

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПАЛІЙЧУК Надія Степанівна

Кадрова політика підприємства: формування та реалізація. / Human
resource policy of the enterprise: formation and implementation

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз-41
Н. С. Палійчук

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка діючої кадрової політики підприємства	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	34
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання персонал є одним із ключових ресурсів підприємства та важливим фактором забезпечення його конкурентоспроможності. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості кадрового потенціалу, рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації, лояльності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому формування ефективної кадрової політики є одним із пріоритетних напрямів стратегічного управління підприємством.

В умовах глобалізації, цифровізації економіки, посилення конкуренції на ринку праці, швидкого розвитку технологій та трансформації форм зайнятості підприємства стикаються з новими викликами у сфері управління персоналом. Зростає потреба у залученні кваліфікованих працівників, утриманні цінних кадрів, розвитку професійних компетентностей персоналу, створенні ефективної системи мотивації та забезпеченні належних умов праці.

Особливої актуальності проблема формування та реалізації кадрової політики набуває в Україні в умовах воєнного стану, демографічної кризи, трудової міграції населення, дефіциту робочої сили та економічної нестабільності. Багато підприємств відчують нестачу кваліфікованих працівників. Ефективна кадрова політика дає можливість підприємству своєчасно забезпечувати потребу в персоналі, підвищувати продуктивність праці, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, мінімізувати кадрові ризики та забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства. Водночас на багатьох вітчизняних підприємствах кадрова політика залишається недостатньо системною, що потребує подальшого наукового дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Проблематика формування та реалізації кадрової політики підприємства знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, теоретичні засади та сутність кадрової політики досліджували О. І.

Андрусь, М. Ю. Вовк, О. О. Кібальник, С. Л. Таранічев, О. А. Шаповал, які розкривають її як ключовий елемент системи управління персоналом. Питання вдосконалення кадрової політики в сучасних умовах господарювання висвітлені у роботах А. М. Волківської, Г. В. Осовської, Л. С. Борданової, Н. В. Семенченко, де акцентується увага на необхідності її адаптації до змін зовнішнього середовища. Окремі аспекти розвитку персоналу, кадрової безпеки та мотиваційних механізмів розкрито у працях В. М. Білявського, Л. М. Васильєвої, Н. В. Германюк та інших науковців. Попри значну кількість наукових досліджень, питання формування ефективної кадрової політики підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема цифрової трансформації та воєнного стану, потребує подальшого поглибленого вивчення та практичної апробації.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування кадрової політики підприємства, аналіз особливостей її реалізації на сучасному підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити теоретичну сутність кадрової політики підприємства та визначити її роль у системі управління персоналом;
- охарактеризувати основні принципи, функції та етапи формування кадрової політики підприємства;
- дослідити механізми реалізації кадрової політики на підприємстві;
- проаналізувати сучасні підходи до управління персоналом та зарубіжний досвід кадрової політики;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз кадрового складу та оцінити ефективність кадрової політики підприємства;
- виявити основні проблеми у сфері формування та реалізації кадрової політики підприємства;

— розробити напрями вдосконалення кадрової політики підприємства;

— обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань у роботі було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. У процесі дослідження теоретичних аспектів кадрової політики підприємства застосовано методи аналізу та синтезу – для вивчення сутності кадрової політики, її складових елементів, принципів та механізмів реалізації.

Метод узагальнення використано для опрацювання наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правових актів та формування теоретичних висновків щодо досліджуваної проблематики. Системний підхід застосовано для дослідження кадрової політики як цілісної системи управління персоналом підприємства. За допомогою статистичного методу було проведено аналіз чисельності персоналу, структури кадрів, плинності персоналу, продуктивності праці та інших кадрових показників підприємства. Порівняльний метод використано для оцінювання динаміки показників діяльності підприємства та порівняння існуючих підходів до формування кадрової політики. Графічний метод застосовано для наочного відображення результатів дослідження у вигляді таблиць, рисунків, схем та діаграм.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства, які можуть бути використані в практичній діяльності підприємств для підвищення ефективності управління персоналом. Запропоновані у роботі заходи спрямовані на удосконалення процесів підбору персоналу, адаптації працівників, мотивації, професійного розвитку, оцінювання результатів праці та формування кадрового резерву.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах функціонування підприємств спостерігається швидке розширення асортименту товарів і послуг, що пропонуються організаціями, а також ускладнення їхньої організаційної структури. Це зумовлює потребу у створенні нових структурних підрозділів, які мають бути забезпечені професійними та компетентними працівниками. Разом із тим сучасний ринок праці характеризується значними дисбалансами між попитом роботодавців і пропозицією робочої сили, особливо щодо якісних характеристик персоналу. Високий рівень плинності кадрів, зокрема через незадовільні умови праці та рівень оплати, свідчить про недостатню увагу підприємств до формування ефективної кадрової політики відповідно до соціальних потреб працівників.

У зв'язку з цим підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг ситуації як на зовнішньому ринку праці, так і у власному внутрішньому середовищі. Важливим напрямом роботи стає формування кадрового резерву, співпраця з потенційними працівниками та збереження наявного кадрового потенціалу для його найбільш результативного використання.

Кадрову політику можна розглядати на різних рівнях: державному, регіональному та рівні окремого підприємства. Державна кадрова політика відображає стратегічні пріоритети органів влади у сфері соціального управління та визначає роль людських ресурсів у процесах виробництва, розподілу та споживання. Вона є основою системи управління трудовими ресурсами країни. Основними завданнями державної кадрової політики є забезпечення розвитку людського потенціалу, створення умов для професійної самореалізації громадян, підвищення рівня зайнятості населення, забезпечення галузей економіки кваліфікованими працівниками,

удосконалення нормативно-правової бази та розвиток соціального партнерства між державою та бізнесом.

На рівні підприємства кадрова політика спрямована на забезпечення оптимального співвідношення економічної результативності діяльності та соціальної ефективності використання персоналу. Її головною метою є своєчасне забезпечення підприємства необхідними працівниками відповідної кваліфікації, створення умов для розвитку їхнього професійного потенціалу, підвищення мотивації праці та задоволення соціально-економічних потреб персоналу. Крім того, кадрова політика сприяє формуванню єдиної корпоративної культури та професійному розвитку працівників.

Сутність кадрової політики можна розглядати через декілька аспектів. По-перше, вона виступає складовою державної політики у сфері зайнятості населення. По-друге, кадрова політика є системою цілей, принципів, форм та методів роботи з персоналом. По-третє, вона визначає філософію управління людськими ресурсами в організації. Також кадрову політику можна трактувати як комплекс взаємопов'язаних заходів щодо роботи з персоналом, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, а також як систему соціальної взаємодії між керівництвом, працівниками та представниками трудових колективів [2, с. 33].

Основними принципами формування кадрової політики підприємства є наукова обґрунтованість, що передбачає врахування сучасних тенденцій у сфері управління персоналом та міжнародного досвіду; чіткість і вимірюваність поставлених цілей; комплексність та системність кадрових заходів; гнучкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища; дотримання законодавчих норм та забезпечення балансу інтересів роботодавця і працівників; а також економічна доцільність кадрових рішень відповідно до фінансового стану підприємства.

Сучасні тенденції розвитку суспільства формують нові підходи до кадрової політики. Серед них особливого значення набувають принципи справедливості, недискримінації, розвитку професійних компетентностей,

забезпечення стабільності трудових відносин, підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці, гендерної рівності, інклюзивності та підтримки безперервного професійного розвитку персоналу.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «кадрова політика», що пояснюється багатогранністю даної категорії та особливостями її застосування в діяльності організацій.

Так, Є. П. Пархімчик розглядає кадрову політику організації як систему визначених у письмовій або усній формі принципів, норм, пріоритетів і правил роботи з персоналом, яких мають дотримуватися всі учасники процесу управління персоналом. Науковець наголошує, що така політика спрямовується на реалізацію стратегічних цілей підприємства та враховує зміни як у внутрішньому середовищі організації, так і у зовнішніх умовах її функціонування.

На думку В. Г. Воронкової, кадрова політика являє собою сукупність методів, інструментів, форм і способів кадрової роботи, які формуються та використовуються у діяльності державних установ і окремих підприємств.

Л. В. Балабанова визначає кадрову політику підприємства як систему принципів, вимог та ідей, що визначають ключові напрями роботи з персоналом, а також форми та методи її реалізації. При цьому дослідниця підкреслює, що розроблення кадрової політики здійснюється власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровими службами.

Представлені наукові підходи достатньо повно розкривають зміст поняття кадрової політики. Водночас сформувані універсальне визначення досить складно, оскільки кожне підприємство застосовує власні підходи до вирішення кадрових проблем, враховуючи специфіку діяльності, стратегічні цілі та особливості функціонування.

Узагальнення наукових підходів дає можливість визначити кадрову політику підприємства як стратегічний напрям управління персоналом, що охоплює систему принципів, методів, форм, інструментів та організаційних механізмів, спрямованих на формування, збереження та розвиток кадрового

потенціалу підприємства. Вона також включає процедури оцінювання працівників, ціннісні орієнтири та управлінські рішення, необхідні для досягнення довгострокових цілей організації та реалізації її місії в сучасних економічних умовах.

Об'єктом кадрової політики виступає персонал підприємства, тоді як її суб'єктом є система управління персоналом, до складу якої входять керівники різних рівнів управління та працівники кадрових служб.

У сучасних умовах кадрова політика тісно пов'язана зі стратегічними цілями підприємства та його місією. Вона орієнтується на досягнення конкретних результатів діяльності й забезпечення перспективного розвитку організації. Сьогодні до кадрової політики висуваються високі вимоги щодо її практичності, гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішніх чинників належать стиль управління, корпоративна культура, цілі підприємства та особливості його діяльності. Зовнішніми факторами виступають стан економіки, ситуація на ринку праці, законодавчі зміни, кризові явища та інші фактори зовнішнього впливу [3].

Основним призначенням кадрової політики є досягнення оптимального співвідношення між економічною ефективністю діяльності підприємства та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Вона покликана забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками, створити належні умови для ефективного використання їхнього потенціалу, професійного розвитку, мотивації праці та задоволення соціально-економічних потреб персоналу. Крім цього, кадрова політика сприяє формуванню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, головною метою кадрової політики підприємства є своєчасне забезпечення організації необхідними трудовими ресурсами, ефективна адаптація працівників, розвиток їх професійних компетентностей, підвищення продуктивності праці шляхом мотивації персоналу та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Узагальнення наукових підходів до визначення цілей кадрової політики дає можливість виокремити основні напрями її реалізації на підприємстві. До ключових цілей кадрової політики відносять забезпечення організації кваліфікованими працівниками, необхідними для виконання як поточних, так і стратегічних завдань підприємства. Важливим завданням також є створення умов для раціонального використання кадрового потенціалу та закріплення цінних працівників в організації.

Однією з пріоритетних цілей кадрової політики виступає безперервне підвищення професійного рівня працівників, стимулювання їх до навчання, професійного розвитку та вдосконалення компетенцій. Важливу роль відіграє формування ефективної системи кадрового резерву, яка дає можливість забезпечити підприємство підготовленими працівниками для заміщення вакантних посад та сприяє більш ефективному використанню трудового потенціалу.

Крім того, кадрова політика має бути спрямована на розвиток корпоративної культури підприємства, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підтримання ефективної взаємодії між працівниками.

Водночас, на нашу думку, перелік цілей кадрової політики доцільно розширити з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств. Насамперед важливим завданням є розроблення єдиної кадрової стратегії підприємства, яка повинна охоплювати соціальні аспекти управління персоналом та систему мотивації працівників.

Не менш важливою є необхідність визначення поточної та перспективної потреби підприємства в персоналі, а також пошуку джерел її забезпечення на основі аналізу професійно-кваліфікаційної, вікової та соціально-демографічної структури працівників, а також їх внутрішнього переміщення в межах організації.

Особлива увага повинна приділятися адаптації нових працівників, особливо молодих спеціалістів, шляхом організації контролю, наставництва,

консультування та професійної підтримки на початковому етапі їх трудової діяльності.

Серед важливих цілей кадрової політики також варто виділити розроблення внутрішніх стандартів у сфері управління персоналом та здійснення контролю за їх дотриманням. Важливим напрямом є дослідження впливу організаційних, соціальних і психологічних факторів на ефективність праці працівників з метою покращення умов праці та підвищення продуктивності [7, с. 34].

Крім цього, кадрова політика повинна передбачати створення рекомендацій щодо найбільш ефективного використання трудового потенціалу працівників з урахуванням їх професійного розвитку, а також постійне проведення соціально-психологічного моніторингу персоналу для підтримання сприятливого робочого середовища в колективі.

Залежно від особливостей управління персоналом розрізняють різні типи кадрової політики (рис.1.1.). Зокрема, виділяють відкриту кадрову політику, за якої підприємство активно залучає працівників із зовнішнього ринку праці, та закриту, коли просування працівників здійснюється переважно за рахунок внутрішнього кадрового резерву. Також кадрова політика може відрізнятися залежно від стадії розвитку підприємства, способу реагування на кадрові проблеми та орієнтації на потреби персоналу. У сучасних умовах все більшого поширення набуває людиноцентричний підхід, який передбачає створення умов для самореалізації працівників, їх професійного розвитку та навчання впродовж життя, на відміну від традиційного підходу, що орієнтується переважно на задоволення базових матеріальних потреб персоналу.

У процесі дослідження кадрової політики підприємства важливо розглянути її основні типи. Залежно від рівня впливу керівництва на кадрову ситуацію, ступеня контролю за персоналом та наявності механізмів прогнозування потреб у працівниках виділяють такі типи кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну та активну.

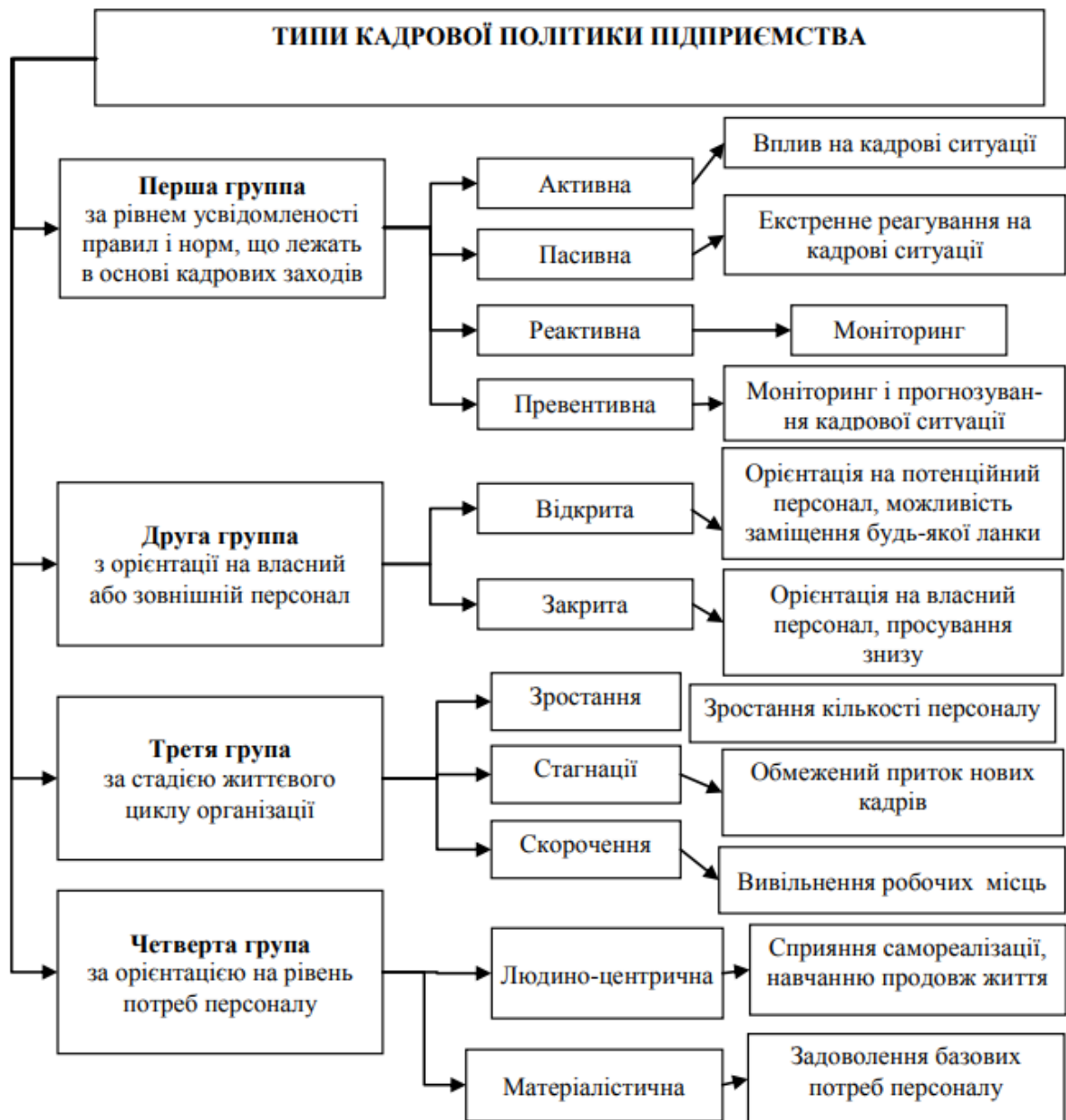


Рис. 1.1. Типи кадрової політики [11].

Для пасивної кадрової політики характерною є відсутність чіткої системи роботи з персоналом. У такому випадку керівництво підприємства реагує лише на вже існуючі проблеми, серед яких можуть бути нестача кваліфікованих працівників, конфлікти в колективі або наявність незаповнених вакансій. Основна увага приділяється усуненню негативних наслідків без детального аналізу причин їх виникнення. Прийняття кадрових рішень відбувається ситуативно, без урахування стратегічних перспектив.

Підбір персоналу здійснюється в терміновому порядку, а процес оцінювання кандидатів часто має формальний характер. Навчання працівників або відбувається епізодично, або взагалі не проводиться. Також для такого типу характерний нечіткий розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками.

Реактивна кадрова політика передбачає, що керівництво вже здатне виявляти проблеми у сфері управління персоналом, аналізувати причини їх виникнення та вживати заходів для їх усунення. Організація контролює джерела кадрових проблем, своєчасно виявляє конфлікти та намагається оперативно їх вирішувати.

При превентивній кадровій політиці підприємство здійснює прогнозування кадрової ситуації та оцінює відповідність кадрового потенціалу поставленим цілям. Керівництво використовує короткострокове та середньострокове планування потреб у персоналі, визначає напрями професійного розвитку працівників, формує кадровий резерв та постійно здійснює моніторинг кадрової ситуації. У разі потреби розробляються спеціальні кадрові програми. Основною складністю такого типу політики є необхідність якісного планування та розробки ефективних програм розвитку персоналу.

Активна кадрова політика характеризується тим, що керівництво не лише прогнозує кадрову ситуацію, але й має реальні інструменти впливу на неї. Підприємство здійснює постійний контроль соціально-психологічного клімату в колективі, розробляє програми мотивації персоналу та за необхідності впроваджує антикризові кадрові заходи.

Активна кадрова політика може бути раціональною або авантюристичною. За раціонального підходу керівництво має обґрунтовані прогнози щодо розвитку кадрової ситуації та використовує короткострокові, середньострокові й довгострокові плани забезпечення підприємства персоналом. Такий підхід дає змогу гнучко управляти людськими ресурсами

та залучати необхідних спеціалістів відповідно до конкретних етапів реалізації проєктів.

Авантюристичний тип активної кадрової політики, навпаки, характеризується відсутністю достатньо обґрунтованого прогнозування, хоча керівництво намагається впливати на кадрові процеси. У результаті можуть формуватися недостатньо продумані програми розвитку персоналу без врахування змін зовнішнього середовища, таких як поява конкурентів, зміни законодавства або ситуації на ринку. У таких умовах важливим інструментом вирішення кадрових проблем стає перепідготовка працівників, проведення тренінгів, підвищення кваліфікації та оновлення професійних знань.

Окрім цього, кадрову політику поділяють на відкриту та закриту залежно від того, чи орієнтується підприємство на зовнішні або внутрішні джерела формування персоналу.

Відкрита кадрова політика передбачає можливість прийому нових працівників із зовнішнього ринку праці на будь-які посади, включаючи керівні. Відбір здійснюється переважно на конкурсній основі, а головним критерієм виступає професійна кваліфікація кандидата. Такий тип політики характерний для нових підприємств, які активно розвиваються, прагнуть швидко завоювати ринок та посилити свої конкурентні позиції. Перевагами відкритої кадрової політики є залучення нових ідей, сучасного досвіду та інноваційних підходів. Водночас її недоліком є обмежені можливості кар'єрного зростання для працівників, які вже працюють в організації [11].

Закрита кадрова політика базується переважно на використанні внутрішніх кадрових ресурсів. Просування на вищі посади здійснюється головним чином за рахунок власних працівників підприємства. Такий підхід часто використовується в умовах дефіциту кадрів або в компаніях, які прагнуть сформувати сильну корпоративну культуру, відданість працівників організації та високий рівень відповідальності.

У межах закритої кадрової політики важливу роль відіграють наставництво, внутрішнє навчання, професійний розвиток персоналу та

планування кар'єри. Працівники отримують більше стабільності, соціального захисту та впевненості у професійному майбутньому. Разом із тим недоліком такого підходу може бути недостатній приплив нових ідей, що вимагає від керівництва постійного стимулювання інновацій, розвитку персоналу та підтримання мотивації працівників.

Практика діяльності сучасних підприємств свідчить про те, що формування кадрової політики здебільшого здійснюється на основі комплексного підходу. Саме тому питання розроблення нових типів кадрової політики, які б охоплювали всі категорії працівників підприємства, потребує подальшого ґрунтовного дослідження.

Процес формування кадрової політики на підприємстві включає декілька послідовних етапів. Підприємства, які тривалий час функціонують на ринку та активно співпрацюють із міжнародними партнерами, як правило, мають офіційно затверджені документи, що регламентують кадрову політику, кадрові процедури, правила та заходи щодо роботи з персоналом. Водночас на багатьох підприємствах процес формування кадрової політики ще не має належного документального оформлення або перебуває на стадії становлення.

Формування кадрової політики сучасного підприємства повинно здійснюватися відповідно до стратегічних цілей його розвитку. Вона має забезпечувати реалізацію загальної стратегії підприємства через ефективне кадрове забезпечення. Водночас кадрова політика повинна бути гнучкою, реалістичною, економічно обґрунтованою та адаптованою до змін соціально-економічного середовища.

Основною метою кадрової політики є підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Для цього необхідно своєчасно прогнозувати потребу в персоналі, вдосконалювати процедури підбору та оцінювання працівників, забезпечувати професійний розвиток персоналу, формувати кадровий резерв, організовувати систему підвищення кваліфікації та створювати ефективну кадрову службу.



Рис. 1.1. Основні цілі кадрової політики підприємства [13, с. 62].

Серед основних принципів кадрової політики підприємства слід виділити законність, наукову обґрунтованість, комплексність, системність, гнучкість, економічну доцільність та послідовність реалізації всіх етапів кадрової роботи.

На визначення пріоритетних напрямів кадрової політики підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які формуються як під впливом поточних умов функціонування підприємства, так і перспектив його розвитку.

Отже, кадрова політика підприємства є комплексною системою управління персоналом, яка спрямована на формування професійного колективу, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення системи мотивації працівників, підтримку корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме ефективна кадрова політика створює умови для зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Івано-Франківськцемент» є одним із найбільших підприємств цементної промисловості України та провідним виробником будівельних матеріалів у західному регіоні держави. Підприємство функціонує на ринку будівельних матеріалів тривалий період та спеціалізується на виробництві цементу, клінкеру, гіпсових сумішей, сухих будівельних сумішей, залізобетонних виробів та інших матеріалів, що використовуються у житловому, промисловому та інфраструктурному будівництві.

ПрАТ «Івано-Франківськцемент» розташоване в Івано-Франківській області та має вигідне географічне розміщення, що сприяє забезпеченню підприємства сировинними ресурсами та ефективній логістиці як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво цементу. Водночас підприємство активно диверсифікує свою діяльність шляхом розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту.

Основні види продукції підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент» [36].

Вид продукції	Характеристика
Портландцемент	Основний вид продукції підприємства
Клінкер	Використовується у виробництві цементу
Гіпсові суміші	Будівельні матеріали для оздоблювальних робіт
Сухі будівельні суміші	Для ремонтних та будівельних робіт
Азбестоцементні вироби	Додатковий напрям виробництва

Найбільшу частку в структурі виробництва та експорту займає портландцемент, обсяги реалізації якого становлять 10–11 млрд грн, що

свідчить про домінування цього виду продукції у діяльності підприємства. Також значну частку займають вироби з цементу та гіпсові матеріали.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом та включає виробничі, адміністративні, фінансові та допоміжні підрозділи.

До основних структурних підрозділів підприємства належать:

- виробничий відділ;
- відділ збуту;
- фінансовий відділ;
- відділ управління персоналом;
- логістичний відділ;
- відділ постачання;
- бухгалтерія;
- юридичний відділ.

Важливим напрямом діяльності підприємства є зовнішньоекономічна діяльність. Аналіз показує, що протягом останніх років підприємство суттєво збільшило обсяги експорту.

Таблиця 2.2

**Динаміка експорту ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у
2019–2025 рр.***

Рік	2019	2020	2022	2024	2025
Обсяг експорту, млрд грн	0,68	0,97	1,75	1,35	4,35

*Складено автором за даними [36]

Як видно з таблиці 2.2, найбільший приріст експорту спостерігався у 2025 році, коли його обсяг зріс до 4,3–4,4 млрд грн, що стало найвищим показником за весь досліджуваний період.

Підприємство активно працює на міжнародних ринках. Основними країнами-імпортерами продукції є Румунія, Польща, Угорщина, Молдова та Словаччина.

Найбільшим зовнішнім ринком збуту є Румунія, що свідчить про високий попит на продукцію підприємства в країнах Європи.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства проаналізуємо основні показники діяльності.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у 2021–2025 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чиста маржа, %	24,3	11,9	15,8	21,9	26,4
Рентабельність активів, %	26,8	9,8	17,5	22,1	30,0
Частка ринку, %	35,02	43,63	42,65	44,18	43,32

*Складено автором за даними [36]

Дані таблиці 2.3 свідчать про стабільне фінансове становище підприємства. У 2025 році спостерігається зростання прибутковості діяльності, рентабельності активів та збереження лідерських позицій на ринку.

Крім того, підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу, бере участь у державних закупівлях та розширює власну логістичну інфраструктуру, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність.

Протягом досліджуваного 2021–2025 рр. демонструє стійке зростання вартості активів, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення економічного потенціалу. Загальна вартість активів підприємства зросла з 7 131 099 тис. грн у 2021 році до 14 265 756 тис. грн у 2025 році, тобто майже вдвічі. Особливо суттєве зростання відбулося у 2024 році, коли валюта балансу збільшилася на 38,3%, а у 2025 році — ще на 5,9%. Це свідчить про активне розширення господарської діяльності підприємства та нарощення виробничого потенціалу.

У структурі активів найбільшу частку займають необоротні активи, що є характерним для підприємств важкої промисловості. Їх обсяг збільшився з 5

608 809 тис. грн у 2021 році до 9 660 043 тис. грн у 2025 році, що пояснюється активним оновленням матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.4

Динаміка загальної вартості активів ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у 2021–2025 рр.*

Рік	Вартість активів, тис. грн	Темп приросту, %
2021	7 131 099	34,2
2022	8 024 653	12,5
2023	9 713 631	21,2
2024	13 438 449	38,3
2025	14 265 756	5,9

*Складено автором за даними [36]

Особливо суттєво зросла вартість основних засобів: з 4 190 115 тис. грн у 2021 році до 7 136 189 тис. грн у 2025 році, тобто на 70,3%. Це свідчить про модернізацію виробничих потужностей та активне інвестування у виробництво.

Крім того, значні обсяги підприємство спрямовує на капітальні інвестиції. У 2024 році незавершені капітальні інвестиції зросли на 161,6%, що свідчить про реалізацію масштабних інвестиційних проєктів.

Таблиця 2.5

Динаміка необоротних активів підприємства Франківськцемент» у 2021–2025 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Необоротні активи	5 608 809	5 570 731	6 728 489	8 137 889	9 660 043
Основні засоби	4 190 115	4 530 988	5 253 049	5 686 127	7 136 189
Незавершені капітальні інвестиції	794 088	409 173	632 069	1 653 693	1 604 074

*Складено автором за даними [36]

Оборотні активи також демонструють позитивну динаміку. Їх величина збільшилася з 1 522 290 тис. грн у 2022 році до 4 605 713 тис. грн у 2025 році. Найбільше зростання відбулося за рахунок дебіторської заборгованості за продукцію, яка у 2025 році досягла 2 222 104 тис. грн, що може свідчити як

про зростання обсягів реалізації, так і про певне уповільнення розрахунків із покупцями.

Водночас залишки грошових коштів у 2025 році скоротилися на 22%, що може бути пов'язано з активною інвестиційною діяльністю підприємства.

Щодо джерел формування майна підприємства, слід відзначити домінування власного капіталу, що свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Власний капітал зріс з 4 967 043 тис. грн у 2021 році до 10 892 961 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж у два рази. Основним фактором зростання став нерозподілений прибуток підприємства.

Разом із цим у 2024–2025 роках спостерігається збільшення довгострокових кредитів банків: з 211 402 тис. грн у 2023 році до 836 694 тис. грн у 2025 році, що свідчить про залучення додаткових фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних програм.

Поточні зобов'язання у 2025 році дещо скоротилися порівняно з 2024 роком, що позитивно характеризує платоспроможність підприємства.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ПрАТ «Івано-Франківськцемент» є фінансово стійким підприємством із потужною виробничою базою, високим рівнем інвестиційної активності та стабільним зростанням власного капіталу. Разом із позитивними тенденціями потребує уваги зростання дебіторської заборгованості та кредитного навантаження, що може впливати на фінансову стабільність підприємства у майбутньому. Загалом підприємство має достатній економічний потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення кадрової політики.

Отже, проведений аналіз показав, що ПрАТ «Івано-Франківськцемент» є фінансово стабільним, конкурентоспроможним та стратегічно важливим підприємством будівельної галузі України. Наявність потужної виробничої бази, активна зовнішньоекономічна діяльність та позитивна динаміка фінансових показників створюють сприятливі умови для подальшого дослідження кадрової політики підприємства у наступних підрозділах роботи.

Приватне акціонерне товариство «Івано-Франківськцемент» є одним із найбільших підприємств цементної промисловості України та провідним виробником будівельних матеріалів у західному регіоні держави. Підприємство функціонує на ринку будівельних матеріалів тривалий період та спеціалізується на виробництві цементу, клінкеру, гіпсових сумішей, сухих будівельних сумішей, залізобетонних виробів та інших матеріалів, що використовуються у житловому, промисловому та інфраструктурному будівництві.

ПрАТ «Івано-Франківськцемент» розташоване в Івано-Франківській області та має вигідне географічне розміщення, що сприяє забезпеченню підприємства сировинними ресурсами та ефективній логістиці як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво цементу. Водночас підприємство активно диверсифікує свою діяльність шляхом розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту.

Основні види продукції підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні види продукції ПрАТ «Івано-Франківськцемент»*

Вид продукції	Характеристика
Портландцемент	Основний вид продукції підприємства
Клінкер	Використовується у виробництві цементу
Гіпсові суміші	Будівельні матеріали для оздоблювальних робіт
Сухі будівельні суміші	Для ремонтних та будівельних робіт
Азбестоцементні вироби	Додатковий напрям виробництва

*Складено автором за даними [36]

Найбільшу частку в структурі виробництва та експорту займає портландцемент, обсяги реалізації якого становлять 10–11 млрд грн, що свідчить про домінування цього виду продукції у діяльності підприємства. Також значну частку займають вироби з цементу та гіпсові матеріали.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом та включає виробничі, адміністративні, фінансові та допоміжні підрозділи.

До основних структурних підрозділів підприємства належать:

- виробничий відділ;
- відділ збуту;
- фінансовий відділ;
- відділ управління персоналом;
- логістичний відділ;
- відділ постачання;
- бухгалтерія;
- юридичний відділ.

Важливим напрямом діяльності підприємства є зовнішньоекономічна діяльність. Аналіз показує, що протягом останніх років підприємство суттєво збільшило обсяги експорту.

Таблиця 2.7

**Динаміка експорту ПрАТ «Івано-Франківськцемент»
у 2019–2025 рр.***

Рік	2019	2020	2022	2024	2025
Обсяг експорту, млрд грн	0,68	0,97	1,75	1,35	4,35

*Складено автором за даними [36]

Як видно з таблиці 2.2, найбільший приріст експорту спостерігався у 2025 році, коли його обсяг зріс до 4,3–4,4 млрд грн, що стало найвищим показником за весь досліджуваний період.

Підприємство активно працює на міжнародних ринках. Основними країнами-імпортерами продукції є Румунія, Польща, Угорщина, Молдова та Словаччина.

Найбільшим зовнішнім ринком збуту є Румунія, що свідчить про високий попит на продукцію підприємства в країнах Європи.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства проаналізуємо основні показники діяльності.

Таблиця 2.8

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Івано-Франківськцемент» у 2021–2025 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чиста маржа, %	24,3	11,9	15,8	21,9	26,4
Рентабельність активів, %	26,8	9,8	17,5	22,1	30,0
Частка ринку, %	35,02	43,63	42,65	44,18	43,32

*Складено автором за даними [36]

Дані таблиці 2.8 свідчать про стабільне фінансове становище підприємства. У 2025 році спостерігається зростання прибутковості діяльності, рентабельності активів та збереження лідерських позицій на ринку.

Крім того, підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу, бере участь у державних закупівлях та розширює власну логістичну інфраструктуру, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність.

Протягом досліджуваного 2021–2025 рр. демонструє стійке зростання вартості активів, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення економічного потенціалу. Загальна вартість активів підприємства зросла з 7 131 099 тис. грн у 2021 році до 14 265 756 тис. грн у 2025 році, тобто майже вдвічі. Особливо суттєве зростання відбулося у 2024 році, коли валюта балансу збільшилася на 38,3%, а у 2025 році — ще на 5,9%. Це свідчить про активне розширення господарської діяльності підприємства та нарощення виробничого потенціалу.

У структурі активів найбільшу частку займають необоротні активи, що є характерним для підприємств важкої промисловості. Їх обсяг збільшився з 5 608 809 тис. грн у 2021 році до 9 660 043 тис. грн у 2025 році, що пояснюється активним оновленням матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.9

**Динаміка загальної вартості активів ПрАТ «Івано-
Франківськцемент» у 2021–2025 рр.***

Рік	Вартість активів, тис. грн	Темп приросту, %
2021	7 131 099	34,2
2022	8 024 653	12,5
2023	9 713 631	21,2
2024	13 438 449	38,3
2025	14 265 756	5,9

*Складено автором за даними [36]

Особливо суттєво зросла вартість основних засобів: з 4 190 115 тис. грн у 2021 році до 7 136 189 тис. грн у 2025 році, тобто на 70,3%. Це свідчить про модернізацію виробничих потужностей та активне інвестування у виробництво.

Крім того, значні обсяги підприємство спрямовує на капітальні інвестиції. У 2024 році незавершені капітальні інвестиції зросли на 161,6%, що свідчить про реалізацію масштабних інвестиційних проєктів.

Таблиця 2.10

Динаміка необоротних активів підприємства*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Необоротні активи	5 608 809	5 570 731	6 728 489	8 137 889	9 660 043
Основні засоби	4 190 115	4 530 988	5 253 049	5 686 127	7 136 189
Незавершені капітальні інвестиції	794 088	409 173	632 069	1 653 693	1 604 074

*Складено автором за даними [36]

Оборотні активи також демонструють позитивну динаміку. Їх величина збільшилася з 1 522 290 тис. грн у 2022 році до 4 605 713 тис. грн у 2025 році. Найбільше зростання відбулося за рахунок дебіторської заборгованості за продукцію, яка у 2025 році досягла 2 222 104 тис. грн, що може свідчити як про зростання обсягів реалізації, так і про певне уповільнення розрахунків із покупцями.

Водночас залишки грошових коштів у 2025 році скоротилися на 22%, що може бути пов'язано з активною інвестиційною діяльністю підприємства.

Щодо джерел формування майна підприємства, слід відзначити домінування власного капіталу, що свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Власний капітал зріс з 4 967 043 тис. грн у 2021 році до 10 892 961 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж у два рази. Основним фактором зростання став нерозподілений прибуток підприємства.

Разом із цим у 2024–2025 роках спостерігається збільшення довгострокових кредитів банків: з 211 402 тис. грн у 2023 році до 836 694 тис. грн у 2025 році, що свідчить про залучення додаткових фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних програм.

Поточні зобов'язання у 2025 році дещо скоротилися порівняно з 2024 роком, що позитивно характеризує платоспроможність підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що ПрАТ «Івано-Франківськцемент» є фінансово стійким підприємством із потужною виробничою базою, високим рівнем інвестиційної активності та стабільним зростанням власного капіталу. Разом із позитивними тенденціями потребує уваги зростання дебіторської заборгованості та кредитного навантаження, що може впливати на фінансову стабільність підприємства у майбутньому. Загалом підприємство має достатній економічний потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення кадрової політики.

Отже, проведений аналіз показав, що ПрАТ «Івано-Франківськцемент» є фінансово стабільним, конкурентоспроможним та стратегічно важливим підприємством будівельної галузі України. Наявність потужної виробничої бази, активна зовнішньоекономічна діяльність та позитивна динаміка фінансових показників створюють сприятливі умови для подальшого дослідження кадрової політики підприємства у наступних підрозділах роботи.

2.2. Оцінка діючої кадрової політики підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою визначається не лише рівнем його виробничих потужностей, фінансовими ресурсами чи ринковими позиціями, але й якістю управління людськими ресурсами. Саме персонал виступає основою забезпечення безперервності виробничого процесу, впливає на рівень продуктивності праці, якість виготовленої продукції, інноваційний розвиток підприємства та реалізацію його стратегічних цілей. У сучасних умовах посилення конкуренції, дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції населення та демографічних змін питання формування ефективної кадрової політики набуває особливої актуальності для вітчизняних підприємств.

Для ПрАТ «Івано-Франківськцемент», яке є одним із найбільших виробників цементу та будівельних матеріалів в Україні, кадрова політика відіграє стратегічно важливу роль. Специфіка діяльності підприємства пов'язана з безперервним виробничим циклом, використанням складного технологічного обладнання, високими вимогами до дотримання стандартів якості продукції та правил охорони праці. За таких умов підприємство потребує не лише достатньої кількості працівників, а й висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно виконувати професійні обов'язки, швидко адаптуватися до змін у виробничих процесах та працювати в умовах модернізації виробництва.

Особливого значення кадрова політика підприємства набуває в умовах активного розширення виробничих потужностей ПрАТ «Івано-Франківськцемент», зростання обсягів реалізації продукції та виходу на міжнародні ринки. Збільшення масштабів діяльності підприємства потребує постійного забезпечення виробництва трудовими ресурсами відповідної кваліфікації, вдосконалення системи мотивації працівників, розвитку кадрового потенціалу та формування ефективної системи управління персоналом.

Станом на 31 грудня 2025 року загальна чисельність персоналу ПрАТ «Івано-Франківськцемент» становила 1904 особи, що свідчить про значний кадровий потенціал підприємства та його належне кадрове забезпечення. Для підприємств важкої промисловості така чисельність персоналу є цілком обґрунтованою, оскільки значна частина працівників безпосередньо задіяна у виробничому процесі, обслуговуванні обладнання, логістиці, контролі якості продукції, управлінні виробництвом та забезпеченні функціонування допоміжних підрозділів.

Варто зазначити, що кадрова політика ПрАТ «Івано-Франківськцемент» формується відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства та спрямована на забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та створення умов для професійного розвитку працівників. Керівництво підприємства приділяє значну увагу питанням забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, особливо в умовах дефіциту робітничих професій на ринку праці.

Одним із ключових напрямів кадрової політики підприємства є забезпечення виробничих підрозділів необхідною кількістю працівників відповідної професійної підготовки. Для цього підприємство постійно здійснює моніторинг кадрових потреб, аналізує наявний кадровий потенціал та прогнозує майбутню потребу в персоналі залежно від обсягів виробництва.

Важливим елементом кадрової політики виступає система підбору та найму персоналу. Підприємство використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела залучення працівників, зокрема співпрацює з центрами зайнятості, професійно-технічними закладами освіти, закладами вищої освіти, а також використовує сучасні онлайн-платформи пошуку роботи.

Значна увага приділяється професійній адаптації нових працівників, оскільки специфіка цементного виробництва вимагає швидкого ознайомлення персоналу з технологічними процесами, вимогами безпеки праці та корпоративними стандартами підприємства. Нові працівники проходять

первинний інструктаж, ознайомлення з виробничими процесами, а також отримують підтримку наставників.

Одним із пріоритетних напрямів кадрової політики є підвищення кваліфікації персоналу. Підприємство регулярно організовує професійне навчання працівників, підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, навчання з охорони праці та освоєння нових технологій виробництва.

Важливе місце в системі кадрової політики займає мотивація персоналу. На підприємстві застосовується комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів, які спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, зростання продуктивності та зниження рівня плинності кадрів. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, надбавки та соціальні виплати, а до нематеріальних — можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку та соціальної підтримки працівників.

Окремим напрямом кадрової політики є формування кадрового резерву для забезпечення безперервності управлінських та виробничих процесів. Це дає змогу підприємству оперативно заміщувати вакантні посади та мінімізувати ризики кадрового дефіциту.

Важливим аспектом кадрової політики є створення належних умов праці, особливо враховуючи специфіку виробничої діяльності підприємства. Керівництво підприємства забезпечує працівників засобами індивідуального захисту, проводить медичні огляди, контролює дотримання вимог охорони праці та впроваджує заходи щодо покращення умов праці.

Крім того, кадрова політика підприємства спрямована на зниження рівня плинності кадрів, формування стабільного трудового колективу та підвищення продуктивності праці, що є важливими умовами забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, кадрова політика ПрАТ «Івано-Франківськцемент» має комплексний характер і охоплює всі ключові напрями управління персоналом. Вона спрямована на формування професійного, стабільного та ефективного

трудового колективу, який здатний забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для оцінки кадрової політики насамперед необхідно проаналізувати структуру персоналу підприємства.

Таблиця 2.11

Структура персоналу ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за категоріями працівників у 2025 році*

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка, %
Робітники	1375	72,2
Керівники	145	7,6
Спеціалісти	248	13,0
Службовці	136	7,2
Разом	1904	100

*Складено автором за даними [36]

Дані таблиці 2.7 свідчать, що найбільшу частку персоналу складають робітники — понад 72%, що є типовим для підприємств виробничої сфери. Це зумовлено специфікою діяльності підприємства, яке потребує значної кількості працівників для забезпечення безперервного технологічного процесу.

Важливим показником кадрової політики є віковий склад працівників.

Таблиця 2.12

Вікова структура персоналу підприємства ПрАТ «Івано-Франківськцемент»*

Вікова група	Кількість осіб	Частка, %
До 30 років	362	19,0
31–40 років	514	27,0
41–50 років	548	28,8
51–60 років	365	19,2
Понад 60 років	115	6,0
Разом	1904	100

*Складено автором за даними [36]

Аналіз показує, що найбільшу частку персоналу становлять працівники віком від 31 до 50 років, які є найбільш продуктивною категорією працівників.

Водночас частка працівників віком понад 50 років є досить значною, що може створювати ризики старіння трудового колективу в майбутньому.

Важливою складовою оцінки кадрової політики підприємства є аналіз освітнього рівня працівників, оскільки саме рівень освіти значною мірою визначає якість трудового потенціалу підприємства, рівень професійної компетентності персоналу, здатність працівників адаптуватися до технологічних змін та ефективно виконувати свої функціональні обов'язки. Для підприємств промислового сектору, зокрема цементної галузі, питання професійної підготовки працівників є особливо важливим, оскільки виробничий процес пов'язаний із використанням складного обладнання, автоматизованих систем управління та необхідністю дотримання технологічних стандартів.

Дані щодо освітнього рівня персоналу ПрАТ «Івано-Франківськцемент» наведено в таблиці 2.9. Аналіз даних таблиці показує, що найбільшу частку працівників підприємства становлять особи з професійно-технічною освітою — 31,7%, що пояснюється виробничою специфікою підприємства та значною потребою у кваліфікованих робітничих кадрах. Частка працівників із фаховою передвищою освітою становить 31,4%, що також свідчить про достатній рівень підготовки технічного персоналу. Водночас понад чверть працівників підприємства мають вищу освіту, що забезпечує ефективне функціонування управлінських, інженерних, фінансових та адміністративних підрозділів.

Таблиця 2.13

Освітній рівень персоналу ПрАТ «Івано-Франківськцемент»*

Освіта	Кількість осіб	Частка, %
Вища освіта	486	25,5
Фахова передвища	598	31,4
Професійно-технічна	604	31,7
Середня освіта	216	11,4
Разом	1904	100

*Складено автором за даними [36]

Лише 11,4% працівників мають середню освіту, що свідчить про достатньо високий загальний рівень кваліфікації персоналу підприємства. Загалом структура персоналу за рівнем освіти позитивно характеризує кадровий потенціал підприємства та створює передумови для його подальшого розвитку.

Одним із найважливіших показників ефективності кадрової політики є аналіз руху персоналу, оскільки він дозволяє оцінити стабільність трудового колективу, рівень плинності кадрів та ефективність системи утримання працівників на підприємстві.

Основні показники руху персоналу наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники руху персоналу у 2023–2025 рр. ПрАТ «Івано-Франківськцемент»*

Показник	2023	2024	2025
Прийнято працівників	182	215	243
Звільнено працівників	156	187	201
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,4	9,2	10,1

*Складено автором за даними [36]

Як свідчать дані таблиці, протягом досліджуваного періоду підприємство активно здійснювало оновлення персоналу. Кількість прийнятих працівників зросла з 182 осіб у 2023 році до 243 осіб у 2025 році, що пов'язано із розширенням масштабів виробництва, модернізацією підприємства та збільшенням потреби в трудових ресурсах. Одночасно спостерігається зростання кількості звільнених працівників — з 156 осіб до 201 особи, що свідчить про наявність певних кадрових проблем.

Особливу увагу привертає поступове збільшення коефіцієнта плинності кадрів — з 8,4% у 2023 році до 10,1% у 2025 році. Така тенденція є негативною, оскільки може бути наслідком дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці, трудової міграції населення, складних умов праці у виробничій сфері, а також високої конкуренції між роботодавцями за кваліфікованих працівників.

Важливим елементом кадрової політики підприємства є система підбору та найму персоналу. На ПрАТ «Івано-Франківськцемент» використовується як внутрішній, так і зовнішній набір працівників. Для пошуку персоналу підприємство активно співпрацює з державними центрами зайнятості, використовує онлайн-платформи пошуку роботи, залучає кандидатів через рекомендації працівників, а також підтримує співпрацю з професійно-технічними закладами та закладами вищої освіти. Важливою перевагою підприємства є наявність внутрішнього кадрового резерву, що дозволяє оперативно заповнювати вакантні посади. Водночас одним із недоліків залишається недостатній рівень автоматизації рекрутингових процесів.

Окрему увагу підприємство приділяє адаптації нових працівників. Зважаючи на специфіку виробничої діяльності, нові працівники проходять первинний інструктаж, ознайомлюються з посадовими обов'язками, проходять навчання з техніки безпеки та працюють під керівництвом наставників. Проте система адаптації потребує подальшого вдосконалення, оскільки на підприємстві відсутні формалізовані програми адаптації персоналу.

Значне місце у кадровій політиці підприємства займає система мотивації персоналу. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, преміювання, доплати, надбавки та різноманітні соціальні виплати. Разом із цим на підприємстві використовуються й нематеріальні стимули, серед яких можливості кар'єрного зростання, професійного навчання, участь у корпоративних заходах та система визнання досягнень працівників.

Особливе значення для підприємства має розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації. В умовах постійного оновлення технологій виробництва підприємство регулярно організовує професійне навчання працівників, перепідготовку кадрів, технічне навчання та навчання з охорони праці.

Динаміка навчання персоналу представлена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Кількість працівників, які пройшли навчання ПрАТ «Івано-Франківськцемент»*

Рік	Кількість осіб
2023	412
2024	486
2025	538

*Складено автором за даними [36]

Дані таблиці свідчать про позитивну тенденцію щодо розвитку персоналу. Кількість працівників, які проходять навчання, щороку зростає, що свідчить про зацікавленість підприємства у підвищенні професійного рівня працівників.

Окремим напрямом кадрової політики є забезпечення належних умов праці. Оскільки підприємство працює у сфері важкої промисловості, питання охорони праці має особливе значення. Працівники забезпечуються спеціальним одягом, засобами індивідуального захисту, регулярно проходять медичні огляди, а керівництво підприємства постійно контролює дотримання вимог безпеки праці.

Проведений аналіз дозволив визначити основні переваги кадрової політики підприємства, серед яких слід виділити стабільну чисельність персоналу, високий рівень професійної підготовки працівників, активний розвиток системи навчання, наявність соціальних гарантій та функціонування внутрішнього кадрового резерву.

Разом із тим було виявлено і певні проблеми, зокрема зростання плинності кадрів, поступове старіння персоналу, дефіцит представників робітничих професій, недостатній рівень цифровізації HR-процесів та необхідність удосконалення системи адаптації нових працівників.

Отже, проведена оцінка кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» показала, що підприємство має достатньо сформовану систему управління персоналом, яка забезпечує стабільність виробничої діяльності. Разом із тим виявлено низку проблем, пов'язаних зі зростанням

плинності кадрів, старінням персоналу, дефіцитом робітничих спеціальностей та необхідністю модернізації HR-процесів. Виявлені недоліки потребують розробки напрямів удосконалення кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Проведений у попередньому розділі аналіз кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» дав змогу встановити, що підприємство загалом має сформовану систему управління персоналом, яка забезпечує стабільність виробничої діяльності та ефективне функціонування підприємства. Разом із тим дослідження виявило низку проблемних аспектів, які потребують удосконалення. Зокрема, серед основних недоліків кадрової політики підприємства було визначено зростання плинності кадрів, старіння трудового колективу, дефіцит кваліфікованих робітничих професій, недостатній рівень цифровізації HR-процесів, а також потребу вдосконалення системи адаптації нових працівників.

В умовах посилення конкуренції на ринку праці, масштабної трудової міграції населення, демографічної кризи та необхідності постійного підвищення ефективності виробництва підприємство повинно формувати сучасну, гнучку та стратегічно орієнтовану кадрову політику, яка буде відповідати поточним викликам зовнішнього середовища.

З метою підвищення ефективності кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» доцільно реалізувати комплекс заходів, які наведені в таблиці 3.1.

Однією з найбільш гострих проблем, виявлених у процесі аналізу кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент», є дефіцит кваліфікованих працівників, насамперед представників робітничих професій. Для підприємства цементної промисловості ця проблема є особливо актуальною, оскільки значна частина виробничих процесів потребує залучення фахівців технічного профілю, операторів виробничого обладнання, механіків, електриків, слюсарів, водіїв спеціалізованої техніки та інших працівників робітничих спеціальностей.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент»*

Проблема	Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Зростання плинності кадрів	Удосконалення системи мотивації персоналу	Зменшення звільнень
Дефіцит працівників	Покращення системи підбору персоналу	Забезпечення кадрових потреб
Недосконала адаптація нових працівників	Впровадження програми адаптації	Швидша інтеграція нових працівників
Недостатній професійний розвиток	Розширення системи навчання	Підвищення кваліфікації
Старіння персоналу	Залучення молодих спеціалістів	Оновлення кадрового складу
Низька цифровізація HR	Автоматизація HR-процесів	Підвищення ефективності управління
Відсутність довгострокового резерву	Формування кадрового резерву	Забезпечення наступності кадрів

*Складено автором самостійно.

Ситуація ускладнюється сучасними демографічними тенденціями, скороченням чисельності працездатного населення, активними міграційними процесами, а також мобілізаційними викликами, які суттєво впливають на український ринок праці. Значна кількість кваліфікованих працівників виїжджає за кордон у пошуках вищого рівня заробітної плати та кращих умов праці, що створює додаткові труднощі для вітчизняних промислових підприємств у забезпеченні кадрових потреб. У результаті ПрАТ «Івано-Франківськцемент» змушене конкурувати за персонал не лише з українськими роботодавцями, але й із закордонними компаніями.

З метою вирішення зазначеної проблеми підприємству доцільно вдосконалити систему залучення персоналу та зробити її більш сучасною й ефективною. Одним із важливих напрямів є розширення співпраці з професійно-технічними закладами освіти, які готують спеціалістів робітничих професій. Підприємство може брати участь у формуванні освітніх програм, організовувати екскурсії на виробництво, проводити зустрічі зі студентами та пропонувати їм можливості подальшого працевлаштування.

Крім того, важливим напрямом є налагодження партнерських відносин із закладами вищої освіти шляхом укладання договорів щодо проходження виробничої практики студентами технічних спеціальностей. Такий підхід дозволить підприємству формувати власний кадровий резерв ще на етапі навчання майбутніх працівників.

Перспективним інструментом також є розвиток програм стажування для молодих спеціалістів, які дозволять випускникам отримати практичний досвід роботи безпосередньо на підприємстві, а роботодавцю — оцінити професійний потенціал майбутніх працівників.

У сучасних умовах важливим напрямом залучення персоналу є використання цифрових інструментів рекрутингу. Підприємству доцільно активніше використовувати спеціалізовані онлайн-платформи пошуку роботи, соціальні мережі, професійні онлайн-спільноти та інші цифрові канали пошуку кандидатів.

Особливо важливим напрямом удосконалення кадрової політики є формування позитивного іміджу роботодавця, або HR-брендингу. ПрАТ «Івано-Франківськцемент» має активно популяризувати свої переваги як роботодавця, зокрема стабільність роботи, конкурентний рівень заробітної плати, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Формування позитивного бренду роботодавця сприятиме залученню нових працівників, підвищенню лояльності персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Таким чином, удосконалення системи підбору персоналу має стати одним із пріоритетних напрямів розвитку кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент», оскільки саме ефективне кадрове забезпечення є важливою умовою стабільної виробничої діяльності підприємства та його подальшого стратегічного розвитку.

Одним із важливих напрямів удосконалення кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» є покращення системи адаптації нових працівників. Проведений аналіз показав, що на підприємстві загалом

функціонують базові елементи адаптації персоналу, зокрема новоприйняті працівники проходять первинний інструктаж, ознайомлюються з посадовими обов'язками та правилами охорони праці. Однак існуюча система має переважно неформальний характер і не передбачає комплексного підходу до адаптації персоналу, що може негативно впливати на ефективність інтеграції нових працівників у трудовий колектив.

Особливо актуальною ця проблема є для ПрАТ «Івано-Франківськцемент», оскільки підприємство функціонує у сфері важкої промисловості, де працівники повинні швидко освоювати складні технологічні процеси, правила експлуатації обладнання та вимоги техніки безпеки. Недостатньо організований процес адаптації може призводити до професійних помилок, зниження продуктивності праці, підвищення рівня стресу серед нових працівників та збільшення кількості звільнень у перші місяці роботи.

З метою вирішення цієї проблеми підприємству доцільно впровадити формалізовану програму адаптації нових працівників, яка б регламентувала основні етапи їх професійної та соціально-психологічної інтеграції в колектив. Така програма повинна містити чіткий перелік заходів, відповідальних осіб, терміни виконання та критерії оцінювання результатів адаптації.

Одним із ключових елементів удосконалення адаптаційної системи має стати впровадження ефективної системи наставництва. За кожним новим працівником доцільно закріплювати досвідченого співробітника, який допомагатиме швидше ознайомитися з особливостями роботи, корпоративною культурою підприємства та практичними аспектами виконання професійних обов'язків. Наставництво є особливо важливим для молодих спеціалістів та працівників, які вперше працюють на виробничому підприємстві.

Крім того, доцільним є використання спеціальних адаптаційних чек-листів, які дозволять систематизувати процес ознайомлення нового працівника з його функціональними обов'язками, внутрішніми правилами підприємства, системою безпеки праці та корпоративними стандартами. Такі

чек-листи допоможуть кадровій службі контролювати проходження всіх етапів адаптації та своєчасно виявляти можливі труднощі.

Важливим елементом удосконалення системи адаптації має стати проведення оцінки результатів адаптації після завершення випробувального терміну. Така оцінка дозволить визначити рівень професійної підготовки працівника, його здатність працювати в колективі, рівень мотивації та готовність до подальшої роботи на підприємстві. Крім того, це дозволить виявити недоліки у процесі адаптації та вдосконалити її в майбутньому.

Етапи вдосконаленої системи адаптації нового працівника доцільно представити на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Етапи адаптації нового працівника на ПрАТ «Івано-Франківськцемент»*

*Складено автором самостійно.

Запровадження запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність адаптації нових працівників, скоротити кількість звільнень у перші місяці роботи, зменшити витрати підприємства на повторний пошук персоналу та сприятиме формуванню більш стабільного трудового колективу. Крім того, ефективна система адаптації позитивно впливатиме на продуктивність праці нових працівників та загальну результативність діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» є покращення системи мотивації персоналу.

Проведений у другому розділі аналіз показав поступове зростання рівня плинності кадрів на підприємстві, що свідчить про наявність певних проблем у сфері утримання працівників та їх зацікавленості у довгостроковій роботі на підприємстві. Зростання кількості звільнень може бути пов'язане як із зовнішніми чинниками, зокрема трудовою міграцією та конкуренцією на ринку праці, так і з внутрішніми факторами, серед яких важливе місце займає недостатня ефективність мотиваційної системи.

Для підприємства важкої промисловості, яким є ПрАТ «Івано-Франківськцемент», питання мотивації персоналу має особливе значення, оскільки працівники здійснюють трудову діяльність у складних виробничих умовах, що потребують високого рівня відповідальності, фізичної витривалості, професійної підготовки та дотримання вимог безпеки праці. За таких умов підприємство повинно забезпечити конкурентоспроможний рівень матеріального стимулювання та створити сприятливі умови для професійної самореалізації працівників.

Одним із першочергових заходів має стати перегляд існуючої системи преміювання. На підприємстві доцільно зробити систему преміальних виплат більш прозорою, зрозумілою та орієнтованою на конкретні результати праці. Працівники повинні чітко розуміти, за які виробничі показники вони можуть отримати додаткову винагороду. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці та зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів.

Важливим напрямом удосконалення мотиваційної системи є впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) для окремих категорій працівників. Такий підхід дозволить об'єктивно оцінювати результати праці персоналу та встановлювати справедливий рівень матеріального стимулювання залежно від особистого внеску працівника у результати діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити розширенню соціального пакета працівників. У сучасних умовах працівники все частіше звертають увагу не лише на рівень заробітної плати, але й на додаткові соціальні гарантії. Для

ПрАТ «Івано-Франківськцемент» доцільним є розширення соціальних програм шляхом часткової компенсації харчування, транспортних витрат, організації корпоративного відпочинку, матеріальної допомоги працівникам та підтримки сімей працівників.

Враховуючи специфіку виробничої діяльності підприємства, важливим заходом є впровадження програм медичного страхування персоналу. Робота на підприємствах важкої промисловості часто пов'язана з підвищеним ризиком для здоров'я працівників, тому забезпечення медичного страхування стане додатковим фактором підвищення лояльності персоналу та зменшення кадрової плинності.

Окрім матеріальних стимулів, важливу роль відіграє система нематеріальної мотивації працівників. Підприємству доцільно активніше використовувати інструменти професійного визнання працівників, розширювати можливості кар'єрного зростання, підтримувати професійне навчання та розвиток персоналу. Важливим елементом нематеріальної мотивації також може стати впровадження більш гнучких графіків роботи для окремих категорій працівників, де це можливо без шкоди для виробничого процесу.

Основні пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи підприємства наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

ПрАТ «Івано-Франківськцемент»*

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Удосконалення системи преміювання	Можливості кар'єрного зростання
Надбавки та бонуси	Визнання досягнень працівників
Медичне страхування	Професійне навчання
Розширення соціального пакета	Гнучкі умови праці

*Складено автором самостійно.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці, зміцнити їхню лояльність до

підприємства, знизити рівень плинності кадрів та підвищити загальну ефективність використання трудового потенціалу. У довгостроковій перспективі вдосконалення системи мотивації сприятиме формуванню стабільного трудового колективу та забезпеченню конкурентоспроможності ПрАТ «Івано-Франківськцемент» на ринку праці.

Одним із важливих напрямів удосконалення кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» є подальший розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Необхідність удосконалення даного напрямку зумовлена тим, що підприємство функціонує в умовах постійної модернізації виробничих потужностей, впровадження нових технологій, автоматизації виробничих процесів та посилення вимог до якості продукції. За таких умов саме рівень професійної підготовки працівників значною мірою визначає ефективність функціонування підприємства, рівень продуктивності праці та конкурентоспроможність виробництва.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав позитивну динаміку зростання кількості працівників, які проходять професійне навчання, однак сучасні умови розвитку підприємства вимагають подальшого вдосконалення системи розвитку персоналу. Особливо актуальним це є для виробничого персоналу, який повинен швидко адаптуватися до нових технологічних рішень, працювати з модернізованим обладнанням та дотримуватися сучасних стандартів безпеки праці.

Одним із перспективних напрямів удосконалення є створення власного корпоративного навчального центру на базі підприємства. Такий центр дозволить систематизувати процес навчання працівників, забезпечити постійне підвищення кваліфікації персоналу та знизити витрати на залучення зовнішніх навчальних організацій. У межах роботи такого центру можуть проводитися як професійно-технічні навчальні програми для робітничого персоналу, так і спеціалізовані курси для керівників та спеціалістів.

Важливим сучасним напрямом є впровадження елементів онлайн-навчання. Використання цифрових платформ дасть змогу працівникам

проходити окремі навчальні курси дистанційно, підвищувати кваліфікацію без відриву від виробничої діяльності та отримувати доступ до сучасних освітніх ресурсів. Особливо актуальним це може бути для адміністративного персоналу, інженерів, менеджерів та спеціалістів.

Для виробничого персоналу необхідно регулярно проводити технічні тренінги, спрямовані на освоєння нового обладнання, вдосконалення виробничих навичок та підвищення рівня безпеки праці. Такі тренінги дозволять мінімізувати виробничі помилки, зменшити кількість аварійних ситуацій та підвищити загальну ефективність виробництва.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку управлінських компетенцій керівного складу підприємства. Для керівників структурних підрозділів важливими є знання у сфері управління персоналом, лідерства, стратегічного планування, управління конфліктами та мотивації працівників. Розвиток таких компетенцій сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень на підприємстві.

Узагальнену систему розвитку персоналу доцільно представити на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Система розвитку персоналу ПрАТ «Івано-Франківськцемент»*

*Складено автором самостійно.

Запровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, формуванню кадрового резерву, зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Однією з проблем, виявлених під час аналізу кадрового складу ПрАТ «Івано-Франківськцемент», є поступове старіння персоналу. Значна частка працівників підприємства належить до вікової категорії понад 40 років, що в майбутньому може призвести до дефіциту кадрів унаслідок виходу працівників на пенсію. Саме тому одним із важливих напрямів удосконалення кадрової політики підприємства має стати активніше залучення молодих працівників.

У сучасних умовах багато молодих спеціалістів не розглядають промислові підприємства як привабливе місце працевлаштування через недостатню обізнаність про можливості професійного розвитку, стереотипи щодо умов праці або орієнтацію на роботу в інших сферах. У зв'язку з цим підприємству необхідно активно формувати привабливий імідж роботодавця для молоді.

Одним із найбільш ефективних інструментів може стати впровадження програм дуальної освіти у співпраці з професійно-технічними навчальними закладами та закладами вищої освіти. Такий підхід дозволить поєднувати теоретичне навчання студентів із практичною підготовкою безпосередньо на підприємстві.

Доцільним також є впровадження оплачуваних програм стажування для студентів та випускників. Це дозволить молодим спеціалістам отримати перший професійний досвід, а підприємству — сформувати потенційний кадровий резерв.

Окремим напрямом можуть стати спеціальні програми працевлаштування випускників, які передбачатимуть гарантоване робоче місце після завершення навчання за умови проходження практики або стажування на підприємстві.

Для підвищення зацікавленості молоді підприємство також може запровадити програми грантової підтримки навчання перспективних студентів технічних спеціальностей із подальшим працевлаштуванням на підприємстві.

Крім того, важливим напрямом є активна профорієнтаційна робота: проведення днів відкритих дверей, презентацій у навчальних закладах, участь у ярмарках вакансій та популяризація робітничих професій серед молоді.

Реалізація запропонованих заходів дозволить поступово оновити кадровий склад підприємства, забезпечити спадкоємність професійних знань, знизити ризики кадрового дефіциту в майбутньому та сформувати стабільний кадровий потенціал для подальшого розвитку ПрАТ «Івано-Франківськцемент».

В умовах цифрової трансформації економіки одним із важливих напрямів удосконалення кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» є автоматизація HR-процесів. Проведений аналіз кадрової політики підприємства показав, що значна частина кадрових процедур досі здійснюється традиційними методами, що потребує значних часових витрат, підвищує ризик помилок у кадровому адмініструванні та ускладнює процес прийняття управлінських рішень. В умовах великої чисельності персоналу, яка станом на кінець 2025 року становила 1904 особи, питання цифровізації управління персоналом набуває особливої актуальності.

Одним із першочергових напрямів автоматизації є впровадження електронного кадрового документообігу. Використання цифрових систем дозволить значно скоротити обсяги паперової документації, спростити процес оформлення кадрових наказів, відпусток, лікарняних листів, особових справ працівників та інших документів. Крім того, електронний документообіг сприятиме підвищенню швидкості обробки кадрової інформації та зменшенню адміністративного навантаження на працівників кадрової служби.

Важливим інструментом цифровізації є впровадження сучасних HRM-систем, які дозволяють комплексно управляти персоналом підприємства. Такі системи дають можливість автоматизувати облік персоналу, оцінювання працівників, планування навчання, контроль ефективності праці, управління кадровим резервом та формування аналітичної звітності. Використання HRM-

систем сприятиме підвищенню ефективності роботи кадрової служби та покращенню якості управлінських рішень.

Окремої уваги потребує автоматизація обліку робочого часу працівників. Для виробничого підприємства, яке працює у безперервному режимі, важливим є точний контроль використання робочого часу, дотримання графіків роботи та ефективне планування змін. Використання електронних систем обліку робочого часу дозволить мінімізувати втрати робочого часу та підвищити дисципліну праці.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток цифрового рекрутингу. Підприємству доцільно активніше використовувати онлайн-платформи пошуку роботи, соціальні мережі, професійні онлайн-ресурси та спеціалізовані цифрові інструменти для автоматизації процесу пошуку кандидатів. Це дозволить значно скоротити час пошуку працівників та розширити коло потенційних кандидатів.

Крім цього, автоматизація дає можливість формувати систему HR-аналітики, яка дозволить керівництву оперативно отримувати інформацію щодо плинності кадрів, продуктивності праці, потреби в персоналі, результативності навчання та інших важливих кадрових показників.

Таким чином, цифровізація кадрових процесів дозволить підприємству підвищити ефективність управління персоналом, скоротити адміністративні витрати та адаптувати кадрову систему до сучасних умов функціонування.

Для забезпечення стабільності виробничої діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент» важливим напрямом удосконалення кадрової політики є формування ефективного кадрового резерву. В умовах старіння персоналу, зростання плинності кадрів та дефіциту кваліфікованих працівників підприємство повинно заздалегідь готувати потенційних працівників для заміщення ключових посад.

Насамперед підприємству необхідно визначити перелік стратегічно важливих посад, від яких залежить безперервність виробничих процесів та ефективність управління. До таких посад можуть належати керівники

виробничих підрозділів, інженери, технічні спеціалісти, майстри змін та інші ключові працівники.

Наступним етапом має стати формування резерву кандидатів серед працівників підприємства, які мають високий рівень професійної підготовки, лідерські якості та потенціал до кар'єрного зростання. Це дозволить підприємству зменшити ризики кадрового дефіциту у разі звільнення ключових працівників.

Важливим елементом системи кадрового резерву є організація спеціального навчання для працівників, включених до резерву. Це можуть бути професійні тренінги, програми підвищення кваліфікації, управлінське навчання та наставництво.

Крім того, підприємству необхідно розробити систему планування кар'єрного розвитку працівників, яка дозволить співробітникам бачити перспективи професійного зростання та підвищить їх мотивацію до довгострокової роботи на підприємстві.

Розвиток кадрового резерву дозволить ПрАТ «Івано-Франківськцемент» забезпечити стабільність роботи, мінімізувати кадрові ризики та сформувати ефективну систему наступності персоналу.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики матиме не лише соціальний, але й значний економічний ефект для ПрАТ «Івано-Франківськцемент». Насамперед очікується зниження рівня плинності кадрів приблизно на **3–5%**, що дозволить скоротити витрати на повторний пошук, підбір та адаптацію нових працівників.

Удосконалення системи підбору персоналу та розвиток кадрового резерву сприятимуть скороченню часу закриття вакансій та зменшенню виробничих втрат, пов'язаних із нестачею персоналу.

Розвиток системи навчання працівників дозволить підвищити рівень продуктивності праці, зменшити кількість виробничих помилок та покращити якість продукції.

Автоматизація HR-процесів сприятиме скороченню адміністративних витрат, зменшенню навантаження на кадрову службу та підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень.

Удосконалення системи мотивації дозволить підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці та знизити ризик втрати кваліфікованого персоналу.

Отже, запропоновані напрями удосконалення кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, мінімізацію кадрових ризиків, формування стабільного трудового колективу та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та підвищити загальну ефективність діяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації кадрової політики підприємства, а також розроблено пропозиції щодо її вдосконалення на прикладі ПрАТ «Івано-Франківськцемент». Підсумовуючи дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності кадрової політики підприємства. Встановлено, що кадрова політика є важливою складовою системи управління персоналом та являє собою сукупність принципів, методів, форм і механізмів роботи з персоналом, спрямованих на формування, розвиток, збереження та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Досліджено основні цілі, функції, принципи, типи та етапи формування кадрової політики. Визначено, що сучасна кадрова політика повинна бути стратегічно орієнтованою, гнучкою, адаптивною та враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

У роботі встановлено, що ефективна кадрова політика спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації персоналу, професійного розвитку працівників та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Також було досліджено сучасні підходи до управління персоналом та визначено важливість впровадження інноваційних HR-технологій у діяльність підприємств.

2. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент». Встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників цементу та будівельних матеріалів в Україні, має потужну виробничу базу, стабільні ринкові позиції та позитивну динаміку фінансово-економічних показників. Аналіз показав зростання вартості активів підприємства, підвищення рівня рентабельності, розширення обсягів експорту та активну інвестиційну діяльність, що свідчить про високий потенціал його подальшого розвитку.

3. У процесі оцінки діючої кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» встановлено, що підприємство має сформовану систему управління персоналом, яка охоплює процеси підбору персоналу, адаптації працівників, професійного навчання, мотивації, формування кадрового резерву та забезпечення належних умов праці. Станом на 31 грудня 2025 року чисельність персоналу підприємства становила 1904 особи, що свідчить про значний кадровий потенціал підприємства.

Аналіз структури персоналу показав, що найбільшу частку працівників становлять робітники, що відповідає виробничій специфіці підприємства. Встановлено достатньо високий рівень професійної підготовки працівників, оскільки значна частина персоналу має професійно-технічну, фахову передвищу та вищу освіту. Водночас дослідження виявило низку проблем, серед яких зростання плинності кадрів, старіння персоналу, дефіцит робітничих професій, недостатній рівень цифровізації HR-процесів та потреба вдосконалення системи адаптації працівників.

4. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Івано-Франківськцемент» з урахуванням проблем, виявлених під час проведеного аналізу. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності системи управління персоналом, мінімізацію кадрових ризиків та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в сучасних умовах функціонування.

Насамперед було обґрунтовано необхідність удосконалення системи забезпечення підприємства персоналом. Встановлено, що в умовах дефіциту кваліфікованих робітничих кадрів, трудової міграції населення та посилення конкуренції на ринку праці підприємству необхідно активізувати роботу щодо залучення нових працівників. З цією метою запропоновано розширити співпрацю з професійно-технічними закладами освіти та закладами вищої освіти, впроваджувати програми дуальної освіти, організовувати оплачувані стажування для молодих спеціалістів, розвивати програми практичної

підготовки студентів, а також формувати позитивний імідж роботодавця через розвиток HR-брендингу.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики визначено покращення системи адаптації персоналу. У роботі запропоновано формалізувати процес адаптації нових працівників шляхом розробки спеціальних програм адаптації, впровадження системи наставництва, використання адаптаційних чек-листів та проведення оцінювання результатів адаптації після завершення випробувального терміну. Реалізація таких заходів сприятиме швидшій інтеграції нових працівників у трудовий колектив та зменшенню кількості звільнень на початкових етапах роботи.

Окрему увагу приділено вдосконаленню системи мотивації персоналу. Зважаючи на зростання плинності кадрів, було запропоновано переглянути існуючу систему матеріального стимулювання, удосконалити механізм преміювання, впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), розширити соціальний пакет, впровадити програми медичного страхування працівників та посилити роль нематеріальної мотивації через кар'єрне зростання, професійне визнання та покращення умов праці.

У роботі також обґрунтовано необхідність подальшого розвитку системи навчання персоналу. Запропоновано створення корпоративного навчального центру, впровадження онлайн-навчання, проведення технічних тренінгів для виробничого персоналу та розвиток управлінських компетенцій керівників. Це дозволить підвищити професійний рівень працівників та забезпечити адаптацію персоналу до технологічної модернізації підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили, що ефективна кадрова політика є важливою передумовою стабільного функціонування та стратегічного розвитку сучасного підприємства. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, демографічних змін, трудової міграції, цифровізації економіки та необхідності постійної модернізації виробництва саме якісне управління персоналом стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Молодий вчений. 2019. № 2(17). С. 44–48.
2. Андрусь О. І., Бойчук Н. Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2023. № 27. С. 32-38.
3. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6681>.
4. Апаратова Н. Г. Організація управління персоналом : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2019. 292 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
6. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6–14.
7. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 33-40.
8. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5(25). С. 77–82.
9. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 54-59.
10. Васильєва Л. М., Мінковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі.

- Економіка та управління національним господарством. 2021. № 6. С. 53–60.
11. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51.
12. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної системи оплати праці. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
13. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. №26. С. 61-73. URL: <https://nonproblem.net>.
14. Германюк Н. В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 3. С. 65-75.
15. Горбунова Л. М. Управління людськими ресурсами : сучасний підхід. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 364 с.
16. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.
17. Гриньова В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічне управління персоналом. Харків : Вид-во «ІНЖЕК», 2021. 312 с.
18. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2021. Вип. 41. С. 22-26.
19. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки

- Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>.
20. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2023. № 25. С. 44-48.
 21. 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.
 22. Дуднєва Ю. Е., Лугова І. М., Котелевець Т. С. Проблеми кадрової політики сучасного неприбуткового підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2020. Вип. 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_8_4.
 23. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник. Тернопіль. 2018. 288 с.
 24. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 2. С. 106–114.
 25. Загальна декларація прав людини : прийнята резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 217 А (III) від 10 грудня 1948 р. URL: <https://www.un.org/ru/documents/udhr/>
 26. Кібальник О. О. Кадрова політика: поняття, зміст, особливості формування. Економіка і держава. 2020. № 3. С. 88–92.
 27. Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2020. № 12(1). С. 58-63.
 28. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375.

29. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
30. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
31. Кришталь Г. О., Брюховецька І. О., Панін Є. В. Особливості кадрової політики підприємств в умовах діджиталізації. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 4. С. 46-52.
32. Крушельницька О. В., Мутьничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 308 с.
33. Матвєєва Н. М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 72-77.
34. Овчарук О. М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. С. 61-65.
35. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 1. С. 525-537.
36. Статистична та фінансова звітність ПрАТ «Івано-Франківськцемент».
37. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – XXI. 2022. №3-4. С. 66–70.
38. Таранічев С. Л., Шаповал О. А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 27. С. 98—100.
39. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний

- вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149–151.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32
40. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 27(2). С. 97–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2019_27\(2\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2019_27(2)__19).
41. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198.
42. Яковенко В. Г., В. І. Куделя, Челядінова Н. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 103-110.