

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Формування кадрової політики підприємства (на матеріалах  
ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»)»

**Виконала:** студентка 4 курсу  
спеціальності 073 Менеджмент

Базильчук В. В.

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри Піхняк Т.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** керівник департаменту  
постачання сировини Андріюк О. М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 рік

## АНОТАЦІЯ

*Базильчук В. В.* Формування кадрової політики підприємства (на матеріалах ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 59 с.

Роботу присвячено обґрунтуванню теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних ринкових умовах.

У першому розділі досліджено теоретичні основи кадрової політики, визначено її сутність, завдання, класифікацію типів та базові принципи формування у системі управління персоналом.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна», оцінено структуру та рух персоналу, виявлено тенденції зміни продуктивності праці й фінансових результатів підприємства, а також визначено ключові кадрові проблеми.

У третьому розділі розроблено заходи щодо вдосконалення кадрової політики, зокрема через упровадження системи внутрішнього навчання та наставництва, посилення матеріального й нематеріального стимулювання та оптимізацію оплати праці. Доведено економічну доцільність запропонованих рішень за рахунок підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

**Ключові слова:** кадрова політика, кадровий потенціал, мотивація персоналу, наставництво, оплата праці, продуктивність праці, економічна доцільність.

## ANNOTATION

Bazylchuk V. V. Formation of the enterprise personnel policy (based on the materials of LLC «Poninkivska Cardboard and Paper Factory – Ukraine»). Qualifying scientific work on manuscript rights. Bachelor's thesis for the degree of Bachelor in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2026. 59 p.

The thesis is devoted to the substantiation of theoretical propositions and the development of practical recommendations for improving the personnel policy of the enterprise in modern market conditions.

The first chapter investigates the theoretical foundations of personnel policy, defines its essence, objectives, classification of types, and basic principles of formation within the human resource management system.

The second chapter provides an analysis of the activities of LLC «Poninkivska CPF – Ukraine», evaluates the structure and turnover of personnel, identifies trends in labor productivity and financial performance of the enterprise, and determines key personnel problems.

The third chapter develops measures to improve the personnel policy, particularly through the implementation of an internal training and mentoring system, strengthening material and non-material incentives, and optimizing labor remuneration. The economic feasibility of the proposed solutions is proven through the increase in labor productivity and the reduction of staff turnover.

**Keywords:** personnel policy, personnel potential, staff motivation, mentoring, labor remuneration, labor productivity, economic feasibility.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Поняття та значення кадрової політики підприємства в системі управління персоналом.....	8
1.2 Основні підходи до формування кадрової політики підприємства .....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПОНІНКІВСЬКА КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА – УКРАЇНА» .....	20
2.1. Аналіз кадрового потенціалу виробничого підприємства.....	20
2.2. Оцінювання діючої кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» .....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПОНІНКІВСЬКА КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА – УКРАЇНА» .....	47
3.1. Рекомендовані напрями щодо удосконалення процесу формування кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» .....	47
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики підприємства.....	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасному динамічному ринковому середовищі ефективне управління персоналом є однією з найважливіших запорок конкурентоспроможності підприємства. Головним інструментом у цьому процесі виступає раціонально сформована кадрова політика, яка визначає стратегічні та тактичні підходи до формування, використання, мотивації та збереження трудового потенціалу організації. Саме збалансована кадрова політика дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати високий рівень продуктивності праці та забезпечувати довгостроковий стабільний розвиток.

В умовах глобальної економічної нестабільності, трансформації ринку праці та стрімких технологічних змін формування дієвої кадрової політики стає нагальною потребою для українських підприємств. Особливої актуальності це набуває для потужних промислових об'єктів із багаторічною історією, зокрема, для підприємств целюлозно-паперової галузі, таких як ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна», де складність технологічних процесів вимагає залучення та утримання висококваліфікованих робітничих кадрів та оптимізації витрат на персонал.

Поряд із цим, виклики воєнного часу, дефіцит кадрів, міграційні процеси та фінансова нестабільність змушують підприємства переглядати традиційні підходи до управління людськими ресурсами. У таких умовах виникає необхідність не лише теоретичного вивчення кадрових процесів, а й розробки практичних рекомендацій щодо переходу до активної кадрової політики, вдосконалення систем матеріального стимулювання, наставництва та оплати праці з метою стабілізації колективу й подолання збитковості виробництва.

Вивчення теоретичних засад формування кадрової політики та управління персоналом знайшло відображення у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких: В. М. Білявський [7], О. Грицюк [12], М. П. Денисенко [14], О. Ю. Будякова [14], Н. В. Зачосова [16], О. Я. Лазор

[26], В. А. Літинська [27], Г. Мазур [28], О. А. Шаповал [48], Б. О. Язлюк [50], Г. А. Жовтяк [15] та інші. Проте, необхідність адаптації кадрової роботи до сучасних кризових умов діяльності вітчизняних промислових підприємств потребує подальших прикладних досліджень.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної кадрової політики підприємства в сучасних ринкових умовах.

Визначена мета зумовила необхідність виконання таких завдань:

- дослідити сутність та значення кадрової політики підприємства в системі управління персоналом;
- розглянути основні підходи до формування кадрової політики підприємства;
- проаналізувати кадровий потенціал виробничого підприємства;;
- оцінити діючу кадрову політику ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу формування кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»;
- економічно обґрунтувати обрані напрями удосконалення кадрової політики підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування кадрової політики на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і вдосконалення кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна».

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи. Метод аналізу та узагальнення наукових джерел застосовувався для вивчення теоретичних підходів до визначення сутності кадрової політики. Емпіричні методи (спостереження,

аналіз внутрішньої та фінансової документації) дозволили оцінити реальний стан діяльності Товариства. Соціологічні методи (опитування працівників) використано для виявлення проблем у системі мотивації та навчання. Методи статистичного та порівняльного аналізу застосовано при обробці техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 рр. та розрахунку умовного економічного ефекту від запропонованих рішень.

**Практична значущість.** Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних прикладних заходів із модернізації кадрової роботи ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна». Запропоновані рішення щодо впровадження програми внутрішнього навчання, системи наставництва, прозорих критеріїв преміювання та підвищення доплат за стаж дозволять підприємству скоротити терміни адаптації працівників, знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці й покращити загальні фінансово-економічні результати діяльності.

**Інформаційну основу дослідження** склали нормативно-правові акти України з питань регулювання трудових відносин, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, статистична інформація, джерела з мережі Інтернет, а також фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отримані результати бакалаврської роботи були оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 6 травня 2026 року) [1].

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст роботи містить 14 рисунків та 21 таблицю. Загальний обсяг роботи – 59 сторінок друкованого тексту. Перелік використаних джерел налічує 51 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття та значення кадрової політики підприємства в системі управління персоналом

Кадрова політика підприємства є одним із ключових елементів системи управління персоналом, що визначає стратегічні та тактичні підходи до формування, використання і розвитку трудового потенціалу організації. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються динамічністю ринку праці, зростанням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації до змін, ефективна кадрова політика стає важливим чинником забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства[8].

Важливість кадрової політики полягає в тому, що саме вона забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку професійного потенціалу персоналу[22]. Раціонально сформована кадрова політика дозволяє підприємству ефективно здійснювати підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та оцінювання працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності організації[21].

Крім того, кадрова політика виступає основою для реалізації довгострокової стратегії підприємства, оскільки саме людські ресурси є головним чинником досягнення поставлених цілей та забезпечення стійкого розвитку. Від ефективності кадрової політики значною мірою залежить рівень трудової дисципліни, інноваційна активність персоналу та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін[29].

Сутність поняття «кадрова політика» у науковій літературі трактується по-різному залежно від підходів авторів до її змісту та функціонального

призначення. Узагальнення наукових підходів до визначення цього терміну наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Визначення терміну «кадрова політика»

№ з/п	Автор	Визначення
1.	Грицюк О	«Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність підприємства щодо формування, розвитку, використання та збереження трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації».
2.	Шаповал О. А.	«Кадрова політика – це збалансована система кадрової роботи, спрямована на формування високопродуктивного кадрового потенціалу та досягнення цілей організації з урахуванням змін ринкового середовища».
3.	Мазур Г.	«Кадрова політика являє собою систему поглядів, принципів і правил, які регулюють діяльність всього персоналу та кожної окремої людини. У ринкових умовах – це свідомо цілеспрямована діяльність із створення трудового колективу, який сприяє суміщенню цілей та пріоритетів підприємства та його працівників».
4.	Зачосова Н.В.	«Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, прийомів і форм впливу на трудовий колектив, що лежать в основі процесів, які формують ефективну систему управління персоналом».
5.	Білявський В.М.	«Кадрова політика розглядається як соціально-орієнтована, що є складовою економічної спрямованості діяльності підприємства та його стратегічного розвитку в умовах глобальної нестабільності».
6.	Язлюк Б.О. та ін.	«Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, форм, методів і заходів, які спрямовані на ефективне використання та розвиток наявного і потенційного кадрового складу».
7.	Денисенко М.П., Будякова О.Ю.	«Кадрова політика є основою формування ефективної системи управління персоналом організації та інноваційної стратегії».
8.	Літинська В.А., Залуський В.І.	«Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу».
9.	Жовтяк Г.А.	«Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, форм, методів і заходів, які спрямовані на ефективне використання та розвиток кадрового потенціалу».
10.	Лазор О.Я.	«Державна кадрова політика – це науково обґрунтована, цілеспрямована та довгострокова стратегічна діяльність держави в системі публічної служби».

Джерело: сформовано автором на основі [12; 48; 28; 16; 7; 50; 14; 27; 15; 26]

Отже, наведені у табл.1.1 підходи свідчать про те, що кадрова політика розглядається науковцями як багатогранне явище, яке поєднує як стратегічний, так і практичний аспекти управління персоналом. Одні автори

акцентують увагу на інструментах і методах кадрової роботи, інші — на її стратегічній спрямованості та ролі у формуванні ефективного кадрового потенціалу, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас значна увага приділяється розвитку персоналу, мотивації, створенню сприятливих умов праці та забезпеченню можливостей кар'єрного зростання[34].

На основі проаналізованих підходів ми сформулювали власне визначення: кадрова політика підприємства — це цілісна система принципів, методів і заходів управління персоналом, спрямована на формування, розвиток, ефективне використання та мотивацію працівників з метою забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей організації в умовах змінного зовнішнього середовища[16].

Головна мета кадрової політики полягає у забезпеченні такого співвідношення процесів оновлення та збереження персоналу, яке дозволяє підприємству стабільно функціонувати і водночас розвиватися[20]. Це означає, що підприємства повинні не лише підтримувати наявний кадровий склад, зберігаючи досвідчених і кваліфікованих працівників, але й постійно оновлювати його за рахунок залучення нових фахівців із сучасними знаннями та навичками[31].

Досягнення цього балансу передбачає врахування кількох важливих аспектів. По-перше, підприємство має забезпечити відповідність чисельності персоналу своїм реальним потребам, уникаючи як дефіциту кадрів, так і їх надлишку[13]. По-друге, важливим є якісний склад працівників, тобто рівень їх кваліфікації, професійної підготовки, досвіду та компетентностей, які повинні відповідати вимогам займаних посад і стратегічним цілям організації[25].

Крім того, кадрова політика повинна формуватися з урахуванням чинного законодавства, що регулює трудові відносини, забезпечуючи дотримання прав працівників і роботодавця. Не менш важливим є врахування

стану ринку праці: рівня конкуренції за кадри, наявності необхідних спеціалістів, рівня заробітної плати та тенденцій у сфері зайнятості[1].

Таким чином, головна мета кадрової політики спрямована на формування ефективного, стабільного та конкурентоспроможного трудового колективу, здатного забезпечити досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища[24].

Для ефективного управління персоналом важливим є визначення основних завдань кадрової політики, які забезпечують формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємства. Основні завдання кадрової політики подано на рис. 1.1.

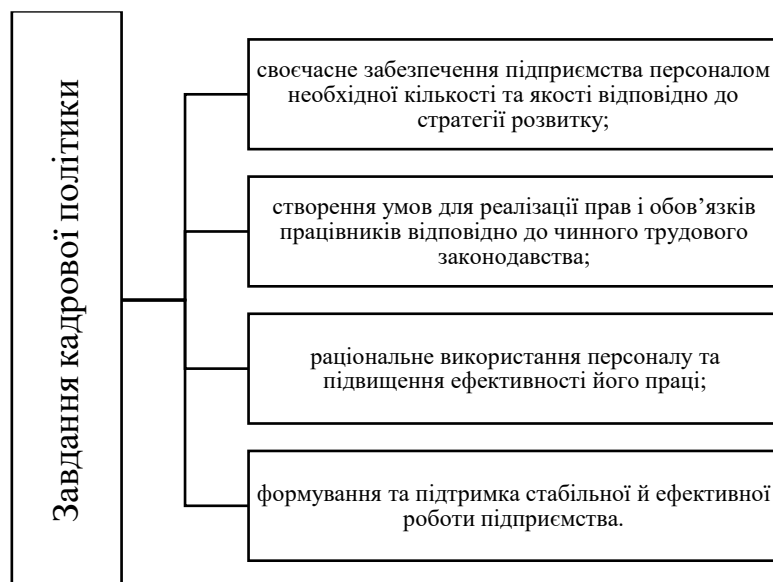


Рисунок 1.1 - Завдання кадрової політики підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [2]

Важливим завданням також є створення умов для реалізації прав і обов'язків працівників, передбачених чинним трудовим законодавством. Це включає дотримання норм щодо оплати праці, охорони праці, соціального захисту та гарантій зайнятості, що сприяє формуванню справедливих і прозорих трудових відносин[30].

Не менш значущим є завдання раціонального використання персоналу, що передбачає ефективний розподіл трудових ресурсів, відповідність

кваліфікації працівників займаним посадам, а також підвищення продуктивності праці через оптимізацію організації роботи. У результаті це сприяє формуванню і підтримці ефективної діяльності підприємства в цілому[6].

Кадрова політика підприємства включає низку ключових елементів, що визначають основні напрями роботи з персоналом. Вони охоплюють питання зайнятості, навчання, оплати праці, соціального забезпечення та регулювання трудових відносин (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Елементи кадрової політики підприємства

№ з/п	Елемент кадрової політики	Зміст
1.	Політика зайнятості	Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, створення безпечних і сприятливих умов праці, можливостей для кар'єрного зростання та підвищення задоволеності роботою
2.	Політика навчання	Формування системи навчання персоналу, створення умов для підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників
3.	Політика оплати праці	Забезпечення конкурентного рівня заробітної плати, що відповідає досвіду, здібностям та трудовому внеску працівника
4.	Політика добробуту	Надання соціальних пільг і гарантій, створення комфортних умов праці для працівників
5.	Політика трудових відносин	Регулювання взаємовідносин у колективі, запобігання конфліктам, формування ефективного стилю управління та співпраці з профспілками

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Отже, елементи кадрової політики взаємопов'язані між собою та забезпечують комплексний підхід до управління персоналом, сприяючи ефективному

Формування кадрової політики відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають її зміст і напрям розвитку. До зовнішніх факторів належать національне трудове законодавство, яке регулює трудові відносини та встановлює обов'язкові норми для роботодавців і працівників; взаємовідносини з профспілковими організаціями, що впливають на соціальний діалог; стан економічної кон'юнктури, який визначає загальні

умови господарювання; а також стан і перспективи розвитку ринку праці, що впливають на доступність кваліфікованих кадрів[37].

Внутрішні фактори включають структуру, цілі та стратегію організації, які визначають потребу в персоналі та напрямки його розвитку; територіальне розміщення підприємства, що впливає на доступ до трудових ресурсів; технології виробництва, які формують вимоги до кваліфікації працівників; організаційну культуру, що визначає стиль управління персоналом; кількісний і якісний склад працівників; фінансові можливості підприємства; а також рівень оплати праці, який безпосередньо впливає на мотивацію та утримання персоналу[45].

Таким чином, кадрова політика є комплексною системою управління персоналом, що поєднує визначення завдань, врахування зовнішніх і внутрішніх факторів та спрямована на забезпечення ефективної діяльності підприємства і досягнення його стратегічних цілей.

## **1.2 Основні підходи до формування кадрової політики підприємства**

Кадрова політика підприємства є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки визначає підходи до формування, розвитку та використання трудового потенціалу організації. Її ефективність значною мірою залежить від правильно обраного типу кадрової політики та дотримання базових принципів її реалізації. Різні типи кадрової політики відображають ступінь активності та стратегічної спрямованості управління персоналом, тоді як принципи визначають загальні правила та підходи, яких дотримується підприємство у роботі з працівниками[51].

Традиційно розрізняють два типи кадрової політики[39]:

1. Відкрита кадрова політика передбачає, що організація є доступною для залучення нових працівників на будь-які посади, незалежно від їхнього рівня кваліфікації та досвіду, тобто персонал може набиратися як на нижчі, так і на керівні посади з зовнішнього ринку праці.

2. Закрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство орієнтується переважно на внутрішні кадрові ресурси: нові працівники залучаються здебільшого на початкові посади, а просування по службі та заміщення вакантних посад здійснюється за рахунок уже працюючих співробітників.

У табл. 1.3 наведено основні типи кадрової політики підприємства залежно від рівня її усвідомленості та ступеня впливу керівництва на кадрову ситуацію. Кожен тип характеризується різним підходом до управління персоналом, рівнем прогнозування та реагування на кадрові зміни.

Таблиця 1.3. Основні типи кадрової політики в умовах кризового стану економіки

Тип кадрової політики	Характеристика
Пасивна	Відсутня чітка кадрова програма. Кадрова робота зводиться до усунення вже виниклих проблем. Немає прогнозування потреб у персоналі, оцінки праці та діагностики кадрової ситуації. Реагування на проблеми відбувається ситуативно та екстрено.
Реактивна	Керівництво контролює ознаки кадрових проблем і кризових ситуацій (конфлікти, дефіцит кваліфікованих працівників, низька мотивація). Проблеми аналізуються та усуваються, але переважно постфактум. Прогнозування розвитку ситуації обмежене.
Превентивна	Організація має прогнози розвитку кадрової ситуації та потреби в персоналі. Здійснюється планування на коротко- і середньострокову перспективу. Водночас можливості активного впливу на ситуацію ще обмежені.
Авантюристична	Керівництво прагне активно впливати на кадрову ситуацію та реалізовувати масштабні кадрові заходи, проте такі рішення приймаються без достатнього аналізу, достовірної інформації та науково обґрунтованих прогнозів. Кадрові дії мають ризиковий характер і можуть призводити як до позитивних результатів, так і до суттєвих помилок в управлінні персоналом.
Активна	Керівництво має прогнози та інструменти впливу на кадрову ситуацію. Здійснюється постійний моніторинг персоналу, розробляються антикризові програми, проводиться коригування кадрової політики відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Джерело: сформовано автором на основі[46]

Отже, аналіз типів кадрової політики показує, що ефективність управління персоналом зростає зі збільшенням рівня її активності та

стратегічної спрямованості. Найбільш результативною є активна кадрова політика, яка забезпечує системний підхід до планування, розвитку та коригування кадрових процесів відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

У сучасній практиці управління персоналом виділяють кілька основних підходів до формування кадрової політики, кожен з яких має свої особливості та інструменти реалізації. Вибір конкретного підходу залежить від масштабу діяльності підприємства, рівня розвитку системи управління персоналом, фінансових можливостей та стратегічних цілей (табл.1.4).

Таблиця 1.4. Порівняльна характеристика підходів до формування кадрової політики підприємства

Підхід	Характеристика підходу	Основні переваги	Методи та інструменти
Пасивний	Відсутність чіткої кадрової стратегії, реагування на проблеми після їх виникнення	1.Мінімальні витрати на управління персоналом. 2.Простота організації кадрової роботи	-вирішення кадрових проблем у міру їх виникнення; -ситуативний підбір працівників на вакантні посади; -використання короткострокових заходів для усунення кадрового дефіциту;
Реактивний	Контроль кадрової ситуації та усунення вже наявних проблем	1.Можливість оперативного реагування на кадрові труднощі. 2.Своєчасне виявлення та усунення кадрових проблем	-аналіз причин плинності кадрів; -оцінювання рівня задоволеності працівників; -проведення службових розслідувань і кадрового аудиту;
Активний	Цілеспрямований вплив на кадрові процеси через систему управлінських заходів	1.Висока ефективність використання персоналу. 2.Стабільність кадрового складу. 3.Стимулювання професійного розвитку персоналу	-стратегічне планування персоналу; -системи оцінювання результативності працівників; - програми мотивації та стимулювання; - управління кар'єрою та професійним розвитком; -корпоративне навчання та розвиток компетенцій; - анкетування персоналу для оцінки рівня задоволеності працею, мотивацією та можливостями розвитку.

## Продовження таблиці 1.4

Активний	Цілеспрямований вплив на кадрові процеси через систему управлінських заходів	1. Висока ефективність використання персоналу. 2. Стабільність кадрового складу. 3. Стимулювання професійного розвитку персоналу	- системи оцінювання результативності працівників; - програми мотивації та стимулювання; - управління кар'єрою та професійним розвитком; - корпоративне навчання та розвиток компетенцій; - анкетування персоналу для оцінки рівня задоволеності працею, мотивацією та можливостями розвитку.
Стратегічний	Узгодження кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства	1. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. 2. Формування кадрового потенціалу майбутнього	- стратегічний аналіз кадрового потенціалу; - прогнозування майбутніх потреб у компетенціях; - розроблення програм утримання ключових працівників; - інтеграція кадрової та корпоративної стратегій; - SWOT-аналіз як інструмент оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища кадрової політики.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 7, 9]

Аналіз основних підходів до формування кадрової політики свідчить, що найбільш ефективними в сучасних умовах є активний та стратегічний підходи, оскільки вони забезпечують комплексне управління людськими ресурсами, орієнтоване на довгостроковий розвиток підприємства. У межах стратегічного підходу доцільним є застосування SWOT-аналізу для оцінювання сильних і слабких сторін кадрової політики, а також можливостей і загроз її розвитку. Активний підхід передбачає використання анкетування працівників як інструменту зворотного зв'язку для оцінки рівня задоволеності персоналу умовами праці, системою мотивації та професійного розвитку. Результати зазначених методів будуть використані у другому розділі роботи для аналізу кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика -Україна» та обґрунтування напрямів її вдосконалення. Однак, вважаємо, що використання того чи іншого підходу повинно обов'язково враховувати

специфіку діяльності підприємства, його кадровий потенціал та стратегічні пріоритети розвитку.

Також, кадрова політика підприємства охоплює основні напрями управління персоналом та визначає принципи його формування і розвитку. Схему її формування подано на рис. 1.2.

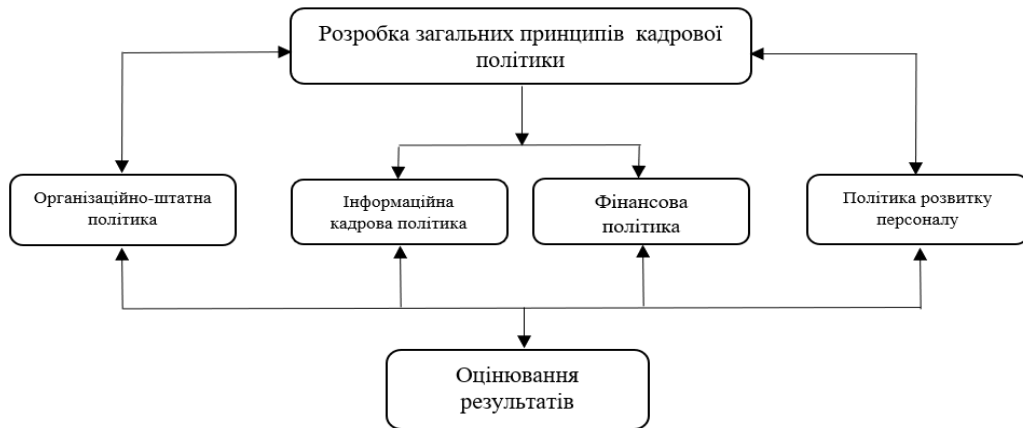


Рисунок 1.2 - Формування кадрової політики підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі[7]

Отже, формування кадрової політики охоплює ключові напрями управління персоналом, які взаємопов'язані між собою та забезпечують цілісність системи управління. Реалізація визначених елементів сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Принципи кадрової політики - це фундаментальні правила та орієнтири, що визначають підходи до управління персоналом, забезпечуючи баланс між цілями підприємства та потребами працівників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Принципи кадрової політики підприємства

№ з/п	Напрямок кадрової політики	Принцип	Коротка характеристика
1	2	3	4
1.	Управління персоналом	Узгодження інтересів	Баланс між інтересами працівників і підприємства
		Відповідність	Відповідність повноважень, обов'язків і можливостей працівника

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
2.	Добір і розстановка кадрів	Професійна компетентність	Відповідність знань і навичок вимогам посади
		Практичний досвід	Врахування досвіду працівника при доборі
		Індивідуальний підхід	Урахування особистих якостей працівника
3.	Формування кадрового резерву	Ротація	Переміщення працівників по вертикалі та горизонталі
		Цільова підготовка	Підготовка персоналу під конкретні посади
4.	Оцінювання персоналу	Об'єктивність	Використання чітких та прозорих критеріїв оцінювання
		Результативність	Оцінювання за фактичними результатами роботи
5.	Розвиток персоналу	Безперервність розвитку	Постійне підвищення кваліфікації працівників
		Саморозвиток	Заохочення ініціативи працівників до навчання
6.	Мотивація персоналу	Справедлива оплата праці	Відповідність оплати складності та результатам роботи
		Стимулювання	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Отже, наведена інформація узагальнює основні принципи кадрової політики підприємства за ключовими напрямками управління персоналом. Їх реалізація забезпечує ефективний добір, розвиток, оцінювання та мотивацію працівників, що сприяє підвищенню результативності діяльності організації.

У табл. 1.6 розглянуто основні різновиди кадрової політики підприємства, які відображають ключові напрями управління персоналом та охоплюють найважливіші сфери кадрової роботи.

Таблиця 1.6. Основні різновиди кадрової політики підприємства

Різновид кадрової політики	Характеристика
1	2
Політика набору кадрів	Визначає принципи та методи залучення персоналу. Включає планування потреби в працівниках, відбір кандидатів, використання внутрішніх і зовнішніх джерел найму та формування вимог до посад.
Політика навчання	Спрямована на розвиток професійних компетентностей працівників. Передбачає підвищення кваліфікації, перепідготовку, стажування та безперервне навчання персоналу.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Політика оплати праці	Регулює систему матеріального стимулювання. Включає визначення рівня заробітної плати, порядок її нарахування, преміювання та інші форми заохочення.
Політика формування кадрових процедур	Охоплює регламентацію всіх кадрових процесів: прийом на роботу, переведення, звільнення, оцінювання персоналу та ведення кадрової документації.
Політика соціальних відносин	Забезпечує регулювання взаємовідносин між працівниками та роботодавцем, розвиток корпоративної культури, соціальний захист та вирішення конфліктів.

Джерело: сформовано автором на основі[11]

Як можемо бачити, різновиди кадрової політики взаємопов'язані між собою та формують цілісну систему управління персоналом, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток підприємства.

У результаті дослідження теоретичних основ кадрової політики підприємства встановлено, що вона є важливою складовою системи управління персоналом, яка забезпечує формування, розвиток, ефективне використання та збереження кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити сутність, мету, завдання, типи, принципи та основні різновиди кадрової політики, а також виявити її значний вплив на результативність діяльності підприємства. Встановлено, що найбільш ефективною в сучасних умовах є активна кадрова політика, яка базується на прогнозуванні кадрових потреб, системному плануванні та своєчасному реагуванні на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Отже, ефективно сформована кадрова політика є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення його довгострокових цілей.

**РОЗДІЛ 2**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**  
**ТОВ «ПОНІНКІВСЬКА КАРТОННО-ПАПЕРОВА**  
**ФАБРИКА – УКРАЇНА»**

**2.1. Аналіз кадрового потенціалу виробничого підприємства**

ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» - це одне з найдавніших підприємств целюлозно-паперової галузі в Україні, засноване ще 1787 року. За понад два століття воно еволюціонувало від невеликої паперової мануфактури до сучасного потужного комплексу, чия продукція успішно продається як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

З 2012 року фабрика працює у формі товариства з обмеженою відповідальністю під сучасною назвою. Завдяки багатому досвіду, висококваліфікованому персоналу та чіткій стратегії розвитку підприємство заслужило репутацію надійного та відповідального партнера для клієнтів.

Основний вид діяльності за КВЕД[32]:

- 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари.

Додаткові види діяльності:

- 17.11 Виробництво паперової маси.
- 17.12 Виробництво паперу та картону.
- 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону.
- 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами.
- 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом.
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Основним результатом діяльності підприємства є виробництво високоякісної картонно-паперової продукції, яка відповідає сучасним стандартам та вимогам споживачів. Значна увага на фабриці приділяється забезпеченню якості продукції, удосконаленню технологічних процесів і

контролю на всіх етапах виробництва. Продукція підприємства є сертифікованою, що підтверджує її відповідність встановленим нормам безпеки, екологічності та надійності. Висока якість продукції сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню довіри споживачів і розширенню ринків збуту. У табл.2.1 представлена загальна характеристика підприємства.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика - Україна»

Основні аспекти	Характеристика
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	100 000,00 грн
Форма власності	приватна
Основні види діяльності	Виробництво: гофрованого картонну, паперу та картонної продукції. Переробка макулатури та оптова торгівля.
Керівництво	Сава Руслан Анатолійович
Засновники	Князь Понінський (1787 р.)
Система оподаткування	загальна
Локація (юридична адреса)	43018, м. Луцьк, вул. Потебні, 71
Офіційний сайт	<a href="https://pkpf.com.ua/ua/">https://pkpf.com.ua/ua/</a>

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Діяльність ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» контролюється кількома державними органами. Міністерство економіки України – регулює загальну економічну політику та відповідність законодавству. Державна служба з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів – стежить за якістю продукції та правами споживачів. Податкове законодавство – контролює Державна податкова служба, статистичну звітність – Державна служба статистики, а екологічні норми – Державна екологічна інспекція України.

Товариство регулярно проходить перевірки та вживає заходів для повного дотримання вимог закону, що забезпечує високу якість продукції, екологічну відповідальність та захист прав споживачів.

Управління фабрикою здійснюють її учасники (власники). Найвищий орган – загальні збори учасників, які затверджують Статут, обирають директора та ревізійну комісію, приймають рішення про реорганізацію, ліквідацію, основні напрями діяльності, річну звітність та фінансовий план.

Виконавчий орган – генеральний директор, якого призначають збори. Він відповідає за поточне оперативне управління відповідно до статуту та рішень зборів.

Фінансово-господарський контроль здійснює ревізійна комісія, яка обирається зборами та звітує перед ними.

Організаційна структура ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» – лінійна, з чіткою вертикальною ієрархією та єдиноначальністю. Генеральний директор керує підприємством загалом, приймає стратегічні рішення та відповідає за фінансово-економічні результати. Заступник з виробництва – контролює виробничі плани, цехи та впровадження технологій. Комерційний директор – займається збутом і клієнтами, фінансовий – фінансовими потоками та витратами, технічний – модернізацією обладнання (Додаток А).

До ключових функціональних підрозділів належать: фінансово-економічний відділ (бюджетування, планування), відділ постачання та логістики, відділ збуту, кадровий, юридичний та ІТ-відділ.

Організація виробництва на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» характеризується масовим, високорівневим автоматизованим виробництвом із предметною виробничою структурою. Підприємство має розвинену систему основних і допоміжних цехів, які забезпечують повний виробничий цикл – від підготовки сировини до випуску готової продукції.

Виробничий процес побудований за потоковим принципом, що забезпечує послідовне проходження продукції через усі технологічні стадії та сприяє стабільності й безперервності виробництва. Керування здійснюється

через чітко визначену цехову структуру з розподілом функцій між керівниками та виконавцями.

Інформаційне забезпечення виробництва базується на використанні автоматизованих систем управління, контролю якості та технічного обслуговування, що дозволяє підтримувати ефективність, якість продукції та безперебійну роботу обладнання (Додаток Б).

У табл. 2.3 подано аналіз ключових економічних показників діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика-Україна» за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.3. Аналіз основних економічних показників ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022р.	2023 р.		2024 р.	
				абсол. знач.	у % до поперед. року	абсол. знач.	у % до поперед. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис грн	1867541	1821437	97,53	2014959	110,63
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	907	914	100,7	879	96,17
	- працівників						
	- робітників						
3.	Середньорічний виробіток:	тис грн	2059	1993	96,8	2292,33	115,02
	- одного працівника						
	- одного робітника						
4.	Фонд оплати праці	тис грн	140271	185214	132,04	177359	95,76
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	12897	16886	130,93	16812	99,56
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис грн	1881503	1756547	93,36	1918413	109,21
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис грн	-8200	-26998	329,24	-34688	129,49
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	1,01	0,96	95,05	0,95	98,96
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	-0,44	-1,54	350	5,03	-
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	-0,44	-1,48	336,36	-1,72	116,22
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис грн	48162	95986	199,3	91575	95,41

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
12.	Фондовіддача	грн/грн	38,78	18,98	48,94	22	115,9

Джерело: сформовано автором за [3-5;17-19]

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика-Україна» за 2022–2024 рр. свідчить про нестабільність результатів діяльності та наявність проблем із прибутковістю, незважаючи на зростання окремих виробничих показників.

У 2023 р. чистий дохід від реалізації продукції зменшився порівняно з 2022 р. на 2,47% і становив 1 821 437 тис грн. Проте у 2024 р. спостерігається позитивна тенденція – дохід зріс на 10,63% та досяг 2 014 959 тис грн, що свідчить про активізацію збуту продукції та збільшення обсягів реалізації.

Середньоспискова чисельність працівників Товариства у 2023 р. дещо зросла – на 0,7%, а у 2024 р. скоротилася на 3,83% і становила 879 осіб. Водночас чисельність робітників упродовж досліджуваного періоду зростала: у 2024 р. вона збільшилася до 794 осіб, що свідчить про оптимізацію управлінського персоналу та посилення виробничого напрямку діяльності.

Показники продуктивності праці у 2023 р. знизилися. Середньорічний виробіток одного працівника підприємства скоротився на 3,2%, а одного робітника – на 5,58%. Однак у 2024 р. ситуація покращилася: виробіток одного працівника зріс на 15,02%, а одного робітника – на 9,38%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Фонд оплати праці у 2023 р. зріс на 32,04% порівняно з 2022 р., однак у 2024 р. скоротився на 4,24%. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо середньомісячної заробітної плати одного працівника: у 2023 р. вона зросла на 30,93%, а у 2024 р. практично не змінилася та становила 16 812 грн.

Фондовіддача різко знизилася у 2023 р. через зростання вартості основних засобів, однак у 2024 р. частково відновилася, хоча ще не досягла рівня 2022 р., що вказує на наявність потенціалу для підвищення ефективності використання основних засобів.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. зменшилася на 6,64%, однак у 2024 р. зросла на 9,21%, досягнувши 1 918 413 тис грн. Незважаючи на це, витрати на 1 грн реалізованої продукції поступово скорочувалися: з 1,01 грн у 2022 р. до 0,95 грн у 2024 р., що є позитивною тенденцією та свідчить про зниження витрат у розрахунку на 1 грн реалізованої продукції

У 2022 р. чистий дохід та собівартість продукції були приблизно на одному рівні. У 2023 р. чистий дохід зменшився, при цьому собівартість знизилася ще більше, що може свідчити про підвищення ефективності виробництва. У 2024 році чистий дохід значно зріс, тоді як собівартість зросла меншими темпами, що свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами Товариства (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Динаміка виручки та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика –Україна» за 2022-2024 рр.

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства

Попри зростання доходу, підприємство протягом усіх років залишалося збитковим (рис.2.2).

З графіка видно, що чистий збиток ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за період 2022–2024 рр. постійно збільшується: з 8 220 тис грн у 2022 р. до 34 688 тис грн у 2024 р. Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства, наявність фінансових проблем, потребу в оптимізації витрат, підвищенні ефективності виробництва та перегляді стратегії розвитку для повернення до прибутковості.

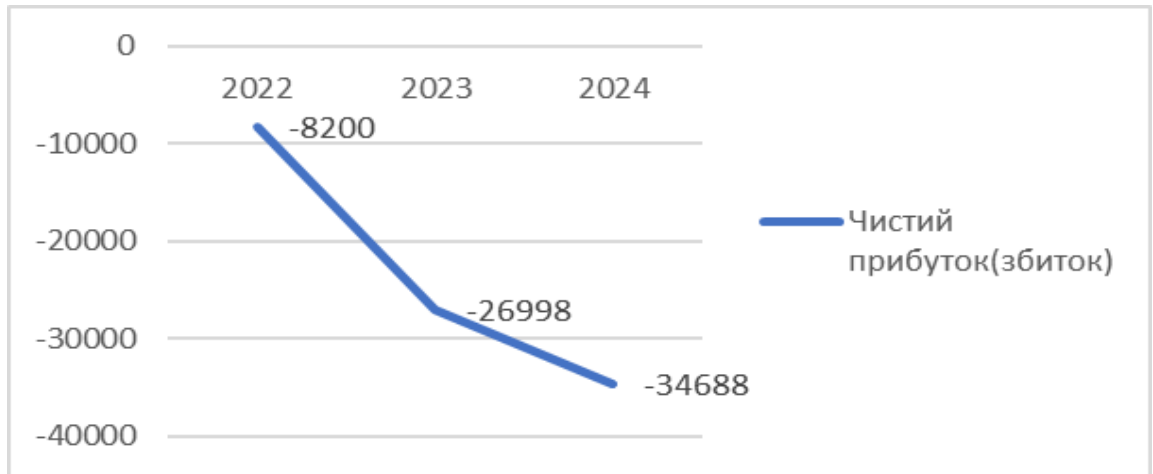


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу чистого прибутку (збитку) ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за 2022-2024 рр.

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства

Отже, результати аналізу основних економічних показників ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за 2022–2024 рр. свідчать про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у діяльності. Позитивними аспектами є зростання чистого доходу у 2024 р., підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на 1 грн реалізованої продукції та покращення співвідношення між доходами і витратами. Водночас підприємство залишається збитковим, а обсяг чистого збитку щороку зростає, що свідчить про недостатню ефективність фінансово-господарської діяльності. Це зумовлює необхідність подальшої оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення стабільної прибутковості підприємства.

Організаційна структура управління персоналом ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» побудована за лінійно-функціональним принципом. Загальне керівництво кадровою діяльністю здійснює директор підприємства, який визначає основні напрями кадрової політики, затверджує штатний розпис, приймає рішення щодо прийняття, переведення та звільнення працівників, а також погоджує кадрові рішення щодо керівного складу підприємства.

Безпосереднє виконання функцій управління персоналом покладено на відділ кадрів, який є самостійним структурним підрозділом адміністративно-управлінського апарату підприємства. Відділ кадрів підпорядковується директору підприємства та взаємодіє з усіма структурними підрозділами з питань забезпечення персоналом, організації праці та дотримання трудового законодавства.

Станом на 2026 р. кадрову роботу на підприємстві здійснюють начальник відділу кадрів, інспектор з кадрів та фахівець з підбору персоналу. Начальник відділу кадрів організовує діяльність підрозділу, контролює ведення кадрового діловодства, забезпечує реалізацію кадрової політики та здійснює контроль за дотриманням норм трудового законодавства.

Інспектор з кадрів відповідає за оформлення прийняття, переведення та звільнення працівників, ведення особових справ, облік руху кадрів, підготовку наказів та ведення кадрової документації.

Фахівець з підбору персоналу здійснює пошук кандидатів на вакантні посади, проводить первинний відбір претендентів, організовує співбесіди та взаємодіє з керівниками структурних підрозділів щодо потреби в персоналі.

Важливу роль у процесі управління персоналом відіграють керівники структурних підрозділів, які визначають потребу в працівниках, беруть участь у відборі кандидатів, здійснюють оцінювання результатів праці підлеглих та подають пропозиції щодо заохочення, навчання або кар'єрного просування працівників.

Розподіл повноважень у сфері управління персоналом передбачає, що стратегічні кадрові рішення приймаються директором підприємства, організаційно-методичне забезпечення кадрової роботи здійснює відділ кадрів, а оперативне управління персоналом у межах структурних підрозділів покладається на їх керівників.

У табл.2.2 розглянемо повноваження щодо управління персоналом у Товаристві.

Таблиця 2.2. Розподіл повноважень у сфері управління персоналом ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»

Посадова особа (підрозділ)	Основні функції у сфері управління персоналом	Відповідальність
Директор підприємства Сава Р. А.	Визначення кадрової політики, затвердження штатного розпису, прийняття рішень щодо прийняття, переведення та звільнення працівників	Загальне керівництво кадровою діяльністю підприємства
Начальник відділу кадрів Бикова Т. В.	Організація роботи відділу кадрів, контроль кадрового діловодства, забезпечення дотримання трудового законодавства	Реалізація кадрової політики та координація кадрової роботи
Інспектор з кадрів Корнійчук Л. А.	Ведення кадрової документації, оформлення кадрових наказів, ведення особових справ працівників	Правильність та своєчасність кадрового обліку
Фахівець з підбору персоналу Сідорська В. І	Пошук і відбір кандидатів, організація співбесід, взаємодія із зовнішніми джерелами набору персоналу	Забезпечення підприємства необхідними кадрами
Керівники структурних підрозділів	Визначення потреби в персоналі, участь у відборі кандидатів, оцінювання результатів праці підлеглих	Ефективне використання трудового потенціалу підрозділу

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Кадрова діяльність на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» регламентується системою внутрішніх нормативних документів, до яких належать: Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, Положення про відділ кадрів, посадові інструкції працівників, накази та розпорядження керівника, Положення про оплату праці та преміювання, графіки відпусток, інструкції з охорони праці та інші локальні нормативні акти. Зазначені документи визначають права та обов'язки працівників, порядок організації праці, систему мотивації персоналу та відповідальність сторін трудових відносин.

Процес прийняття кадрових рішень на підприємстві здійснюється відповідно до встановлених процедур. Потреба в персоналі визначається керівниками структурних підрозділів і передається до відділу кадрів. Після проведення пошуку та відбору кандидатів результати співбесіди погоджуються із керівником відповідного підрозділу та начальником відділу

кадрів. Остаточне рішення щодо прийняття працівника на роботу приймає директор ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» шляхом видання відповідного наказу. Аналогічний порядок застосовується під час переведення, підвищення або звільнення працівників.

Організаційне забезпечення процесу формування кадрової політики відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Характеристика організаційного забезпечення процесу формування кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»

Елемент організаційного забезпечення	Характеристика на підприємстві	Вплив на формування кадрової політики
1	2	3
Кадрова служба	Відділ кадрів здійснює підбір, облік, прийняття та звільнення працівників, ведення кадрової документації, контроль дотримання трудового законодавства.	Забезпечує реалізацію кадрової політики та координацію роботи з персоналом.
Керівництво підприємства	Керівники структурних підрозділів беруть участь у визначенні потреби в персоналі, оцінюванні результатів праці та професійного розвитку працівників.	Формує стратегічні напрями кадрової політики відповідно до цілей підприємства.
Система підбору персоналу	Підприємство використовує зовнішні та внутрішні джерела комплектування кадрів, співпрацює зі службою зайнятості та закладами освіти.	Сприяє забезпеченню виробництва необхідними трудовими ресурсами.
Система оцінювання персоналу	Передбачає контроль виконання посадових обов'язків, оцінювання результатів праці та професійних компетенцій працівників.	Дає можливість визначати потребу в розвитку персоналу та формувати кадровий резерв.
Система мотивації персоналу	Включає матеріальне стимулювання, преміювання, соціальні гарантії та створення належних умов праці.	Сприяє утриманню кваліфікованих працівників і підвищенню ефективності роботи.
Кадровий резерв	На підприємстві здійснюється підготовка перспективних працівників до зайняття більш відповідальних посад.	Забезпечує наступність управління та стабільність кадрового складу.

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3
Нормативно-правове забезпечення	Діяльність у сфері управління персоналом регулюється колективним договором, посадовими інструкціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку та іншими локальними документами.	Створює правові засади реалізації кадрової політики підприємства.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналіз організаційного забезпечення процесу формування кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» свідчить про наявність комплексної системи управління персоналом, яка охоплює процеси підбору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації працівників. Важливу роль у формуванні кадрової політики відіграє кадрова служба, яка забезпечує реалізацію кадрових заходів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Водночас сучасні умови функціонування підприємства потребують подальшого вдосконалення організаційного забезпечення шляхом цифровізації HR-процесів, розвитку кадрового резерву та впровадження сучасних методів мотивації персоналу.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» характеризується чітким розподілом повноважень між керівництвом підприємства, відділом кадрів та керівниками структурних підрозділів, що забезпечує ефективну реалізацію кадрової політики та належну організацію роботи з персоналом.

Формування ефективної кадрової політики промислового підприємства значною мірою залежить від якісних і кількісних характеристик його кадрового потенціалу. Він є ключовим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність, продуктивність праці та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо це актуально для підприємств целюлозно-паперової галузі, де поєднуються складні технологічні процеси та потреба у кваліфікованому персоналі різних

категорій.

Для ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» важливе значення має забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, оптимальна структура персоналу та стабільність трудового колективу. Від збалансованості кадрового складу залежить ефективність використання виробничих потужностей і досягнення стратегічних цілей підприємства.

У табл. 2.4 наведено динаміку кадрового руху підприємства за 2022–2024 рр., включаючи показники прийому та звільнення працівників, а також основні коефіцієнти плинності та обороту кадрів.

Таблиця 2.4. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика - Україна» за 2021-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	907	914	879	-28
з них:				
– керівники	14	12	12	-2
– спеціалісти	79	69	54	-25
– службовці	54	48	35	-19
– виробничий персонал, усього з них:	760	785	794	+34
– основні робітники	744	769	778	+34
– допоміжні робітники	16	16	16	0

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналіз динаміки кадрового забезпечення ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за 2022–2024 рр. свідчить про загальне незначне скорочення чисельності персоналу на 28 осіб. При цьому спостерігається зменшення кількості керівників, спеціалістів і службовців, що може вказувати на оптимізацію управлінського та адміністративного апарату. Водночас відзначається зростання чисельності виробничого персоналу, зокрема основних робітників, що свідчить про посилення виробничого потенціалу підприємства та орієнтацію на забезпечення основної діяльності. Загалом структура персоналу зміщується в бік виробничих категорій, що є

характерним для промислового підприємства.

Динаміка кадрового руху на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика - Україна» за 2022–2024 рр. представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Дані про рух робочої сили на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика Україна» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+/-)
1.	Прийнято працівників, осіб	72	79	63	-9
2.	Вибуло працівників, всього, осіб	80	58	98	+18
	- за власним бажанням	71	55	90	+19
	- з причин скорочення штатів	-	-	-	-
	- за порушення трудової дисципліни	9	3	8	-1
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,09	0,07	-0,01
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,09	0,06	0,11	+0,02
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,06	0,1	+0,01

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

У ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» у 2024 р. порівняно з 2022 роком спостерігається зменшення прийому працівників на дев'ять осіб та зростання кількості звільнених на 18 осіб.

Збільшилась кількість звільнень за власним бажанням (+19 осіб), що спричинило зростання коефіцієнта плинності кадрів. Це свідчить про погіршення стабільності трудового колективу та потребу вдосконалення кадрової політики підприємства.

У табл. 2.6 розглянемо динаміку чисельності персоналу ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за рівнем кваліфікації, що дасть змогу оцінити зміни у кваліфікаційній структурі персоналу Товариства.

Отже, у 2022–2024 рр. спостерігається скорочення чисельності висококваліфікованих працівників (–23 особи) та кваліфікованих кадрів (–6 осіб), що свідчить про зниження частки персоналу з високим рівнем професійної підготовки. Водночас чисельність малокваліфікованих і некваліфікованих працівників залишилась майже стабільною.

Таблиця 2.6 Динаміка чисельності персоналу підприємства за рівнем кваліфікації ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022р. (+, -), осіб
Висококваліфіковані	93	81	70	-23
Кваліфіковані	101	105	95	-6
Малокваліфіковані	663	678	664	+1
Некваліфіковані	50	50	50	-

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Динаміку чисельності персоналу ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за статтю та віковими категоріями розглянемо у табл.2.7, що дозволить оцінити зміни у структурі персоналу підприємства.

Таблиця 2.7. Динаміка чисельності персоналу підприємства за статтєво-віковим складом ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.	2023р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022р. (+, -), осіб
1	2	3	4	5
Жінки, усього у т.ч.:	377	356	345	-32
до 35 років	55	50	48	-7
36-45 років	75	72	70	-5
46-55 років	188	174	165	-23
56-60 років	33	29	28	-5
61 рік і старше	26	31	34	+8
Чоловіки, усього, у т.ч.:	530	560	534	+4
до 35 років	110	105	102	-8
36-45 років	110	110	108	-2
46-55 років	230	240	238	+8
56-60 років	50	54	50	0
61 рік і старше	30	49	36	+6

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за статтєво-віковим складом за 2022–2024 рр. свідчить про поступове старіння трудового колективу. Загальна чисельність

жінок зменшилася на 32 особи, переважно за рахунок вікових груп до 55 років (–35 осіб сумарно), тоді як кількість жінок 61 року і старше зросла на 8 осіб. Серед чоловіків загальна чисельність зросла на 4 особи, однак молодші вікові групи (до 35 та 36–45 років) скоротилися на 10 осіб, а кількість чоловіків старше 60 років збільшилася на 6 осіб. Загалом за період спостерігається зменшення частки працівників молодого та середнього віку (особливо жінок) і зростання частки осіб пенсійного та передпенсійного віку, що вказує на ризик втрати кадрового потенціалу в найближчі роки та потребу в активнішому залученні молоді, плануванні заміщення та передачі досвіду старших працівників.

Також проаналізуємо динаміку чисельності військовозобов'язаних працівників ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за 2022–2024 рр. (табл. 2.8).

За період 2022–2024 рр. загальна чисельність персоналу ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» зменшилась на 28 осіб. Найбільше скорочення спостерігається серед працівників з відстрочкою та серед осіб, які не є військовозобов'язаними.

Таблиця 2.8. Чисельність військовозобов'язаних працівників ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за 2022–2024 рр.

№ з/п	Категорія працівників	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р
1.	Військовозобов'язані працівники (чоловіки до 60 років)	640	668	636	-4
2.	Працівники з відстрочкою за іншими підставами (сім'я, здоров'я, навчання, інвалідність тощо)	80	109	53	-27
3.	Призовники (18–25 років, без відстрочки, потенційно мобілізовані)	65	55	54	-11
4.	Інші військовозобов'язані (без відстрочки)	49	50	49	0
5.	Працівники, які не є військовозобов'язаними (жінки + чоловіки 61+)	267	248	243	-24

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Чисельність військовозобов'язаних чоловіків до 60 років залишалася майже стабільною, що свідчить про збереження кадрового потенціалу підприємства для виконання виробничих завдань та мобілізаційних вимог.

У табл. 2.9 розглянемо динаміку витрат на оплату праці на підприємстві за три роки, зокрема, структуру фонду оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, заохочувальні та компенсаційні виплати, а також нарахування на заробітну плату (ЄСВ), що дозволить оцінити зміни у витратах на оплату праці в розрізі основних складових, а також вплив цих змін на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.9. Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	2022 р.	2023р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
					в абс. вираж.	%
1.	Фонд оплати праці, всього, тис грн	140271	185214	177359	+37088	126,4
2.	Фонд основної заробітної плати, тис грн	99849	130650	125000	+25151	125,2
	у % до фонду оплати праці	71,2	70,5	70,5	-	-
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис грн у тому числі:	40423	54564	52359	+11936	129,5
	–надбавки та доплати	5500	7000	8000	+2500	145,5
	–премії та винагороди	9000	13000	14359	+5359	159,5
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	28,8	29,5	29,5	-	-
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис грн у тому числі:	9000	13000	14359	+5359	159,5
	–матеріальна допомога	2000	3000	3600	+1600	180,0
	–соціальні пільги	7000	10000	10759	+3759	153,7
	у % до фонду оплати праці	6,4	8,1	8,1	-	-
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис грн	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	-	-	-	-	-
6.	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис грн	28054	37443	46000	+17946	164,0

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналіз даних табл. 2.9 свідчить, що протягом 2022–2024 рр. фонд оплати праці ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» зріс на 26,4 %. Така динаміка є результатом збільшення витрат на оплату праці персоналу та може бути пов'язана зі зростанням рівня заробітної плати, зміною структури виплат і необхідністю адаптації системи винагороди до сучасних умов господарювання. Зростання фонду оплати праці позитивно характеризує кадрову політику підприємства, оскільки сприяє підтриманню мотивації працівників та забезпеченню стабільності кадрового складу.

Структура фонду залишається стабільною: основна заробітна плата складає близько 70,5 %, додаткова – 29,5 %, а заохочувальні та компенсаційні виплати – 8,1 %. Найбільші темпи приросту спостерігаються у преміях та винагородах (+159,5 %), матеріальній допомозі (+180 %) та соціальних пільгах (+153,7 %), що свідчить про активне використання стимулюючих та соціальних механізмів у кадровій політиці підприємства.

Збільшення фонду оплати праці та розширення мотиваційних виплат сприяють підвищенню залученості персоналу, збереженню кваліфікованих кадрів і забезпеченню стабільності виробничого процесу. Зростання премій, надбавок та соціальних виплат стимулює підвищення продуктивності та мотивації працівників, сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату та підвищує привабливість підприємства як роботодавця.

Крім того, зміни у структурі виплат свідчать про активну адаптацію кадрової політики до потреб різних категорій персоналу, забезпечуючи більш диференційований підхід до стимулювання та розвитку працівників, що важливо для утримання ключових компетенцій і зниження ризиків плинності кадрів в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Проведений аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» засвідчив, що підприємство забезпечене необхідними трудовими ресурсами та має переважно виробничо орієнтовану структуру персоналу. Упродовж 2022–2024 рр. спостерігалось зростання чисельності виробничих працівників і підвищення продуктивності праці, що

позитивно вплинуло на ефективність основної діяльності. Однак, виявлено низку проблем: скорочення чисельності висококваліфікованих працівників, зростання плинності кадрів, збільшення кількості звільнень за власним бажанням та поступове старіння трудового колективу. Незважаючи на розширення системи матеріального стимулювання та збільшення фонду оплати праці, Товариству доцільно посилити заходи щодо залучення й утримання кваліфікованих кадрів, розвитку персоналу та формування кадрового резерву, що сприятиме зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

## **2.2. Оцінювання діючої кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»**

Ефективна кадрова політика є важливою складовою успішного функціонування будь-якого виробничого підприємства, оскільки саме вона забезпечує формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, демографічних змін, економічної нестабільності та військового стану, особливого значення набуває здатність підприємства залучати, утримувати та мотивувати кваліфікованих працівників. Тому оцінювання діючої кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» дає змогу визначити її ефективність, виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом, а також окреслити напрями подальшого вдосконалення кадрової роботи відповідно до стратегічних цілей Товариства.

З метою оцінювання діючої кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» нами проведено опитування працівників щодо рівня їх задоволеності ключовими аспектами управління персоналом[33].

В анкетуванні взяли участь 15 респондентів - працівників із різних підрозділів підприємства, що забезпечило більш об'єктивне відображення

думок персоналу (Додаток В).

Отримані відповіді охоплюють ключові аспекти управління персоналом, зокрема систему оплати праці, мотивацію, можливості професійного розвитку, комунікацію з керівництвом та соціальну підтримку. Аналіз результатів дозволяє визначити сильні та проблемні сторони кадрової політики, а також оцінити її відповідність потребам працівників і вимогам сучасного управління персоналом.

На питання «Як Ви оцінюєте загальну кадрову політику підприємства?» ми отримали такі результати: сумарно 70% опитаних оцінили її як «дуже ефективну» (30%) та «швидше ефективну» (40%). Решта 30% респондентів вважають її лише «задовільною», що вказує на зони для потенційного вдосконалення. Відсутність негативних оцінок підтверджує стабільність кадрових процесів та відсутність критичних проблем у колективі (рис.2.3).

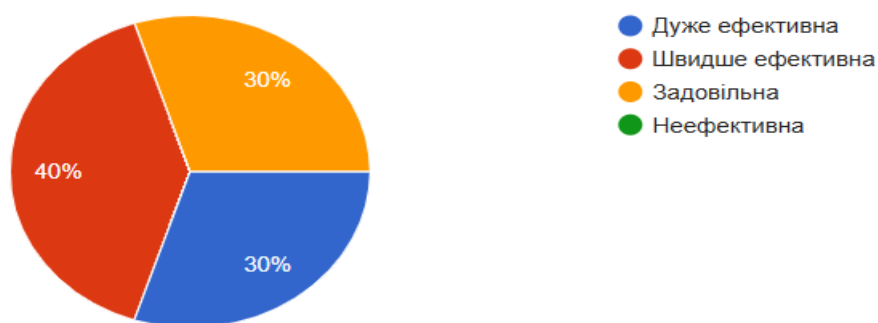


Рисунок 2.3 – Результати відповідей респондентів на питання «Як Ви оцінюєте загальну кадрову політику підприємства?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників підприємства[33]

Результати відповідей респондентів на питання «Наскільки прозорими є критерії прийому на роботу та просування по службі?»: 40 % респондентів вважають процедури та рішення у сфері управління персоналом повністю прозорими, а ще 40 % оцінюють їх як частково прозорі. Однак, 20 % опитаних зазначили, що окремі аспекти кадрової політики є малозрозумілими. Отримані результати свідчать про достатній рівень відкритості кадрової політики

підприємства, проте, наявність частки працівників, які вважають окремі процедури незрозумілими, вказує на необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій та більш детального інформування персоналу щодо принципів прийняття кадрових рішень (рис.2.4).

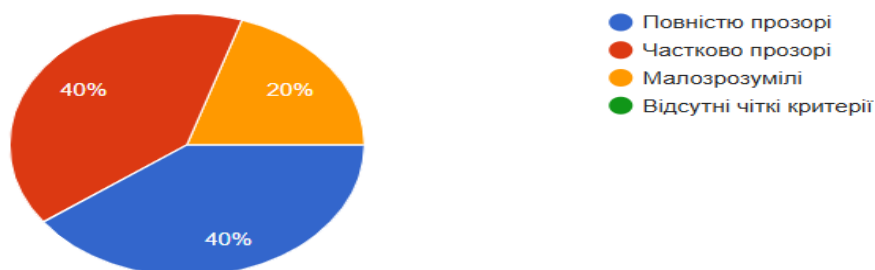


Рисунок 2.4 – Результати відповідей респондентів на питання «Наскільки прозорими є критерії прийому на роботу та просування по службі?»

Примітка. Сформовано автором за основі опитування працівників підприємства[33]

На питання «Чи задовольняє Вас система оплати праці на підприємстві?» були отримані такі відповіді: повністю задовольняє (40%), частково (40%), а 20% не змогли дати однозначної оцінки. Варіант «Не задовольняє» не обрав ніхто (0%). Це вказує на стабільність базової мотивації, проте значна частка часткових відповідей сигналізує про потребу в детальнішому роз'ясненні принципів нарахування виплат (рис.2.5).

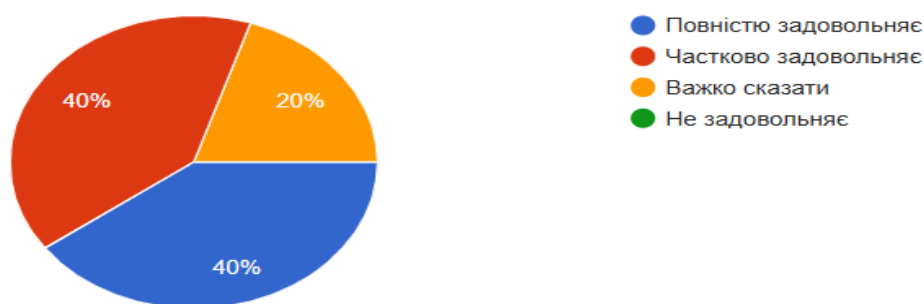


Рисунок 2.5 – Результати опитування респондентів на питання «Чи задовольняє Вас система оплати праці на підприємстві?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників підприємства[33]

Результати відповідей респондентів на питання «Наскільки справедливо, на Вашу думку, розподіляються премії та надбавки?» демонструє високий рівень довіри колективу до внутрішньої політики преміювання, адже сумарно 90% респондентів вважають розподіл додаткових виплат справедливим (20% – повністю, а абсолютна більшість у 70% – переважно справедливо). Лише мінімальна частка опитаних (10%) оцінила цей процес як «частково справедливий», водночас варіант «не справедливо» не обрав ніхто. Отримані дані підтверджують ефективність та прозорість чинних критеріїв оцінки ефективності персоналу, що є вагомим чинником підтримки здорової атмосфери та лояльності в команді ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» (рис.2.6).

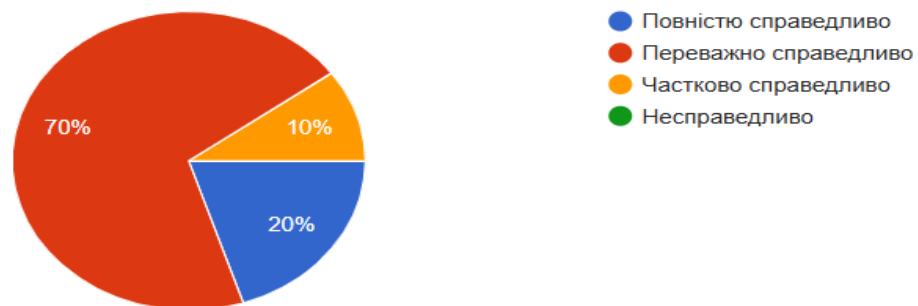


Рисунок 2.6 – Результати опитування респондентів на питання «Наскільки справедливо, на Вашу думку, розподіляються премії та надбавки?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників підприємства[33]

На питання «Чи маєте Ви можливість професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації)?» респонденти відповіли таким чином: повністю заперечних відповідей немає, проте, лише 20% респондентів розвиваються регулярно, тоді як абсолютна більшість (80%) робить це лише «іноді» або

«рідко» (по 40% відповідно). Це вказує на необхідність розробки більш чітких та доступних програм підвищення кваліфікації для персоналу (рис.2.7).

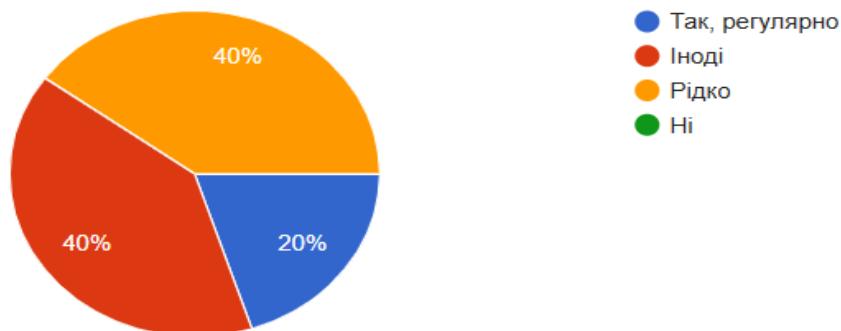


Рисунок 2.7 – Результати опитування респондентів на питання «Чи маєте Ви можливість професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації)?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників підприємства[33]

Про результати відповідей респондентів на питання «Чи маєте Ви можливість професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації)?» свідчать такі дані: комунікацію між менеджментом та колективом можна вважати цілком ефективною: сумарно 80% опитаних оцінили її позитивно (70% – як «достатню», 10% – як «високу»). Повністю відсутнім діалог не назвав ніхто, і лише 20% вважають його рівень низьким. Такі дані підтверджують, що базові канали зворотного зв'язку в Товаристві працюють вдало, хоча й залишається невеликий простір для покращення (рис.2.8).

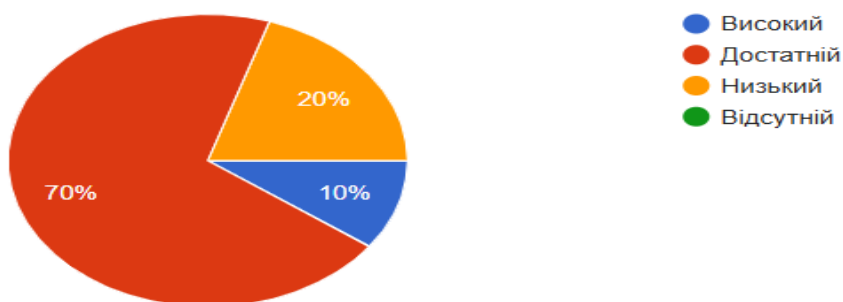


Рисунок 2.8 – Результати опитування респондентів на питання «Як Ви оцінюєте рівень комунікації між працівниками та керівництвом?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників підприємства[33]

На питання «Чи сприяє кадрова політика підприємства Вашій мотивації до роботи?» отримали такі результати: поточна кадрова політика є стабільним, але помірним стимулом для персоналу, більшість працівників (60%) зазначили, що вона мотивує їх «частково», а 10% – «значною мірою». Проте третина колективу (30%) відчуває цей вплив лише «незначною мірою» (хоча варіант «Ні» не обрав ніхто). Це сигнал для HR-відділу, що чинні інструменти мотивації варто оновити та зробити більш адресними (рис.2.9).

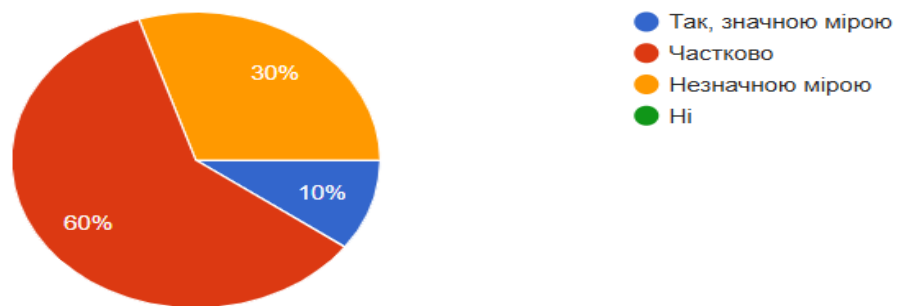


Рисунок 2.9 – Результати опитування респондентів на питання «Чи сприяє кадрова політика підприємства Вашій мотивації до роботи?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників підприємства[33]

Про результати відповідей респондентів на питання «Наскільки ефективно вирішуються конфліктні ситуації в колективі?» маємо такі висновки: процес вирішення конфліктів оцінюється позитивно: 80% опитаних вважають його ефективним (70% – «скоріше ефективно», 10% – «дуже ефективно»). Варіант, що конфлікти взагалі «не вирішуються», не обрав ніхто, і лише 20% респондентів вказали на «слабо ефективне» врегулювання.

Отримані дані підтверджують належний рівень здорової атмосфери у команді та здатність менеджменту вчасно нівелювати внутрішні суперечки (рис.2.10).

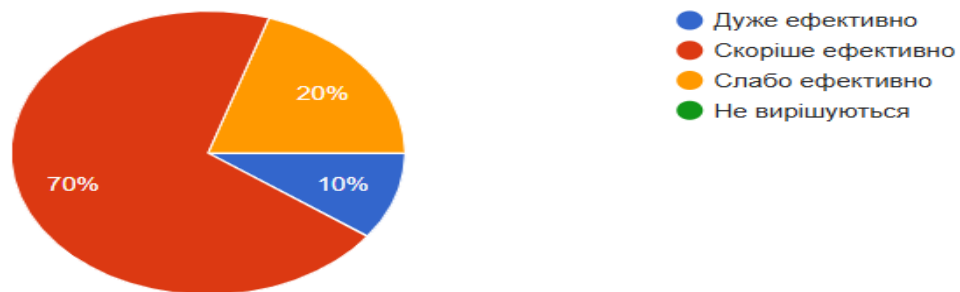


Рисунок 2.19 – Результати опитування респондентів на питання «Наскільки ефективно вирішуються конфліктні ситуації в колективі?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників підприємства[33]

На питання «Чи відчуваєте Ви соціальну підтримку з боку підприємства (пільги, допомога)?» 60% працівників підтвердили наявність соціальної підтримки у повному обсязі, а ще 20% отримують її частково. Однак, існує невелика зона для покращення соціального пакету, оскільки по 10% опитаних оцінили підтримку як мінімальну або зазначили її повну відсутність. Загалом високий показник позитивних відповідей (80%) свідчить про хорошу соціальну відповідальність підприємства (рис.2.11).

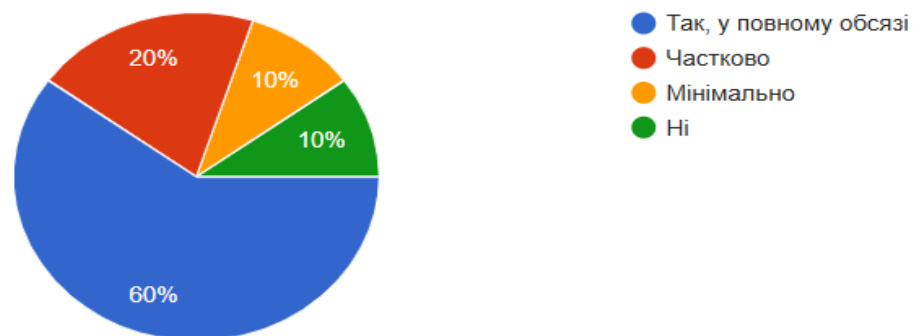


Рисунок 2.11 – Результати опитування респондентів на питання «Чи відчуваєте Ви соціальну підтримку з боку підприємства (пільги, допомога)?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників підприємства[33]

Результати відповідей респондентів на питання «Які напрями кадрової політики потребують покращення?» чітко визначило пріоритети для розвитку HR-стратегії ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна». Головним запитом колективу є сфера «Навчання та розвиток персоналу», яку обрали половина респондентів (50%). Далі за рівнем актуальності йдуть «Мотивація та преміювання» (30%) та «Оплата праці» (20%), тоді як напрям «Комунікація з керівництвом» не набрав жодного голосу. Ці результати є прямою інструкцією для оптимізації кадрових процесів із фокусом на професійне зростання співробітників (рис.2.12).

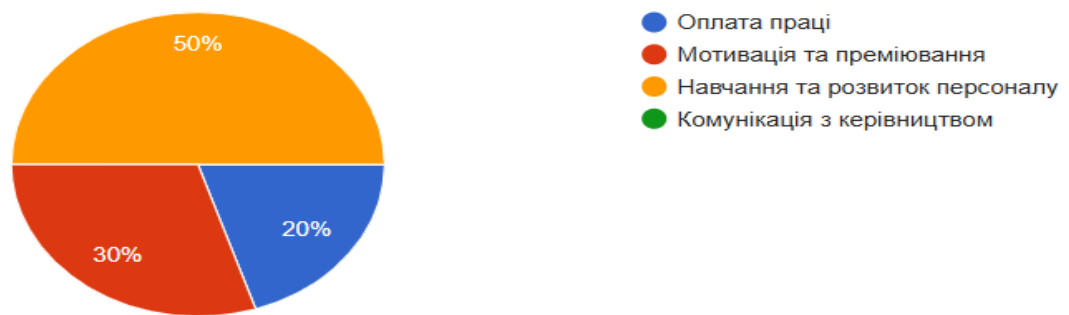


Рисунок 2.12 – Результати опитування респондентів на питання «Які напрями кадрової політики потребують покращення?»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників підприємства [33]

Підсумовуючи результати опитування працівників ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна», можна стверджувати про те, що діюча кадрова політика загалом оцінюється персоналом позитивно та забезпечує належний рівень мотивації, комунікації й соціальної підтримки. Однак, виявлено потребу в удосконаленні системи професійного розвитку працівників, підвищенні ефективності мотиваційних інструментів та покращенні інформування персоналу щодо окремих кадрових процедур, що сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Також доцільним є проведення SWOT-аналізу кадрової політики підприємства, що дозволить виявити її сильні та слабкі сторони для подальшої оцінки та обґрунтування управлінських рішень (табл. 2.10).

У табл. 2.10 представлено SWOT-аналіз кадрової політики Товариства, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, що впливають на управління персоналом.

Таблиця 2.10. Матриця SWOT-аналізу кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1.Розширення співпраці з навчальними закладами (стажування, практика, освітні програми). 2.Використання державних програм підтримки професійного навчання.	1.Старіння трудового колективу та дефіцит молодих кадрів. 2.Відтік персоналу через більш привабливі умови праці у конкурентів. 3. Швидкі технологічні зміни, що потребують перекваліфікації персоналу.
	1.Висока частка матеріальних стимулів (зарплати та премії). 2.Розвинена система корпоративних заходів і соціальних гарантій. 4.Співпраця з навчальними закладами для підготовки молодих кадрів.	Поле СіМ -Розширити програми стажування та практики, використовуючи сильну адаптацію та наставництво. -Використовувати корпоративні заходи для залучення молодих фахівців.	Поле СіЗ -Підтримувати матеріальні стимули та соціальні гарантії для утримання персоналу. -Використовувати наставництво для передачі досвіду старших працівників молодим.
	Слабкі сторони	Поле СлМ -Впровадження цифрових платформ для розвитку компетенцій та кар'єрного планування. -Використання державних програм для підготовки кадрового резерву.	Поле СлЗ -Розробити програму залучення персоналу до прийняття рішень. -Підвищити рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників. -Планувати заміщення старіючого персоналу та підвищення мотивації для утримання кадрів.
	1. Недостатня залученість працівників у прийняття рішень. 2. Відносно низький рівень кадрового резерву та планування кар'єрного зростання. 3.Зниження частки висококваліфікованих працівників.		

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» показав, що підприємство має сильні сторони у вигляді матеріальних стимулів, соціальних гарантій та співпраці з навчальними закладами для підготовки молодих кадрів.

Водночас існують слабкі сторони, пов'язані з низьким рівнем кадрового резерву, обмеженою участю працівників у прийнятті рішень та зменшенням частки висококваліфікованих фахівців. Серед зовнішніх можливостей – державні програми навчання та розширення співпраці з освітніми закладами, а серед загроз – старіння колективу, відтік кадрів та швидкі технологічні зміни. Використання сильних сторін для реалізації можливостей і пом'якшення загроз дозволяє підвищити ефективність кадрової політики та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Проведений аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» засвідчив, що підприємство володіє достатнім трудовим потенціалом для забезпечення безперервності виробничого процесу та досягнення стратегічних цілей. Водночас, виявлено низку проблемних аспектів, зокрема зростання плинності кадрів, скорочення частки висококваліфікованих працівників і поступове старіння трудового колективу. Результати оцінювання кадрової політики свідчать про загалом позитивне сприйняття її працівниками, проте потребують удосконалення напрями професійного розвитку персоналу, формування кадрового резерву та підвищення ефективності мотиваційних механізмів. SWOT-аналіз підтвердив наявність значного потенціалу для розвитку кадрової системи підприємства за умови активного використання можливостей зовнішнього середовища та своєчасного реагування на існуючі кадрові ризики. Отримані результати є підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна», які будуть запропоновані у наступному розділі роботи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПОНІНКІВСЬКА КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА – УКРАЇНА»

### **3.1. Рекомендовані напрями щодо удосконалення процесу формування кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»**

Розвиток ринкової економіки посилює потребу у забезпеченні стабільної діяльності та конкурентних переваг підприємств, що значною мірою залежить від ефективності кадрової політики. Саме система управління персоналом визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати належний рівень продуктивності праці та забезпечувати довгостроковий розвиток[36]. Кадрова політика ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи роботи з персоналом, оскільки враховує особливості функціонування підприємства, стан ринку праці, виробничу специфіку та потреби працівників. У сучасних умовах виникає необхідність її постійного оновлення та вдосконалення відповідно до нових економічних викликів.

Удосконалення кадрової політики на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика–Україна» сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства, покращенню використання трудового потенціалу, зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Ефективна система управління персоналом позитивно впливає не лише на фінансові результати діяльності, а й на формування позитивного іміджу підприємства, соціальний розвиток колективу та підвищення рівня мотивації працівників. Саме тому кадрова політика має бути важливою складовою

загальної системи управління підприємством та забезпечувати реалізацію його стратегічних цілей[42].

Результати дослідження кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» свідчать про наявність окремих проблемних аспектів у сфері управління персоналом, серед яких:

- недостатня увага до професійного навчання та розвитку працівників;
- недостатній рівень задоволеності персоналу системою мотивації;
- потреба в удосконаленні механізмів оплати праці.

Тому, для усунення виявлених проблем у кадровій політиці ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, удосконалення системи мотивації та покращення підходів до оплати праці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Заходи з удосконалення кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» відповідно до виявлених проблем

Виявлена проблема	Заходи щодо усунення проблеми
Недостатній рівень професійного навчання та розвитку персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення внутрішніх інструктажів та щоквартальних навчань для працівників виробничих підрозділів.</li> <li>2. Закріплення досвідчених працівників за новими співробітниками.</li> <li>3. Організація навчання з охорони праці та роботи з сучасним обладнанням.</li> </ol>
Часткова незадоволеність системою мотивації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження преміювання за виконання та перевиконання виробничих показників;</li> <li>2. Відзначення кращих працівників місяця.</li> <li>3. Проведення корпоративних заходів для працівників підприємства.</li> </ol>
Необхідність удосконалення підходів до оплати праці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перегляд доплат за складні умови праці та стаж роботи.</li> <li>2. Встановлення прозорих критеріїв нарахування премій.</li> <li>3. Поступове підвищення заробітної плати відповідно до фінансових можливостей підприємства.</li> </ol>

Джерело: запропоновано автором

Запропоновані заходи є реалістичними для впровадження на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна», оскільки вони не потребують значних додаткових інвестицій та можуть бути реалізовані в

межах наявної організаційної структури підприємства. Зокрема, удосконалення професійного розвитку персоналу через внутрішні інструктажі, щоквартальні навчання та систему наставництва дозволить підвищити рівень практичної підготовки працівників без відриву від виробництва. Це є особливо важливим для промислового підприємства, де якість роботи безпосередньо залежить від досвіду та дотримання технологічних процесів, що в результаті сприятиме зменшенню помилок і підвищенню продуктивності праці.

Удосконалення системи мотивації через запровадження преміювання за результати праці, відзначення кращих працівників та проведення корпоративних заходів є дієвим інструментом підвищення зацікавленості персоналу в результатах роботи. Такі заходи формують позитивний психологічний клімат у колективі, зміцнюють корпоративну культуру та сприяють зростанню трудової дисципліни і продуктивності праці.

Щодо вдосконалення оплати праці, то перегляд доплат за умови праці та стаж, а також запровадження прозорих критеріїв преміювання є необхідними для підвищення довіри працівників до системи винагород у Товаристві. Поступове підвищення заробітної плати відповідно до фінансових можливостей підприємства дозволить утримати кваліфіковані кадри, знизити рівень плинності персоналу та забезпечити стабільність кадрового складу.

Для забезпечення результативної реалізації кадрової політики на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» доцільно здійснювати систематичний моніторинг процесів управління персоналом. Такий підхід дає можливість своєчасно виявляти недоліки у роботі з кадрами, оцінювати ефективність впроваджених заходів та оперативно вносити необхідні корективи. Крім того, регулярний контроль сприяє підвищенню рівня трудової дисципліни, професійного розвитку працівників і мотивації персоналу. Запропонований план-графік моніторингу дозволить впорядкувати процес оцінювання кадрової політики та забезпечить постійний контроль за результатами її реалізації на підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. План-графік моніторингу реалізації заходів з удосконалення кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»

Захід	Основні моменти	Метод контролю	Періодичність
Проведення внутрішніх навчань та інструктажів для працівників виробничих підрозділів	Перевірка участі працівників у навчанні та рівня засвоєння знань	Аналіз журналів інструктажів, тестування працівників	Щоквартально
Закріплення за наставників новими працівниками	Контроль адаптації нових працівників та набуття ними необхідних навичок	Оцінювання результатів стажування керівниками підрозділів	Протягом перших трьох місяців роботи
Преміювання за виконання виробничих показників	Аналіз виконання планових показників працівниками та підрозділами	Порівняння фактичних і планових результатів роботи	Щомісяця
Відзначення кращих працівників підприємства	Визначення працівників з найвищими показниками продуктивності праці	Аналіз індивідуальних результатів роботи	Щомісяця
Перегляд доплат та премій працівникам	Оцінка справедливості нарахування доплат і премій відповідно до результатів праці	Аналіз кадрової та бухгалтерської документації	Щопівроку

Джерело: розроблено та запропоновано автором

Таким чином, запропонований план-графік моніторингу дозволить забезпечити систематичний контроль за реалізацією заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна». Регулярне оцінювання професійного розвитку персоналу, ефективності мотиваційних заходів та результативності системи оплати праці сприятиме своєчасному виявленню недоліків і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Це, у свою чергу, забезпечить підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу підприємства, зниження плинності кадрів та підвищення загальної ефективності його діяльності.

Реалізація запропонованих заходів та здійснення систематичного моніторингу їх виконання дозволять підвищити ефективність кадрової

політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика–Україна». Очікується покращення професійної підготовки працівників завдяки впровадженню внутрішнього навчання та наставництва, що сприятиме підвищенню якості виконання виробничих операцій і зниженню кількості помилок у роботі. Удосконалення системи мотивації забезпечить зростання зацікавленості персоналу у досягненні виробничих результатів, підвищення трудової дисципліни та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі[23].

Крім того, вдосконалення підходів до оплати праці сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці, зміцненню їх лояльності до підприємства та зниженню плинності кадрів. У комплексі це забезпечить більш ефективне використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики підприємства**

Економічне обґрунтування запропонованих заходів є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє оцінити доцільність їх впровадження з точки зору ефективності використання ресурсів підприємства. У сучасних умовах господарювання управлінські рішення у сфері кадрової політики повинні базуватися не лише на організаційних потребах, а й на економічній вигоді, що забезпечує баланс між витратами на персонал та отриманими результатами діяльності[49].

Для ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» особливо актуальним є визначення економічного ефекту від удосконалення системи професійного розвитку персоналу, мотивації праці та оплати праці. Оскільки запропоновані заходи спрямовані на підвищення продуктивності

праці, зниження плинності кадрів і зменшення виробничих втрат, необхідним є їх кількісне та якісне оцінювання.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики підприємства є покращення системи залучення та підготовки виробничого персоналу, оскільки саме у робітничих професіях спостерігається найбільший дефіцит кадрів. Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити систему внутрішнього навчання та наставництва, що дозволить прискорити адаптацію нових працівників, підвищити рівень їх професійної підготовки та продуктивність праці[5].

З метою оцінки економічної доцільності впровадження системи наставництва проведемо розрахунок витрат на її реалізацію.

У 2024 році середньоспискова чисельність працівників підприємства становила 879 осіб, з них робітників – 794 особи. Середньомісячна заробітна плата одного працівника дорівнювала 16 812 грн.

Середньорічний виробіток одного працівника становив:

$$2014959 \text{ тис. грн} / 879 \text{ осіб} = 2292,33 \text{ тис грн.}$$

Середньомісячний виробіток одного працівника:

$$2292,33 / 12 = 191,03 \text{ тис грн.}$$

Якщо через відсутність належної адаптації новий працівник протягом перших двох місяців працює лише на 70 % своєї продуктивності, підприємство недоотримує:

$191,03 \times (100 - 70) / 100 \times 2 = 114,62$  тис грн продукції на одного працівника.

За умови прийняття протягом року 20 нових працівників потенційні втрати становлять:

$$114,62 \times 20 = 2292,4 \text{ тис грн.}$$

Витрати на впровадження системи наставництва:

$$2250 \times 3 \times 5 = 33\,750 \text{ грн.}$$

Отже, навіть якщо система наставництва дозволить скоротити втрати продуктивності лише на 20 %, економічний ефект становитиме:

$$2292,4 \times 20 \% = 458,48 \text{ тис. грн.}$$

Чистий економічний ефект:

$$458,48 - 33,75 = 424,73 \text{ тис. грн (табл. 3.3).}$$

Таблиця 3.3. Оцінка впливу системи наставництва на показники діяльності підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Тривалість адаптації працівника, міс.	4–5	2–3	–40 - 50 %
Продуктивність нових працівників, % від норми	70	90	+20
Витрати на наставництво, грн	–	33 750	+33 750
Економічний ефект, грн	–	458 480	+458 480

Джерело: розраховано автором

За результатами проведених розрахунків встановлено, що впровадження системи наставництва є економічно доцільним заходом для підприємства. Реалізація запропонованої програми дозволить скоротити тривалість адаптації нових працівників на 40 - 50 %, підвищити рівень їхньої продуктивності з 70 % до 90 % від встановленої норми та забезпечити очікуваний економічний ефект у розмірі 458,48 тис грн. При цьому витрати на впровадження заходу становитимуть лише 33,75 тис грн, що свідчить про його високу ефективність та доцільність застосування в межах удосконалення кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна».

Ще одним важливим напрямом удосконалення кадрової політики є підвищення ефективності системи мотивації персоналу, оскільки часткова незадоволеність працівників рівнем стимулювання негативно впливає на продуктивність праці та загальний психологічний клімат у колективі[46]. Для виробничого персоналу Товариства доцільно запровадити помірну систему преміювання за виконання та перевиконання виробничих показників, що дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності[34].

У 2024 році фонд оплати праці підприємства становив 177 359 тис. грн, з яких премії та винагороди – 14 359 тис. грн, або 8,1 %.

Зважаючи на складне фінансове становище підприємства (збиток – 34 688 тис грн), недоцільно запроваджувати нову масштабну систему преміювання із додатковими витратами понад 1 млн грн. Більш обґрунтованим є перерозподіл уже наявного преміального фонду.

Пропонується спрямувати 15 % існуючого фонду преміювання на стимулювання працівників виробничих підрозділів за досягнення конкретних показників ефективності.

Розмір фонду стимулювання становитиме:

$$14\,359 \times 15\% = 2\,153,85 \text{ тис грн на рік.}$$

За умови охоплення 100 працівників середньорічна сума премії на одного працівника становитиме:

$$2\,153,85 / 100 = 21,54 \text{ тис грн на рік, або близько 1795 грн на місяць.}$$

Перевагою такого підходу є відсутність додаткового навантаження на витрати підприємства, оскільки використовується вже сформований фонд преміювання.

У межах удосконалення системи оплати праці на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика-Україна» передбачається збільшення витрат підприємства на оплату праці за рахунок перегляду доплат за складні умови праці та стаж роботи. У 2024 р. витрати на надбавки та доплати становили 8000 тис грн, що на 45,5 % більше порівняно з 2022 р.

Доцільно переглянути структуру доплат, збільшивши частку виплат працівникам із тривалим стажем роботи та дефіцитних професій без істотного збільшення загального фонду оплати праці.

Відомо, що середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2024 р. становила 16 812 грн.

За умови встановлення доплати у розмірі 5 % для 50 ключових працівників сума додаткових витрат становитиме:

$$16\,812 \times 5\% \times 50 \times 12 = 504\,360 \text{ грн на рік.}$$

Водночас витрати на заміну одного працівника (пошук, оформлення, навчання, адаптація) за оцінками HR-практики становлять приблизно 1–2 середньомісячні заробітні плати. Для підприємства це:

$$16\,812 \times 2 = 33\,624 \text{ грн.}$$

Якщо завдяки системі доплат вдасться утримати хоча б 15 працівників на рік, економія становитиме:

$$33\,624 \times 15 = 504\,360 \text{ грн (табл.3.4).}$$

Таблиця 3.4. Прогнозна структура витрат на оплату праці після впровадження доплат працівникам ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»

Показник	2024 р., тис грн	Після впровадження, тис грн	Відхилення, тис грн
Фонд основної заробітної плати	125 000	125 000	0
Надбавки та доплати	8 000	8 504,36	+504,36
Премії та винагороди	14 359	14 359	0
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	14 359	14 359	0
Фонд оплати праці, всього	177 359	177 863,36	+504,36

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків свідчать, що запропоноване удосконалення системи доплат не призводить до суттєвого зростання загального фонду оплати праці, оскільки його збільшення становить лише 504,36 тис грн. Такі зміни мають цільовий характер і стосуються лише надбавок та доплат, що дозволяє більш ефективно стимулювати працівників без перегляду базової структури заробітної плати. Таким чином, запропонований захід є фінансово контрольованим і може бути впроваджений без значного навантаження на витрати підприємства, водночас сприяючи підвищенню мотивації персоналу.

У даному розділі розроблено напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» з урахуванням виявлених проблем у сфері управління персоналом. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності професійного навчання та адаптації

працівників, удосконалення системи мотивації, а також покращення підходів до оплати праці.

Для реалізації поставлених завдань обґрунтовано впровадження системи наставництва, використання матеріальних і нематеріальних стимулів та вдосконалення системи доплат і преміювання. Крім того, запропоновано систему моніторингу кадрової політики, що забезпечить своєчасне виявлення проблем і підвищить ефективність управлінських рішень.

Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки очікуваний економічний ефект перевищує витрати на їх реалізацію. Це свідчить про можливість практичного впровадження розроблених рекомендацій та їх позитивний вплив на ефективність використання трудових ресурсів і результати діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У роботі проведено комплексне дослідження теоретичних основ формування кадрової політики підприємства та практичного стану її реалізації на прикладі ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна».

1. Досліджено теоретичні засади кадрової політики підприємства та її роль у системі управління персоналом. Встановлено, що кадрова політика є важливою складовою системи управління персоналом, яка визначає основні напрями формування, розвитку, використання та збереження кадрового потенціалу підприємства. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «кадрова політика» дало змогу визначити її як цілісну систему принципів, методів і заходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Розкрито сутність, мету, завдання, основні елементи та фактори формування кадрової політики, а також обґрунтовано її значення для підвищення продуктивності праці, розвитку персоналу, зміцнення конкурентних переваг і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

2. Узагальнено основні підходи до формування кадрової політики підприємства та визначено особливості їх практичного застосування. Проведений аналіз показав, що кадрова політика може реалізовуватися через різні підходи залежно від рівня розвитку системи управління персоналом та стратегічних цілей підприємства. Досліджено особливості пасивного, реактивного, превентивного, активного та стратегічного підходів, визначено їх переваги, недоліки та інструменти реалізації. Систематизовано основні принципи кадрової політики, напрями її формування та різновиди, що охоплюють процеси добору, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу. Встановлено, що найбільш ефективними в сучасних умовах є активний і стратегічний підходи, які забезпечують прогнозування кадрових потреб, формування кадрового резерву, розвиток компетентностей

працівників та узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства.

3. Здійснено комплексний аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна». Виявлено, що протягом 2022–2024 рр. незначне скорочення загальної чисельності персоналу на 28 осіб, зменшення кількості керівників, спеціалістів та службовців при одночасному зростанні виробничого персоналу. Зафіксовано негативні тенденції: скорочення частки висококваліфікованих працівників, зростання плинності кадрів (особливо звільнень за власним бажанням), поступове старіння трудового колективу та стабільно збиткову діяльність підприємства. Незважаючи на зростання фонду оплати праці на 26,4 % та середньої заробітної плати, підприємство продовжує працювати зі збитками, що актуалізує питання підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

4. Проведено оцінювання діючої кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» за допомогою соціологічного опитування працівників та SWOT-аналізу. Результати анкетування засвідчили загалом позитивне сприйняття працівниками кадрової політики, зокрема, високий рівень задоволеності системою оплати праці, преміювання, соціальною підтримкою та комунікацією з керівництвом. Водночас, виявлено суттєві недоліки: недостатній рівень професійного розвитку та навчання персоналу, часткову незадоволеність мотиваційними механізмами, обмежену прозорість окремих кадрових процедур та слабкий кадровий резерв. SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін (матеріальне стимулювання, соціальні гарантії) та слабких сторін (старіння колективу, низький рівень розвитку персоналу), а також зовнішні можливості та загрози.

5. Обґрунтовано напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна» з урахуванням виявлених проблем у системі управління персоналом. Встановлено, що на підприємстві існують окремі недоліки у сфері професійного розвитку

працівників, мотивації та оплати праці, які потребують комплексного вирішення. Запропоновані заходи спрямовані на посилення внутрішнього навчання та наставництва, удосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів, а також оптимізацію підходів до формування заробітної плати. Їх реалізація є практично доцільною, оскільки може бути здійснена без суттєвих додаткових витрат та в межах існуючої організаційної структури підприємства. Очікується, що впровадження цих заходів сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки персоналу, зростанню мотивації до праці, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

б. Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність та ефективність. Розрахунки свідчать, що впровадження системи наставництва, удосконалення мотиваційного механізму та перегляд системи доплат і преміювання забезпечують зростання продуктивності праці, скорочення періоду адаптації нових працівників та зниження рівня плинності кадрів. При цьому витрати на реалізацію заходів є помірними або частково компенсуються за рахунок внутрішніх резервів підприємства. Найбільш ефективним є впровадження системи наставництва, яке забезпечує значний економічний ефект при мінімальних витратах. У цілому запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та можуть бути рекомендовані до практичного впровадження з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів і покращення результатів діяльності підприємства.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна», зміцнити кадровий потенціал, знизити рівень плинності кадрів, підвищити мотивацію та продуктивність праці працівників, а також покращити якісний склад персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базильчук В. В. Кадрова політика підприємства в умовах цифровізації HR-процесів. *Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти*, 6 травня 2026 р., м. Хмельницький. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. С. 83-84.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів*. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»: Форма №1. Понінка, 2022.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»: Форма №1. Понінка, 2023.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»: Форма №1. Понінка, 2024.
6. Бехтер Л. А., Гельман В. М. *Основи кадрової політики та кадрового планування : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»*. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 103 с.
7. Білявський В. М. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 25. С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5>.
8. Білявський В. М. *Стратегічне управління персоналом в умовах глобальної нестабільності : монографія*. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2022. 284 с.

9. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. С. 88–93.
10. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №3. С. 139–149.
11. Воронкова В., Череп А, Череп О. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. *IV Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження» 26-27 травня 2022 р.* Київ: Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова, 2022. С. 130-133.
12. Грицюк О. Кадрова політика в системі управління підприємством. *Геральд економіки та соціології*. 2025. № 1. С. 45–52. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/2265/2313>
13. Гурбик Ю.Ю., Біляев С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.
14. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 4 (52). С. 231–238. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/137>
15. Жовтяк Г. А. Кадровий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : Політехніка, 2020. 376 с.
16. Зачосова Н. В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2999>

17. Звіт про фінансові результати (Сукупний дохід) ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»: Форма №2. Понінка, 2022.

18. Звіт про фінансові результати (Сукупний дохід) ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»: Форма №2. Понінка, 2023.

19. Звіт про фінансові результати (Сукупний дохід) ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна»: Форма №2. Понінка, 2024.

20. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 2. С. 20–29.

21. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84-88.

22. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24. С.75-80.

23. Костін Д.Ю. Методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 273-278.

24. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2. С. 170-178.

25. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.

26. Лазор О. Я. Державна кадрова політика в системі публічного управління : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. 264 с.

27. Літинська В. А., Залуський В. І. Організація роботи з персоналом : підручник. Дніпро : ДУЕП, 2019. 428 с.

28. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Геральд економіки та соціології*.

2022. № 4. URL: <http://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/778>

29. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.

30. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.

31. Овецька О.В., Перегіняк Н.В. Кадрова політика підприємства як основа його стратегічного розвитку. *Wiadomości o postępie naukowym i rzeczywistych badaniach naukowych współczesności: kolekcja prac naukowych «ΛΟΓΟΣ» z materiałami Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji, Krakow, 17 czerwca 2019 r. Kralow : OP «Europejska platforma naukowa». 2019. Tom 1. С. 62-63.*

32. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/41085075> .

33. Google Forms: Формування кадрової політики ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика – Україна». URL: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdMhNYXzBAZPLOQqfcVcxJyETLQGUKIelr6oDHwPaM3\\_IJURg/viewform?usp=publish-editor](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdMhNYXzBAZPLOQqfcVcxJyETLQGUKIelr6oDHwPaM3_IJURg/viewform?usp=publish-editor).

34. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13-18.

35. Приймак В. Управління знаннями. Підручник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.

36. Прядко В.В., Пірен М.І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 78-84.

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

38. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 66-72.
39. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №6. С. 40-46.
40. Сорока Л. М. Сутність кадрової політики та її види. «Інтеграція науки та бізнесу у відновленні національної економіки: вибір моделей та механізму реалізації». *Всеукраїнська науково-практична конференція 27 грудня 2022 року. Збірник матеріалів конференції*. М. Чернігів: REICST, 2022. С. 15–18.
41. Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №6. С. 146-150.
42. Таранічев С. Л., Шаповал О. А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27. С. 98-100.
43. Товариство з обмеженою відповідальністю «Понінківська картонно-паперова фабрика-Україна». URL: [https://pkpf.com.ua/ua/g91613\\_385-papir](https://pkpf.com.ua/ua/g91613_385-papir)
44. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>
45. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 768- 771.
46. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової*

діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. 2022. С. 393-396.

47. Чобіток В.І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 71-76.

48. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 706–709. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/121.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf)

49. Щебликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. для студ. вищ.навч. закл.. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2019. 480 с.

50. 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. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/f28de7ef-ec74-4bf6-b17a-02e53e37ecd6>

51. Ясінська Ю.Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2014. Вип. 46. С. 224-228.

Виконала студентка 4 курсу  
факультету управління та економіки  
спеціальності 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

Вікторія БАЗИЛЬЧУК  
Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник  
доцентка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

Тетяна ПІХНЯК  
Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ  
Власне ім'я, прізвище

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

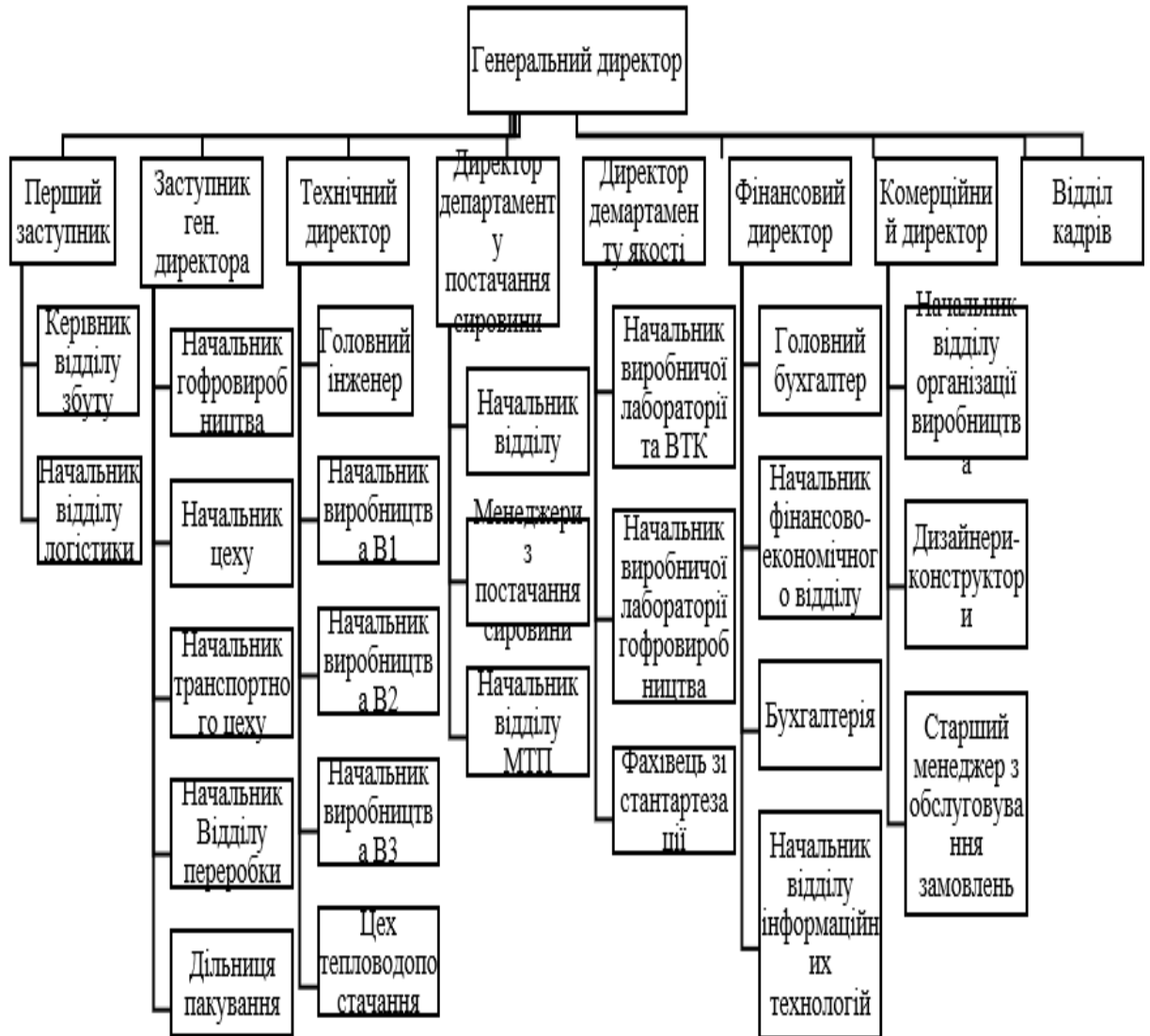


Рисунок А1 - Організаційна структура ТОВ «Поніківська картонно-паперова фабрика – Україна»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства

## Додаток Б

Таблиця Б 1. Особливості організації виробництва ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика - Україна»

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Тип виробництва	Масове виробництво з високим ступенем автоматизації.
Вид виробничої структури	предметний
Основні цехи	картонний, гофровиробництва, переробки макулатури, ремонтно-механічний, енергоцех, транспортний
Структура цеху і його управління (на прикладі провідного)	Папероробний цех: Дільниці: підготовки сировини, розмелювання маси, формування полотна, сушіння, каландрування, різання. Бригади: відповідають за роботу на окремих дільницях та агрегатах. Майстер дільниці: керує роботою бригад, вирішує виробничі питання. Начальник цеху: керує роботою всіх дільниць, організовує виробничий процес, несе відповідальність за результати роботи цеху.
Допоміжні цехи	складське господарство, лабораторія, відділ охорони праці, та техніки безпеки, відділ автоматизації та механізації, відділ технічного контролю.
Основні технологічні операції (назва, зміст, тривалість)	Підготовка сировини: очищення, подрібнення, розмелення (1-2 години). Розмелювання маси: подрібнення целюлозних волокон до потрібної консистенції (1-2 години). Формування полотна: розподіл паперової маси на сітці (10-15 хвилин). Сушіння: видалення вологи з паперового полотна (1-2 години). Каландрування: ущільнення та вирівнювання поверхні паперу (30-60 хвилин). Різання: розрізання паперу на листи або рулони (15-30 хвилин).
Провідні цехи/провідне устаткування	Папероробний цех: папероробні машини, каландри, різальні машини. Картонний цех: картонні машини, різальні машини.
Спосіб організації руху предметів праці	Потоково-заточний: предмети праці послідовно переміщуються від одного робочого місця до іншого.
Технологічний цикл	Підготовка сировини: 1-2 години. Розмелювання маси: 1-2 години. Формування полотна: 10-15 хвилин. Сушіння: 1-2 години. Каландрування: 30-60 хвилин. Різання: 15-30 хвилин.
Система інформаційного обслуговування виробництва	Автоматизована система управління виробництвом (АСУП): збирає та обробляє інформацію про хід виробничого процесу, допомагає приймати управлінські рішення. Система контролю якості: контролює якість продукції на всіх етапах виробництва. Система технічного обслуговування та ремонту (ТОР): планує та проводить ремонтні роботи, забезпечує безперебійну роботу обладнання.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

## Додаток В

Опитувальник працівників підприємства щодо рівня їх задоволеності ключовими аспектами управління персоналом на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика - Україна»

1. Як Ви оцінюєте загальну кадрову політику підприємства?

Дуже ефективна

Швидше ефективна

Задовільна

Неефективна

2. Наскільки прозорими є критерії прийому на роботу та просування по службі?

Повністю прозорі

Частково прозорі

Малозрозумілі

Відсутні чіткі критерії

3. Чи задовольняє Вас система оплати праці на підприємстві?

Повністю задовольняє

Частково задовольняє

Важко сказати

Не задовольняє

4. Наскільки справедливо, на Вашу думку, розподіляються премії та надбавки?

Повністю справедливо

Переважно справедливо

Частково справедливо

Несправедливо

5. Чи маєте Ви можливість професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації)?

Так, регулярно

Іноді

Рідко

Ні

6. Як Ви оцінюєте рівень комунікації між працівниками та керівництвом?

Високий

Достатній

Низький

Відсутній

7. Чи сприяє кадрова політика підприємства Вашій мотивації до роботи?

Так, значною мірою

Частково

Незначною мірою

Ні

8. Наскільки ефективно вирішуються конфліктні ситуації в колективі?

Дуже ефективно

Скоріше ефективно

Слабо ефективно

Не вирішуються

9. Чи відчуваєте Ви соціальну підтримку з боку підприємства (пільги, допомога)?

Так, у повному обсязі

Частково

Мінімально

Ні

10. Які напрями кадрової політики потребують покращення?

Оплата праці

Мотивація та преміювання

Навчання та розвиток персоналу

Комунікація з керівництвом