функція інтегрується в стратегічний менеджмент, а HR-директор бере участь у прийнятті ключових бізнес-рішень [3].

Проведемо аналіз кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю "Глобал Інжиніринг". Підприємство, яке функціонує у сфері інженерно-технічних послуг, орієнтується на надання комплексних рішень у галузі проектування, монтажу та обслуговування систем автоматизації, енергозабезпечення та промислової інфраструктури. Товариство з обмеженою відповідальністю

Таблиця 1. Комплексна оцінка фінансових, виробничих і трудових показників ТОВ "Глобал Інжиніринг" у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Обсяг чистого доходу, млн грн	14,62	21,95	32,12	17,50	119,69
Поточні витрати на виробництво, млн грн	14,13	21,20	30,97	16,84	119,13
Фінансовий результат (прибуток), млн грн	0,49	0,76	1,15	0,66	135,84
Середня кількість працівників, осіб	8	8	8	0	0,00
Сума нарахованої зарплати, тис. грн	1625,00	1854,00	1932,10	307,10	18,90
Виробнича продуктивність одного працівника, тис. грн	1828	2744	4015	2187	119,69
Забезпечення працівника основними засобами, тис. грн/особу	21	47	71	50	239,36
Віддача доходу на 100 основних засобів грн, грн	8731,3	5888,9	5652,4	-3079	-35,26
Рентабельність активів, %	4,36	5,89	8,61	4,25 в.п.	х
Загальна рентабельність діяльності, %	3,46	3,57	3,72	0,26 в.п.	х

стю "Глобал Інжиніринг" здійснює постачання широкого спектра виробів із ПВХ, зокрема водозапірної арматури, клейових та різьбових елементів для змішувачів, муфтових фітінгів і труб, а також спеціалізованого обладнання для облаштування басейнів. Діяльність підприємства базується на впровадженні сучасних інженерних підходів, новітніх технологій та адаптації під потреби клієнтів з різних галузей — від агропромислового комплексу до промислових об'єктів і будівельного сектору.

ТОВ "Глобал Інжиніринг" діє в умовах нестабільного економічного середовища, що супроводжується високим рівнем конкуренції, змінами у регуляторному полі, а також технологічною динамікою ринку. Додатковими викликами для підприємства є обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, коливання вартості матеріалів та устаткування, а також ризики, пов'язані з людським капіталом, зок-

рема з дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростаючою трудовою мобільністю та потребою в постійному професійному розвитку персоналу.

У таблиці 1 узагальнено ключові показники фінансової, виробничої та кадрової діяльності ТОВ "Глобал Інжиніринг" за 2022–2024 роки. Аналіз дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства в умовах зростання виробничих обсягів та стабільної чисельності персоналу.

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє стрімке зростання чистого доходу — з 14,62 млн грн у 2022 році до 32,12 млн грн у 2024-му, що становить приріст на 119,69%. Відповідно, поточні витрати збільшилися на 119,13%, сягнувши 30,97 млн грн. Це свідчить про активне масштабування господарської діяльності. Чистий прибуток зріс більш ніж удвічі — з 0,49 до 1,15 млн грн, або на 135,84%, що позитивно відображається на рентабель-

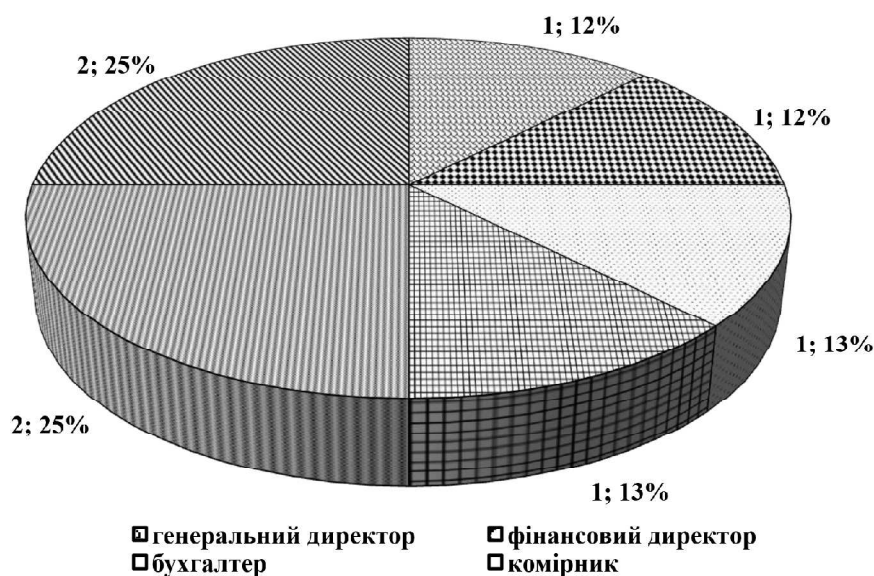


Рис. 2. Структура кадрового складу ТОВ "Глобал Інжиніринг"

Таблиця 2. Динаміка кадрових показників, фонду оплати праці та середніх виплат в ТОВ "Глобал Інжиніринг" у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Кількість персоналу, осіб	8	8	8	0	0,00
Сукупні витрати робочого часу, тис. людино-годин	11,6	9,4	12,1	0,5	4,31
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	1625,0	1854,0	1932,1	307,1	18,90
Основна заробітна плата, тис. грн	1458,0	1568,9	1621,9	163,9	11,24
Додаткова заробітна плата, тис. грн	120,3	256,3	284,3	164,0	136,33
Надбавки та доплати, тис. грн	46,7	28,8	25,9	-20,8	-44,54
Середній місячний дохід одного працівника, грн	16927,1	19312,5	20126,0	3199,0	18,90
Середній погодинний зарібок одного працівника, грн	140,1	197,2	159,7	19,6	13,99

ності активів (8,61% у 2024 році) та діяльності загалом (рівень підвищився з 3,46% до 3,72%).

Кількість персоналу залишалася сталою — 8 осіб, однак продуктивність праці значно зросла — на 2187 тис. грн (119,69%). Це дозволило досягти значного приросту показника фондоозброєності з 21 тис. грн/особу до 71 тис. грн/особу (+50 тис. грн).

Хоча фондовіддача (дохід на 100 грн вартості основних засобів) зменшилася на 35,26% через зростання активів і бази розрахунку, загальний ефект від модернізації та оптимізації виробництва залишається позитивним.

ТОВ "Глобал Інжиніринг" демонструє ознаки стабільного розвитку в умовах високої конкуренції та технологічних викликів. Протягом 2022—2024 років підприємству вдалося суттєво наростити фінансові результати: чистий дохід зріс у 2,2 раза, а прибуток — у 2,35 раза, що свідчить про високу динаміку зростання. Паралельно відбувалося модернізаційне оновлення: середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 239%, а фондоозброєність — із 21 до 71 тис. грн на одного працівника. Незмінна чисельність персоналу супроводжується істотним зростанням продуктивності — у 2,2 раза на одного працівника. Ефективність управління обіговими коштами зросла: період обороту скоротився з 555 до 298 днів. Підприємство не лише забезпечує зростання обсягів діяльності, а й підвищує прибутковість: рентабельність активів досягла 8,61%, що є свідченням якісного фінансового управління та адаптивної стратегії розвитку.

Упродовж 2022—2024 років кадровий потенціал ТОВ "Глобал Інжиніринг" залишався стабільним, що свідчить про відсутність значних коливань у чисельності персоналу та забезпечення сталості внутрішніх процесів

(рис. 2). Середньооблікова чисельність працівників протягом усього аналізованого періоду становила 8 осіб. Це є типовою ознакою малого підприємства, де важливу роль відіграє не стільки кількість персоналу, скільки його функціональна універсальність, кваліфікація та рівень залученості до ключових бізнес-процесів.

За посадовою структурою персонал підприємства поділений на адміністративно-управлінський, фінансово-обліковий, технічний та комерційний блоки. Зокрема, до управлінського апарату належать генеральний директор та фінансовий директор, які відповідають за стратегічне управління, фінансове планування та координацію діяльності всіх структурних напрямів. Облікову функцію виконує бухгалтер, на якого покладено ведення фінансової звітності та супровід господарських операцій.

Оперативна підтримка виробничо-логістичних процесів забезпечується комірником, який відповідає за облік, збереження та переміщення матеріалів, арматури та обладнання. Комерційна складова представлена двома менеджерами зі збуту, які здійснюють пошук клієнтів, супроводжують угоди та реалізують продукцію підприємства. Технічну складову кадрового потенціалу формують два інженери-наладчики обладнання (проектувальники), які є ключовими спеціалістами у реалізації інженерно-технічних рішень, що становлять основну конкурентну перевагу компанії.

Такий склад працівників свідчить про компактну, але функціонально збалансовану організаційну структуру, де кожен працівник виконує чітко окреслену роль у виробничо-комерційній системі. Незмінність кількісного складу персоналу впродовж трьох років також

може свідчити про стабільний кадровий клімат, відсутність масових звільнень або проблем із залученням спеціалістів. Водночас така структура створює потенційні ризики перевантаження персоналу, особливо у разі зростання обсягів замовлень, що потребує подальшого аналізу щодо ефективності розподілу функціональних обов'язків та можливостей кадрового резерву.

Фонд оплати праці відіграє важливу роль у формуванні внутрішньої мотивації працівників, стабільності трудових відносин та ефективності кадрової політики підприємства. У структурі заробітної плати відображається підхід роботодавця до стимулювання працівників, рівень соціальної відповідальності, а також здатність підприємства підтримувати належний рівень доходів персоналу. У таблиці 3 наведено аналіз складу фонду заробітної плати ТОВ "Глобал Инжиниринг" за 2022—2024 роки, що дозволяє простежити тенденції щодо динаміки основних складових: базових виплат, додаткової оплати праці та заохочувальних надбавок.

Упродовж 2022—2024 років загальна чисельність працівників на підприємстві залишалася сталою, що свідчить про кадрову стабільність. Незважаючи на незмінну кількість персоналу, відбулося зростання витрат праці на 0,5 тис. людино-годин, що може свідчити про підвищення навантаження або розширення обсягів виконуваних робіт.

Фонд заробітної плати зріс на 307,1 тис. грн (18,9%), причому найбільший приріст спостерігався в категорії додаткової заробітної плати — з 120,3 до 284,3 тис. грн, що становить зростання на 136,33%. Це свідчить про активне використання підприємством гнучких механізмів преміювання та стимулювання. Основна заробітна плата збільшилась на 163,9 тис. грн, що є показником збереження стабільного рівня базової винагороди. Натомість відбулося суттєве скорочення надбавок та доплат — на 44,54%, що може вказувати на зміну підходів до внутрішньої мотивації або зниження ролі суб'єктивного винагородження.

Середньомісячний зарібок одного працівника зріс на 18,9%, а погодинний — на 13,99%, що свідчить про покращення рівня оплати праці. Загалом динаміка показників підтверджує, що підприємство поступово посилює свою політику матеріального заохочення, орієнтуючись як на стабільність, так і на стимулювання результативності працівників. Загалом динаміка фонду оплати праці є свідченням фінансової спроможності підприємства збільшувати

витрати на персонал та підвищувати рівень оплати праці. Структура виплат демонструє збалансованість між фіксованими та змінними компонентами заробітної плати, що є позитивним фактором для формування стійкої системи мотивації та збереження трудового потенціалу.

Стан мотиваційного механізму на підприємстві є важливою складовою ефективного управління персоналом, особливо в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Для ТОВ "Глобал Инжиниринг" мотивація працівників формується переважно за рахунок матеріальних стимулів, зокрема основної та додаткової заробітної плати. Як показали результати аналізу, протягом 2022—2024 років відбулося суттєве зростання загального фонду оплати праці — на 18,9%. При цьому особливо активне збільшення спостерігається в категорії додаткової оплати: з 120,3 до 284,3 тис. грн, що становить понад 136% приросту. Така динаміка свідчить про посилення ролі преміальних і заохочувальних виплат як інструменту матеріальної мотивації персоналу.

Разом із тим, частка надбавок і доплат у загальному фонді оплати праці поступово зменшувалася, скоротившись на 44,5% за аналізований період. Це може свідчити про раціоналізацію підходів до внутрішніх виплат — зменшення суб'єктивних стимулів на користь більш прозорих і результатієорієнтованих форм. Середньомісячна зарплата працівника у 2024 році становила понад 20 тис. грн, що є конкурентоспроможним показником на ринку технічних і торгово-інженерних послуг.

Щодо нематеріальної складової мотивації, слід зазначити, що в умовах воєнного стану, наслідків пандемії COVID-19 та загального психологічного навантаження зростає значення соціального клімату в колективі, стабільності зайнятості, безпечних умов праці та міжособистісної підтримки. На тлі загальноекономічної нестабільності працівники, як правило, більше цінують лояльність роботодавця, збереження робочих місць, гнучкість графіків та можливість адаптації до нових умов праці. Для невеликого колективу ТОВ "Глобал Инжиниринг" (8 осіб) переважає неформальна модель спілкування, що сприяє збереженню психологічного комфорту та взаєморозуміння у процесі виконання завдань.

Соціальний клімат у таких структурах, як правило, формується через близьку міжособистісну взаємодію, стабільність кадрів та спільне вирішення виробничих викликів. Позитивною ознакою є відсутність змін у чисельності пер-

соналу за три роки, що побічно підтверджує задоволення працівників умовами праці та загальною атмосферою на підприємстві.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що мотиваційний механізм ТОВ "Глобал Інжиніринг" поєднує елементи стабільної базової оплати та результативної додаткової винагороди, а соціальний клімат сприяє збереженню трудового потенціалу в умовах зовнішньої нестабільності. Разом це формує підґрунтя для подальшого розвитку системи управління персоналом із поступовим посиленням нематеріальних стимулів і внутрішньої мотивації.

На сучасному етапі розвитку підприємства кадровий менеджмент виконує не лише адміністративну функцію, пов'язану з обліком персоналу, а й набуває все більшої стратегічної ваги. У ТОВ "Глобал Інжиніринг" система управління персоналом сформована відповідно до масштабів діяльності та характеру організаційної структури. З огляду на те, що чисельність персоналу є сталою і невеликою, кадровий менеджмент здійснюється централізовано, за участі вищого керівництва та бухгалтера, без виокремленого HR-підрозділу.

Наявні підходи до управління кадрами можна охарактеризувати як функціонально-орієнтовані: увага приділяється забезпеченню базових процесів — прийняття на роботу, ведення кадрової документації, організації оплати праці, нарахування доплат і відпускних. При цьому кадрова політика не є формалізованою у вигляді окремого документа чи стратегічної програми, а реалізується у вигляді практичних управлінських дій, які відображають реакцію керівництва на поточні потреби підприємства.

Відбір персоналу здебільшого здійснюється шляхом прямих контактів або рекомендацій, що характерно для малих підприємств. Умови праці стабільні, а кадровий склад — постійний, що свідчить про лояльність працівників і загалом задовільний рівень управління. Водночас слід відзначити відсутність чіткої системи кар'єрного зростання, планування наступності посад, а також формалізованої оцінки персоналу.

Навчання і розвиток працівників не мають системного характеру, а ініціюються за потре-

Таблиця 3. SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиніринг"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Стабільна чисельність персоналу без плінності	– Відсутність формалізованої кадрової політики та стратегії
– Висока продуктивність праці за незмінного штату	– Відсутність системи планування кар'єри та кадрового резерву
– Компактний колектив із горизонтальною взаємодією	– Мінімальна участь працівників у прийнятті управлінських рішень
– Гнучка структура мотивації, акцент на додаткову оплату праці	– Неформалізовані процедури адаптації та добору персоналу
– Лояльність працівників, внутрішній психологічний комфорт	– Обмежений розвиток нематеріальної мотивації та внутрішніх комунікацій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Впровадження елементів HR-стратегії для підвищення ефективності	– Посилення конкуренції за кваліфіковані кадри на ринку
– Автоматизація кадрових процесів, перехід до цифрового обліку	– Можлива втрата ключового персоналу через відсутність кар'єрних перспектив
– Розвиток внутрішніх програм навчання та наставництва	– Зростання навантаження на постійний персонал без розширення штату
– Залучення молодих фахівців через партнерства з технічними закладами освіти	– Погіршення соціального клімату в разі стресів, пов'язаних із зовнішньою нестабільністю
– Формування чіткої системи оцінки результативності праці	– Відсутність оновлення компетенцій через обмежений розвиток

би, переважно на індивідуальному рівні. Це пов'язано зі специфікою технічних посад, де основний акцент робиться на практичних навичках та досвіді. Умови виконання функціональних обов'язків є гнучкими, взаємодія між працівниками — переважно горизонтальна, що формує неформальний, але продуктивний стиль управління.

Таким чином, кадровий менеджмент у ТОВ "Глобал Інжиніринг" базується на засадах адаптивності, оперативного реагування, індивідуального підходу та особистої відповідальності керівництва за кадрові рішення. Водночас існує потреба в посиленні елементів системності, плановості та стратегічного бачення у сфері роботи з персоналом, що дозволить підвищити гнучкість організації, якість управлінських рішень і рівень залучення працівників до цілей підприємства.

Процес добору персоналу відбувається переважно в закритому форматі — через внутрішні рекомендації, професійні знайомства або безпосереднє звернення до спеціалістів з досвідом у суміжних сферах. З огляду на обмежену чисельність працівників і відсутність великої плінності кадрів, потреба у зовнішньому наборі виникає нечасто. Формальних конкурсних процедур не застосовується, а оцінка кандидатів ґрунтується переважно на попередньому досвіді, професійній репутації та співбесіді з керівництвом.

Процес адаптації працівників також не має чітко регламентованого порядку. Нові співробітники поступово входять у робочі процеси шляхом безпосередньої участі в виробничій

діяльності під керівництвом досвідчених колег або керівника. Навчання здійснюється індивідуально або методом "входження в посаду". Такий підхід є ефективним у невеликих колективах з горизонтальною комунікацією, але має обмежений потенціал у разі масштабування або зміни кадрової структури.

Щодо професійного розвитку персоналу, то на підприємстві не запроваджено системної програми навчання, підвищення кваліфікації чи розвитку кар'єри. Професійне зростання можливе переважно в рамках накопичення досвіду на поточній посаді. Разом з тим, у сфері технічного обслуговування та інженерних рішень працівники періодично залучаються до консультацій із постачальниками обладнання, беруть участь у практичних демонстраціях чи вивчають специфікацію нової продукції. Такі заходи мають спорадичний характер і залежать від поточної потреби у виробничій діяльності.

Загалом, кадрові процедури в ТОВ "Глобал Інжиниринг" є мінімально формалізованими, але адаптованими до специфіки малого підприємства. Їхня гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі, однак у довгостроковій перспективі доцільним є посилення плановості та розвитку внутрішніх стандартів у сфері адаптації, навчання і кадрового резерву. Це дозволить забезпечити безперервність процесів у разі розширення, змін у ринку праці чи виникнення потреби у швидко-му заміщенні ключових посад.

Для всебічної оцінки кадрової політики підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз як універсальний інструмент стратегічного аналізу. Він дозволяє комплексно і структуровано визначити сильні та слабкі сторони наявної системи управління персоналом, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Такий підхід є особливо актуальним для малого інженерного підприємства, де кожен працівник виконує критично важливу роль, а кадрові рішення мають безпосередній вплив на загальну ефективність діяльності. SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиниринг" дає змогу виявити потенціал для покращення управлінських рішень у сфері персоналу з урахуванням реального стану внутрішнього середовища та зовнішніх викликів.

За результатами проведеного SWOT-аналізу кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиниринг" можна дійти висновку, що підприємство має міцні внутрішні позиції, зокрема стабільний кадровий склад, високий рівень продуктивності праці та гнучку систему мате-

ріального стимулювання. Це створює позитивне середовище для ефективної роботи персоналу та забезпечує надійність операційної діяльності.

Водночас виявлено низку слабких сторін, пов'язаних з відсутністю формалізованої кадрової стратегії, системної підготовки кадрів, обмеженою кар'єрною перспективою та відсутністю єдиних підходів до розвитку нематеріальної мотивації. Особливе занепокоєння викликає ризик перенавантаження працівників і залежності підприємства від вузького кола ключових фахівців.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є впровадження сучасних інструментів управління персоналом, цифровізація кадрових процесів та розвиток співпраці з освітніми закладами. Водночас існують загрози, пов'язані з посиленням конкуренції за кадри, зростанням вимог до умов праці, емоційним вигоранням і відсутністю оновлення компетенцій.

Таким чином, кадрова політика ТОВ "Глобал Інжиниринг" потребує трансформації з адаптивної у більш системну, стратегічно орієнтовану модель, що дозволить зменшити кадрові ризики, посилити залученість персоналу та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз кадрової політики ТОВ "Глобал Інжиниринг" дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом на підприємстві сформувалась переважно як практично орієнтована, без вираженої формалізації чи стратегічного планування. Основні кадрові процеси — добір, адаптація, навчання — реалізуються інтуїтивно, на основі особистої участі керівництва та без застосування чітко регламентованих процедур. Це характерно для малого підприємства з невеликою кількістю працівників і стабільною організаційною структурою.

Незважаючи на відсутність системності, кадровий менеджмент забезпечує стабільність трудового колективу, збереження ключових кадрів та прийнятний рівень результативності. Проте діагностика виявила низку обмежень: відсутність кадрової стратегії, формалізованої системи оцінки результативності праці, кадрового резерву та програм розвитку персоналу. Особливо актуальною є проблема нестачі внутрішніх мотиваційних інструментів та недооцінки ролі нематеріального стимулювання.

Так, SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін у вигляді високої лояльності персоналу, стабільності та продуктивності,

однак одночасно зафіксував ризики, пов'язані з кадровою інертністю, втратою персоналу та конкуренцією на ринку праці. Реалізація потенціалу підприємства у сфері HR потребує переходу до більш системного і стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кадрова політика є ключовим елементом системи управління персоналом, що поєднує в собі стратегічні цілі підприємства та інтереси працівників. Вона визначає загальні принципи, методи, форми та напрями кадрової роботи, сприяючи формуванню стабільного та ефективного колективу. Управління персоналом — це багатокомпонентна система, що включає підходи, принципи, функції та інструменти взаємодії з працівниками. В сучасному менеджменті персонал розглядається як стратегічний ресурс, а не лише як елемент витрат. Аналіз динаміки чисельності, продуктивності праці, рівня оплати та мотиваційних складових у ТОВ "Глобал Інжиніринг" свідчить про ефективне та зважене використання трудових ресурсів. Упродовж 2022—2024 років підприємство функціонувало в умовах незмінної чисельності персоналу (8 осіб), що забезпечило кадрову стабільність та збереження ключових компетенцій колективу. При цьому загальний обсяг робочого часу зростає, а рівень продуктивності демонстрував суттєве покращення, що вказує на раціональне навантаження працівників і ефективну організацію праці. Матеріальна винагорода персоналу також покращилась: середньомісячна заробітна плата зросла майже на 19%, а фонд оплати праці — на понад 300 тис. грн. Особливо динамічним був приріст додаткової заробітної плати, що засвідчує активне використання стимулюючих механізмів. Водночас спостерігається зміщення акцентів від надбавок і доплат до більш об'єктивних інструментів преміювання, що свідчить про перехід до прозорішої й результатоорієнтованої моделі мотивації. Це, у поєднанні з позитивним соціальним кліматом, відсутністю плинності кадрів та конкурентним рівнем оплати, дозволяє оцінити загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві як високий.

Література:

1. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал

прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 1. С. 342—348. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_42

2. Димченко О.В., Острогляд В.К. Теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2023. № 31. С. 25—30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_31_6

3. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 73—77.

References:

1. Bajrachna, O.K. (2020), "Organizational HR policy in the system of functional training of managerial personnel", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5, no. 1, pp. 342—348, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_42 (Accessed 25 July 2025).

2. Dymchenko, O.V. and Ostroghliad, V.K. (2023), "Theoretical aspects of the formation of the enterprise's HR policy", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia"*. Serii: Ekonomika, vol. 31, pp. 25—30, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_31_6 (Accessed 25 July 2025).

3. Shapoval, O.A. (2024), "The impact of HR risks on the personnel management system as a component of the enterprise's HR security", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 73—77. *Стаття надійшла до редакції 05.08.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663