

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ З МЕТОЮ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Ростислав МОРОЗЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61

Ростислав МОРОЗЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н. Неоніла НАСАД

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Тетяна СЬОМКІНА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА
«_____» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Морозюк Ростислав Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління кадровою політикою з метою забезпечення сталого розвитку підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Неоніла НАСАД, к.е.н.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: дані Державної служби статистики України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність досліджуваної компанії, матеріали в мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади формування кадрової політики підприємства
Розділ 2. Дослідження господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»
Розділ 3. Удосконалення кадрової політики ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» з метою забезпечення сталого розвитку

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	25.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	28.11.2023	
6	Висновки	02.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	09.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	27.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	18.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	25.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ростислав МОРОЗЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 104 стор., 19 рис., 10 табл., 2 формул, 91 джерел.

Мета роботи – узагальнити теоретичні основи та обґрунтувати механізми вдосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «Спецгідротех».

Предмет дослідження – система теоретичних і практичних питань, які визначають організацію і управління кадровою політикою на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління кадровою політикою підприємства (на прикладі ТОВ «Спецгідротех»).

Короткий зміст роботи: мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління кадровою політикою.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використано абстрактно-логічний метод, монографічний, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, ланцюгових підстановок та відносних різниць, а також метод таксономії, методи групування, індексний, графічний, імітаційного моделювання.

В роботі розглянуто управління кадровою політикою підприємства проведено аналіз ефективності управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Спецгідротех»; запропоновано напрями удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Спецгідротех» з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРОВА ПОЛІТИКА, ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, ПРАЦІВНИКИ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

104 pages, 19 pictures, 10 table, 91 sources.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for improving the process of personnel policy management.

The subject of research - a system of theoretical and practical issues that determine the organization and management of personnel policy in the enterprise.

The object of research is the process of personnel policy management of the enterprise (on the example of LLC "Spetshydrotech").

Summary of the work: For analytical research and development of proposals in the work used abstract- logical method, monographic, analysis, synthesis, induction, deduction, chain substitutions and relative differences, as well as the method of taxonomy, grouping methods, index, graphical, simulation.

The paper considers the management of the personnel policy of the enterprise, the analysis of the efficiency of the management of the personnel policy of the enterprise LLC "Spetshydrotech"; the directions of improvement of management of personnel policy of LLC Spetsgidrotech with the purpose of increase of its stability are offered.

KEY WORDS: PERSONNEL POLICY, ACTIVITY, MANAGEMENT, ENTERPRISE, EFFICIENCY, MOTIVATION, EMPLOYEES.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Цілі та основні завдання кадрової політики підприємства.....	11
1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства.....	25
1.3. Теоретичні засади управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах.....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ».....	45
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»	46
2.2. Оцінка організації процесу управління кадровою політикою з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.....	51
2.3. Дослідження управління кадровою політикою ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ».....	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	82
3.1. Напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень щодо кадрової політики підприємства.....	82
3.2. Обґрунтування пропозицій з вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства.....	93
3.3. Прогнозування тенденцій змін ефективності управління кадровою політикою підприємства за умов запровадження розроблених заходів	101
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадрова політика в Україні сьогодні ще не в повній мірі відповідає сучасним вимогам і викликам. У різних компаніях досі немає програми дій з розвитку персоналу, а процес управління персоналом зводиться до відстеження негативних проявів роботи з персоналом та причин конфліктів. Відсутність висококваліфікованих кадрів, мотивації персоналу, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки трудових ресурсів і персоналу, прогнозування потреби в кадрах і т. д.

У відділах кадрів більшості організацій немає програм розвитку персоналу. Постійні зміни в операційній системі вітчизняних підприємств і системі ведення бізнесу в Україні в цілому створюють велику потребу в нових управлінських знаннях, підвищують інтерес до системи підготовки кадрів з високою професійною кваліфікацією, орієнтовані на досягнення цілей і завдань організації.

Підготовка компетентних кадрів, здатних продуктивно працювати в ринкових умовах, їх раціональне структурно–просторове розміщення, зміна культури управління бізнесом, залежать від ефективності служби управління кадровою політикою і є ключем до успіху компанії. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не може створити добре функціонуючі системи виробництва, маркетингу, фінансів або бухгалтерського обліку.

Управління людськими ресурсами – особливо важливий напрямок діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково–технічного прогресу. Коли організаційні методи, технології, продукти, послуги і організаційні структури старіють з небувалою швидкістю, тоді знання та навички співробітників стають основним джерелом довгострокового процвітання будь–якої організації. В сучасних економічних умовах необхідно вивчити і впровадити сучасні інструменти управління кадровою політикою.

Сучасні підприємства мають гостру потребу в кваліфікованих кадрах, що спонукає їх займатися різними видами діяльності, спрямованими на їх навчання і перепідготовку. При формуванні кадрової політики підприємства з існуючим дефіцитом кваліфікованої робочої сили на ринку важливо забезпечити регулювання процесів, навчання і підготовку кадрового резерву на підприємстві, тому розробка і реалізація програми управління персоналом на всіх рівнях управління підприємством набуває особливої важливості.

Розробка кадрової політики, орієнтованої на розвиток кожного підприємства, є обов'язковою умовою підтримки його конкурентоспроможності, що вимагає посилення ефективності ресурсного аналізу для досягнення цілей, в ході якого визначається, якою мірою людські ресурси компанії здатні реалізувати цю політику. Проблеми теорії, методології та практики управління кадровою політикою вивчалися такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як: Амосов О.Ю., Базарова Т.Ю., Балабанова Л.В., Бутенко І.А., Веснін В.Р., Виноградський Н.Д., Воронков В.Г., Гавкалова. Гавриш О.А., Гетьман О.О., Гриньов В.М., Зелінський С.Є., Серьогін С.М., Коньшин А., Кравченко А.А., Криворученко А.Г., Крисюк С.В., Крушельницька О.В., Марков С.В., Михайлов Л.І., Михальська Н.В., Никифорова В. В., Олійник С.В., Пархімчик Е.П., Петров І.Л., Рулієв В.А., Співак В.А., Стець В.А., Ходаковський Є.І. Храмов А.В. Шаповал О.А., Щокін Г.В. та інші.

Мета роботи – узагальнити теоретичні основи і обґрунтувати механізми вдосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «Спецгідротех».

Відповідно до поставленої мети в роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

- вивчити поняття та структуру персоналу підприємства;
- роз'яснити сутність і значення кадрової політики компанії;
- розкрити механізм управління кадровою політикою;
- вивчити економічні та правові основи діяльності товариства з

обмеженою відповідальністю «Спецгідротех»;

- вивчити організаційну структуру компанії;
- провести аналіз фінансово–господарської діяльності ТОВ «Спецгідротех»;
- проаналізувати систему управління кадровою політикою в компанії;
- виявити проблеми реалізації управління кадровою політикою в компанії;
- обґрунтувати необхідність реалізації заходів щодо підвищення рівня управління кадровою політикою;
- оцінити економічну ефективність заходів, пропонованих для ТОВ «Спецгідротех».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні положення щодо управління кадровою політикою ТОВ «Спецгідротех».

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою ТОВ «Спецгідротех».

Методологічною основою дослідження є науково обґрунтоване трактування процесів і явищ в економіці, діалектичний, логічний і системний підходи до їх розгляду.

Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися наступні методи: наукове узагальнення (у визначенні сутності процесів і систематизації їх складових); системний підхід (у визначенні підходів до формування кадрової політики); формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних і практичних досліджень; класифікація, наукова абстракція, системний і комплексний аналіз, економічний аналіз (при оцінці фінансового становища компанії); розрахунок і аналіз, ряди динаміки і порівняння – для порівняння економічних процесів підприємницької діяльності по роках; аналіз математичної статистики (при розрахунку інтегрального показника) по методу Сааті (з інтегральною оцінкою складових кадрової політики компанії); методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації,

програмний комплекс MS Excel, Statistika.

Інформаційна база дослідження – це дані Державної служби статистики України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність досліджуваної компанії, матеріали в мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Цілі та основні завдання кадрової політики підприємства

Сучасні підприємства дедалі більше уваги приділяють кадровій політиці як інструменту досягнення стійкої конкурентної переваги та покращення ефективності ділових операцій. Людський капітал став основною складовою концепції управління ресурсами, що ґрунтується на раціональному й ефективному використанні потенціалу працівників.

Аналіз сучасних наукових джерел у сфері управління персоналом свідчить про відсутність єдності серед дослідників щодо сутності поняття «кадрова політика». У науковій літературі виділяються дві основні школи: німецька та вітчизняна (українська, російська), які пропонують різні підходи до трактування цього терміна.

1. Німецька школа

Прибічники німецького підходу надають кадровій політиці звужене визначення. На їхню думку, це абстрактний, орієнтований на працівників план дій, який охоплює планування кадрів, організаційну діяльність і управління персоналом. Кадрова політика, у цьому контексті, розглядається як частина загальної політики підприємства, спрямована на забезпечення організації потрібним персоналом.

Згідно з цим підходом, мета кадрової політики полягає у впливі на працівників з метою формування їхньої поведінки, яка б сприяла досягненню стратегічних цілей підприємства.

2. Вітчизняна школа

Українські (В.С. Савельєва, О.Л. Єськов) та російські (Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін, І.Б. Дуракова) дослідники пропонують більш комплексний

підхід. Вони допускають як вузьке, так і розширене трактування поняття «кадрова політика».

У вузькому розумінні:

Кадрова політика – це сукупність заходів, що забезпечують планування, підбір, адаптацію та управління працівниками для досягнення оперативних цілей підприємства.

У розширеному розумінні:

Кадрова політика охоплює всі аспекти взаємодії між підприємством і працівниками, включно з мотивацією, розвитком, оцінкою результативності, соціальною відповідальністю та створенням сприятливих умов праці. Вона тісно пов'язана із загальною стратегією організації та спрямована на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Розбіжності між німецькою та вітчизняною школами пояснюються різними акцентами у трактуванні кадрової політики: німецька школа зосереджена на вузькому, функціональному підході, тоді як вітчизняні дослідники схильні розглядати кадрову політику як багатогранний інструмент управління, що охоплює широкий спектр питань розвитку персоналу. Це підкреслює необхідність подальших досліджень для інтеграції цих підходів і розробки універсальної концепції кадрової політики.

Згідно зі звуженим трактуванням, кадрова політика розглядається як «набір конкретних правил, побажань і обмежень (часто неусвідомлюваних), які реалізуються як у взаємодії між співробітниками, так і у взаємовідносинах між працівниками та організацією в цілому» [11, с. 543]. У широкому сенсі її визначають як «систему усвідомлених, чітко сформульованих і закріплених правил і норм, що спрямовують людський ресурс на відповідність довгостроковій стратегії фірми» [10, с. 318]. Проте використання цих двох підходів часто призводить до плутанини і змішування визначень.

Більш системний підхід до трактування поняття кадрової політики спостерігається у працях вітчизняних дослідників [1-6, 9-17]. Вони

пропонують узагальнене визначення, що охоплює обидва підходи — вузький і широкий.

Узагальнене трактування Л.І. Федулової

На думку Л.І. Федулової [14], кадрова політика — це система роботи з кадрами, яка охоплює різні форми діяльності та має на меті створення високопродуктивного колективу, здатного забезпечити адекватну реакцію підприємства на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Однак цей підхід також має певні недоліки. Зокрема:

1. Розмитість понять: У визначенні відбувається змішування кадрової політики як концепції та заходів, які забезпечують її реалізацію.
2. Відсутність акценту на суті роботи з кадрами: У цьому підході недостатньо розкрито безпосередню діяльність, спрямовану на управління персоналом.

Для усунення неоднозначності у трактуванні кадрової політики необхідне чітке розмежування понять, що стосуються самої політики (як системи принципів і норм) та інструментів її реалізації. Узагальнений підхід, запропонований вітчизняними дослідниками, є кроком до систематизації, але потребує більшої деталізації з акцентом на сутність і практичну реалізацію роботи з людським ресурсом.

Більш точно визначення кадрової політики дають вітчизняні дослідники у своїх доробках [1-6, 9-13, 14-17] у вузькому трактування як «лінію», «систему» роботи з кадрами.

У доробках науковців [1-3] кадровою політикою вважають «лінію поведінки», а саме:

- стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників;
- головну лінію і принципові установки в роботі з персоналом на довгострокову перспективу;
- розраховану на тривалу перспективу лінію формування і розвитку кадрового складу фірми.

Схожі визначення присутні в роботах [4-6], однак кадровою політикою фахівці вважають генеральний «напрямок кадрової роботи». Так, В.І. Маслов визначає її як провідний напрямок у роботі з кадрами, певні принципи які втілюються кадровою службою підприємства. У роботі [6] дослідники, крім головних напрямів, до суті даного питання включають форми, методи, критерії роботи з працівниками, принципи для розроблення плану щодо задоволення поточної та перспективної потреб підприємства, утворення та збереження умов продуктивної та кваліфікованої праці, що повністю відповідає нагальним потребам економіки.

Кадрова політика, як «система» розглядається у працях таких науковців як: Савельєва В.С., Балабанова Л.В., Федулова Л.І.

Щоб зрозуміти сутність поняття «кадрова політика», необхідно виділити його ключові ознаки, які в сукупності забезпечують можливість відрізнити це поняття від інших. Проведений аналіз тлумачень терміна «кадрова політика» дозволив визначити такі основні ознаки:

1. Сутнісна визначеність. Кадрова політика являє собою поєднання принципів, правил, методів, ідей, форм, вимог і критеріїв, що визначають роботу з персоналом.
2. Напрямки діяльності. Вона включає основні напрямки роботи з персоналом, що охоплюють усі аспекти управління людським капіталом.
3. Спрямованість на розвиток персоналу. Кадрова політика зосереджена на формуванні, відтворенні, розвитку, ефективному використанні персоналу, його мотивуванні та стимулюванні.

Проблеми існуючих визначень

Аналіз досліджень провідних науковців показує, що наявні визначення кадрової політики мають певні недоліки:

- Вони містять різноманітні складові поняття (принципи, методи, норми, форми, напрямки тощо), що ускладнює однозначне розуміння сутності кадрової політики.
- Спостерігається змішування понять кадрової політики з цілями,

засобами, орієнтирами підприємства у сфері управління персоналом, а також із заходами її реалізації.

Доцільність уточнення поняття

Для встановлення сутності терміна «кадрова політика» необхідно спочатку звернутися до змісту загального поняття «політика». У широкому розумінні політика — це система принципів і норм, які визначають напрями діяльності в певній сфері з метою досягнення бажаного результату. Відповідно, кадрова політика може бути визначена як система принципів, норм і заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання людського капіталу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, удосконалення терміна «кадрова політика» передбачає:

1. Чітке розмежування понять: відокремлення політики як концепції від заходів її реалізації.
2. Узгодженість з цілями підприємства: визначення кадрової політики як інструмента, що слугує досягненню стратегічних завдань.
3. Структурованість змісту: виділення основних компонентів (принципів, напрямків, форм тощо) без їх взаємного змішування.

Таке уточнення сприятиме кращому розумінню та ефективнішому впровадженню кадрової політики в практику управління підприємством.

Слово «політика» (від грецьк. *politike*) традиційно відносилось до «мистецтва управління державою». Тому, продовжуючи цей напрям, у найбільш широкому розумінні його визначення наведено у «Великому тлумачному словнику української мови»: «загальний напрямок, характер діяльності держави, певного класу або політичної партії» [15, с. 849]. В «Політичному словнику» «політику» тлумачать у двох значеннях: 1) «основні принципи, норми та напрямки діяльності (в більш широкому сенсі - вся діяльність) щодо здійснення державної і суспільної влади»; 2) «одна з основних сфер суспільного життя (поряд з економічною, соціальною і духовною), пов'язана з відносинами між соціальними суб'єктами з приводу

встановлення, організації, функціонування та зміни влади в суспільстві та державі» [16]. Три варіанти розуміння сутності політики містить «Тлумачний словник російської мови»: 1) «діяльність органів державної влади і державного управління, що відображає суспільний лад і економічну структуру країни, а також діяльність партій та інших організацій, громадських угруповань, що визначається їхніми інтересами і цілями»; 2) «запитання та події суспільного, державного життя»; 3) «образ дій, спрямованих на досягнення чого-небудь, що визначає відносини з людьми» [17].

Запропоновані визначення поняття «кадрова політика» здебільшого є загальними і не розкривають конкретних аспектів цієї діяльності, таких як напрями роботи та кінцева мета. У сучасному менеджменті поняття «політика» набуває більш практичного змісту і трактується як конкретизована філософія діяльності організації щодо певних ситуацій. Наприклад, у сучасному управлінні політика визначається як «сукупність принципів і норм, які є основою для прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях» [1, с. 679].

Сучасні підходи до визначення політики організації

1. Тлумачення через систему правил і норм:

- В.С. Савельєва, О.Л. Єськов і Т.Ю. Базаров визначають політику організації як «систему правил, відповідно до яких функціонує система в цілому і за якими діють люди, що входять до цієї системи» [10, с. 325].

- М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр та О.І. Дацій вважають політику організації «генеральною лінією, системою стратегічних заходів, що реалізується керівництвом організації в певній сфері діяльності» [18, с. 220].

2. Ключові моменти поняття політики (на думку більшості науковців):

- Система правил і норм, що регламентують діяльність.
- Сукупність принципів, які забезпечують стабільність і спрямованість дій.

- Наявність відносин із людьми, як ключовим ресурсом організації.

Уточнення поняття «політика»

З філософських позицій:

- Правило — це вимога виконання певних умов усіма учасниками, за якої передбачено заохочення або покарання.
- Принцип — основна ідея, що пронизує ту чи іншу концепцію чи життєву позицію.
- Норма — регулятивне правило, яке визначає межі свого застосування.

Враховуючи це, політика може бути визначена як сукупність правил і принципів, які є основою для прийняття управлінських рішень та визначають основні напрями діяльності в певній сфері.

Пропозиція до уточнення поняття «кадрова політика»

На основі сучасного розуміння «політики» та її ключових характеристик доцільно визначити кадрову політику як:

- Систему принципів і правил, що регламентують діяльність із управління персоналом.
- Напрямну основу для прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.
- Засіб реалізації стратегічних цілей підприємства через формування, розвиток і ефективне використання людського капіталу.

Таке визначення враховує філософські, регулятивні та прикладні аспекти кадрової політики, дозволяючи чіткіше структурувати її зміст і напрями реалізації.

Кадрова політика є однією з ключових складових загальної політики підприємства. При формуванні поняття «кадрова політика підприємства» варто враховувати наступне:

1. Включення трьох суттєвих ознак, визначених раніше.
2. Уточнення відповідності загальній стратегії підприємства, адже кадрова політика спрямована на реалізацію її цілей.

3. Конкретизація напрямів роботи з персоналом, що дозволяє чітко структурувати управлінську діяльність.

Згідно з аналізом існуючих визначень кадрової політики (табл. 1), основними напрямами кадрової роботи є:

- Формування,
- Відтворення,
- Розвиток,
- Ефективне використання,
- Мотивація та стимулювання персоналу.

На основі цих положень та з урахуванням сучасного тлумачення поняття «політика» у менеджменті, кадрову політику підприємства можна визначити як сукупність правил і принципів, що регламентують основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання) в процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства.

Щодо поняття трудового потенціалу, існує шість наукових підходів до його тлумачення: факторний, демографічний, ресурсний, політичний, системний та етимологічно-економічний. Розрізняють трудовий потенціал на рівні суспільства, території, підприємства та особистості.

Трудовий потенціал підприємства охоплює потенційні можливості робочої сили, що існують на даний момент, і залежить від таких характеристик, як чисельність, віковий склад, професійна підготовка, кваліфікація співробітників тощо. Основним носієм цього потенціалу є трудовий колектив — група працівників, пов'язаних трудовими відносинами з підприємством незалежно від умов договору, статусу чи режиму роботи.

Трудовий потенціал окремого співробітника визначається як сукупність фізичних, інтелектуальних і духовних якостей, які формують його здатність брати участь у трудовій діяльності, досягати результатів за певних умов та вдосконалювати робочі процеси.[5 с.140].

Потенціал людських ресурсів об'єднує ті аспекти, які в радянській

літературі називали «людським фактором», а в західній — «кадрами». Категорія «людські ресурси» розглядає персонал як активний елемент підприємства, на відміну від поняття «трудові ресурси (робота)», яке порівнює персонал із іншими видами ресурсів.

Аналіз літератури з визначення сутності кадрового потенціалу свідчить, що одні автори прирівнюють поняття «людські ресурси» і «трудовий потенціал», тоді як інші трактують їх як окремі категорії. На нашу думку, хоча ці поняття й тісно пов'язані, вони не є тотожними. Потенціал людських ресурсів є складовою частиною трудового потенціалу.

Отже, категорія «людські ресурси» є тотожною поняттю «персонал», але з розширеним трактуванням. Під кадровим складом розуміється сукупність працівників різних професій і спеціальностей з урахуванням рівня їхньої освіти і підготовки. Натомість «людські ресурси» охоплюють не тільки працівників, але й рівень їхньої здатності колективно досягати певних цілей. Категорія «персонал» відображає переважно статичний бік — наявність властивостей і якостей у працівників, але не враховує динамічних характеристик, таких як мобільність, здатність вирішувати професійні завдання тощо.

Таким чином, людські ресурси слід розглядати як системне поняття, оскільки воно відображає складну структуру та впливає на процеси управління. Елементами кадрового потенціалу підприємства є:

- Якісні характеристики персоналу:
 - стан здоров'я;
 - працездатність;
 - рівень освіти;
 - професійні знання, навички, кваліфікація;
 - практичний досвід;
 - компетентність;
 - інтелектуальні та творчі здібності;
 - професіоналізм;

- прояв трудової та інноваційної активності.
- Кількісні показники:
- склад і структура персоналу;
- кількість працівників;
- середній вік працівників;
- середній стаж роботи на підприємстві;
- динаміка плинності кадрів;
- середній рівень заробітної плати (в тому числі у порівнянні з конкуруючими підприємствами).

До кількісних показників також належить робочий час, протягом якого працівники можуть виконувати свої обов'язки при нормальному рівні трудомісткості, що визначає межі їхньої участі в трудовій діяльності.

- [6 с. 335].
- існуючі та потенційні можливості співробітників;
- наявність якісної системи управління персоналом
- кадрова політика.
- Для оцінки потенціалу персоналу необхідно враховувати як кількісні характеристики (зокрема кількість працівників, структуру персоналу, професійний досвід, тривалість та інтенсивність робочого часу), так і якісні показники. До останніх належать ключові компоненти, такі як фізіологічний стан, інтелектуальні здібності, професійна компетентність і рівень освіти.
- Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, а також підвищення конкурентоспроможності підприємств, важливим є впровадження чітко спланованої та адресної кадрової політики.
- Кадрова політика – це система принципів, методів, форм, заходів і процедур, спрямованих на навчання, відтворення, розвиток та ефективне використання персоналу. Вона також передбачає створення оптимальних умов праці, забезпечення мотивації та стимулювання працівників.



Рис. 1.1. Основні завдання кадрової політики

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Основними напрямками підвищення ефективності використання потенціалу персоналу підприємства є:

1. Навчання та розвиток кадрового резерву.
2. Регулярне навчання персоналу та щорічний перегляд кадрової політики для її адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.
3. Розробка та впровадження стратегії ефективного використання людських ресурсів [7, с. 7].
4. Формування дієвої системи мотивації персоналу.
5. Прискорення зростання продуктивності праці.

Таким чином, кадрова політика – це комплекс теоретичних поглядів, вимог і принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом у сучасних економічних умовах. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистісних завдань працівників із різним рівнем відповідальності.

Кадрова політика формується у взаємозв'язку з іншими концепціями компанії: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Механізм реалізації кадрової політики – це система планів, норм,

стандартів, а також організаційних, адміністративних і соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових завдань та забезпечення організації необхідними людськими ресурсами.



Рис. 1.2 Цілі кадрової політики підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Основною метою кадрової політики є забезпечення своєчасного і збалансованого підходу до комплектування, збереження та розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці [8, с. 688].

Виходячи з цієї мети, ключовими завданнями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення підприємства компетентним та якісним персоналом;
- раціональне та ефективне використання людських ресурсів;
- формування та підтримка високої продуктивності й ефективності роботи підприємства.

Кадрова політика розробляється з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Отже, сучасна концепція кадрової політики базується на чітко

визначених принципах, що включають обґрунтованість, оперативність та соціальну відповідальність. Вона також передбачає орієнтацію на специфічні ринки праці, через які здійснюється реалізація визначених завдань.

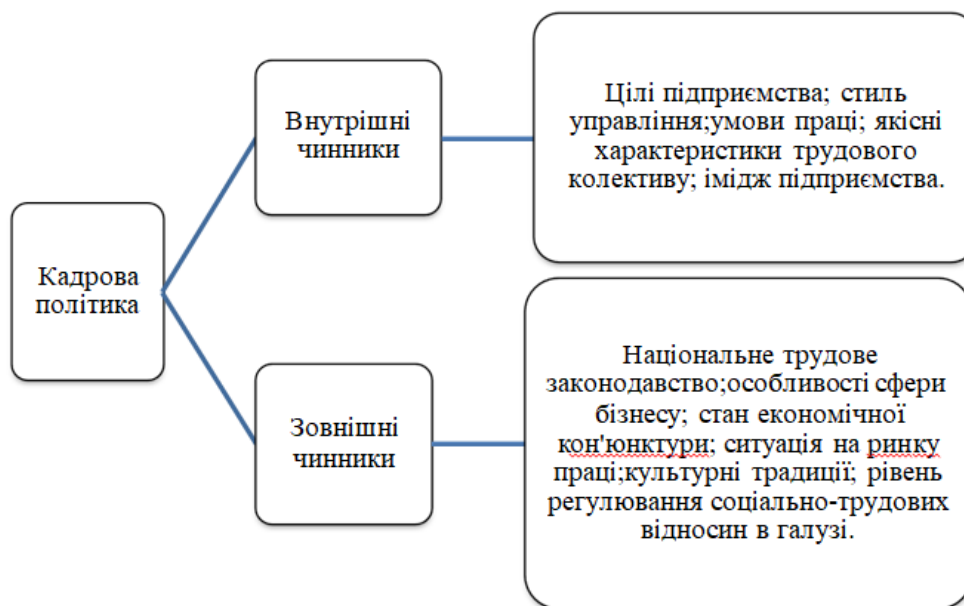


Рис. 1.3 Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [9]

При розробці заходів кадрової політики керівництво компанії повинно чітко усвідомлювати джерела залучення персоналу. Залежно від цих джерел і управлінських підходів до кадрової політики, чинники, що на неї впливають, можуть змінювати ступінь свого впливу на навчання працівників. У сучасних умовах розвитку національної економіки особливу роль відіграє активізація процесів трудової міграції, якщо орієнтуватися на зовнішні джерела залучення персоналу при формуванні кадрової політики підприємства та розробці заходів щодо її ефективної реалізації [9, с. 47].

Для залучення висококваліфікованих фахівців українським підприємствам необхідно пропонувати більш привабливі умови праці. Орієнтуючись на внутрішні джерела залучення персоналу, керівництво повинно враховувати посилення конкуренції на ринках праці, зокрема важливим є питання утримання висококваліфікованих працівників,

створення для них привабливих умов праці.

Багато авторів вважають, що поточна роль кадрової політики в організаціях є стратегічною. Головною особливістю кадрової політики є те, що найкраща продуктивність досягається за рахунок ефективного управління людьми в організації. Оскільки конкурентна ситуація постійно змінюється, необхідні нові моделі конкурентоспроможності, які вимагають організаційного потенціалу, здатного дозволити компанії краще обслуговувати своїх клієнтів і відокремлювати їх від конкурентів. Цей потенціал виникає завдяки перевизначенню та перерозподілу управлінських практик і функцій в управлінні людськими ресурсами.

З точки зору стратегічного управління людськими ресурсами, політики та практики можуть бути взаємно посилені, що дозволяє значно вплинути на досягнення цілей організації. Крім того, кадрова політика, орієнтуючись на необхідні навички для виконання бізнес-процесів, забезпечує інструменти для чіткого відображення та передачі стратегічного бачення і цілей організації. Це дозволяє легше досягати порозуміння і забезпечити підтримку з боку всіх учасників процесу [10 с.55].

У цьому контексті розробка шкал, що дозволяють оцінити сприйняття політики управління людськими ресурсами, спрямована на визначення, в якій мірі вони можуть бути застосовані до різних організацій і узгоджені зі стратегією організації. Крім того, така шкала може відображати зв'язок політики управління людськими ресурсами з бізнес-стратегією, оскільки тільки за умови їхньої інтеграції можна забезпечити ефективність.

Кадрова політика не повинна бути обмежена традиційною допоміжною роллю, а повинна стати важливою компетенцією для досягнення організаційних і індивідуальних цілей та результатів, адже людські ресурси є цінним активом і джерелом конкурентної переваги.

Таким чином, питання, що стосуються організаційної стратегії та теорії, переплітаються, створюючи всебічні наслідки для кадрової політики і її основної функції. Термін «організаційна політика» можна визначити як

сукупність принципів, які керують компанією, загальний напрямок дій, де практики колективно та конструктивно розробляють план, орієнтуючись на досягнення визначених цілей. Політика управління людськими ресурсами визначає ставлення, очікування та цінності організації щодо взаємодії з людьми, слугуючи основою для розвитку організаційних практик і прийняття рішень, а також сприяє рівному ставленню до всіх співробітників. [11 с.214].

1.2 Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства

Наявні в світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються наступним чином: розголошення інформації через надмірну балакучість працівників (32%); несанкціонований доступ до інформації через підкуп чи схиляння до співпраці з боку конкурентів (24%); відсутність належного контролю за конфіденційністю інформації в компанії (14%); традиційний обмін виробничим досвідом (12%); безконтрольне використання інформаційних систем (8%).

Загрози, з якими стикається персонал на підприємстві, мають широку різноманітність, оскільки вони не обмежуються лише витоком інформації, але й охоплюють питання якості роботи, кваліфікації працівників, а також наявності творчого потенціалу в команді і т. д. [15 с.29].

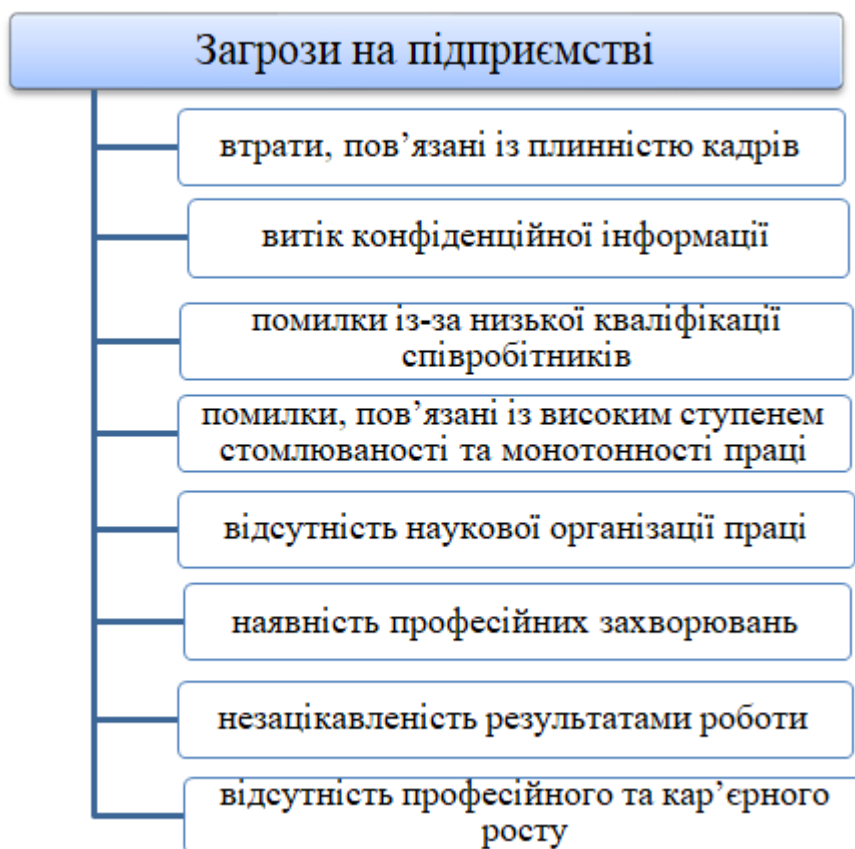


Рис. 1.4 Загрози на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Аналізуючи сутність безпеки персоналу підприємства, важливо виділити основні проблеми, пов'язані з її забезпеченням:

- розробка мотиваційних схем і схем винагороди;
- усунення збитків, пов'язаних з трудовими спорами;
- аналіз ситуації конкурентів;
- аналіз ринку праці в регіоні;
- робота з кадровим резервом;
- оцінка компанії або організації як роботодавця;
- способи планування кар'єри;
- підвищення лояльності і відповідальності співробітників тощо.

Багато з перерахованих проблем можна зменшити або усунути за допомогою продуманої та ефективної кадрової політики підприємства.

Керівництво компанії приймає рішення щодо формування кадрової політики на основі аналізу даних, пов'язаних з працевлаштуванням.

Система обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством включає три взаємопов'язаних елементи: підсистему бухгалтерського обслуговування, підсистему аналітичного забезпечення та підсистему контролю. Фактична база кадрової політики має доповнюватися даними про персонал підприємства, які не є частиною звітності, але є важливими для управлінських рішень.

Основні принципи розробки кадрової політики підприємства включають:

- Принцип законності — кадрова політика повинна відповідати чинному законодавству та національним соціальним стандартам.
- Принцип доцільності — заходи, передбачені політикою, мають відповідати цілям і характеристикам діяльності компанії.
- Принцип системності — кадрова політика є частиною системи норм, правил і заходів, що сприяють досягненню цілей компанії.
- Принцип наукового обґрунтування — політика має ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні кадрової ситуації.
- Принцип соціальної відповідальності — компанія повинна враховувати відповідальність керівництва та персоналу за дотримання корпоративних правил і норм.
- Принцип дотримання соціальних стандартів — політика має включати соціальний захист і гарантії для співробітників.

Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства харчової промисловості складається з таких елементів:

- нормативно-правове забезпечення;
- облікова інформація;
- інформаційно-кадрове забезпечення;
- аналітична інформація;
- результати внутрішнього контролю.

Основні джерела інформації для прийняття управлінських рішень щодо кадрової політики підприємства:

1. Інформація про умови праці, кваліфікацію та встановлені оклади, тарифи, розцінки.
2. Облікова інформація про нарахування заробітної плати.
3. Облікова інформація про утримання із заробітної плати та розрахунки по оплаті праці.
4. Статистична звітність з праці та заробітної плати.
5. Аналітична інформація щодо ефективності використання кадрового потенціалу.

Залежно від реакції на кадрові ситуації та наявності прогнозів розвитку кадрових ситуацій, розрізняють різні типи кадрової політики: реактивну, попереджувальну, активну і пасивну. Кожен з цих підходів має свою стратегію залежно від потреб компанії та ринку праці, а також від її можливостей у плані залучення та управління персоналом. Ось короткий опис кожної:

1. Реактивна кадрова політика — базується на швидкому реагуванні на зміни у кадровій ситуації, тобто вона фокусується на вирішенні проблем після їх виникнення.
2. Попереджувальна кадрова політика — передбачає прийняття заходів для запобігання кадрових проблем, зокрема прогнозування можливих змін і адаптація політики для уникнення кризових ситуацій.
3. Активна кадрова політика — передбачає ініціативу з боку компанії у формуванні кадрової стратегії, активно залучаючи нових співробітників і розвиваючи внутрішні резерви.
4. Пасивна кадрова політика — компанія відмовляється від ініціатив і чекає на зміну умов ззовні, намагаючись мінімізувати втручання в кадрові процеси.

Орієнтація на ринок праці та джерела залучення персоналу визначають політику «закриття» або «відкриття» штату компанії. Кожен тип кадрової

політики залежить від економічної ситуації та внутрішніх можливостей підприємства. При розробці ефективної кадрової політики важливо поєднати орієнтацію на ринок праці з правильною стратегією реалізації, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Зовнішні чинники, що впливають на кадрову політику, важливі для компаній, орієнтованих на залучення персоналу з зовнішніх джерел. Сюди відносяться:

- макроекономічна ситуація в країні;
- рівень соціальних стандартів та гарантій;
- соціально-політична ситуація;
- розвиток інтеграційних процесів та державна політика.

Для компаній, що орієнтуються на внутрішній розвиток людських ресурсів, важливими є внутрішні чинники. Серед них:

- сфера діяльності і розмір компанії;
- наявність відповідних послуг в організаційній структурі;
- стиль управління;
- розвиток корпоративної культури і цінностей;
- фінансове становище і наявність фінансових ресурсів;
- соціальна політика компанії, корпоративна і соціальна

відповідальність.

Ці фактори можуть мати різний ступінь впливу в залежності від типу кадрової політики, яку обирає компанія, і її стратегічних цілей.



Рис. 1.5 Кадрова політика в умовах кризи

Джерело: побудовано автором на снові [19]

У нормальних умовах корпоративного розвитку кадрова політика повинна сприяти вирішенню кількох ключових завдань, серед яких:

1. Розвиток навичок працівників: Створення системи науково обґрунтованих досліджень, спрямованих на розвиток професійних навичок працівників відповідно до їх ділових і особистих якостей. Це включає цілеспрямовану підготовку кадрів та їх подальший розвиток.
2. Активізація роботи побутових служб: Підвищення трудової і соціальної активності співробітників, стабілізація кадрового складу через активну роботу соціальних служб компанії.
3. Зміна методів управління персоналом: Перехід від адміністративних методів до економічних, соціальних і соціально-психологічних підходів, що дозволяє більш ефективно працювати з персоналом.
4. Залучення співробітників до корпоративного управління:

Важливим є надання можливості працівникам брати участь у прийнятті управлінських рішень, що сприяє підвищенню мотивації та лояльності.

Основні характеристики ефективної кадрової політики:

- Невід'ємність від стратегічного розвитку компанії: Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана з програмою стратегічного розвитку компанії, адаптуючись до змін у стратегії бізнесу.
- Гнучкість: Вона має бути стабільною, з урахуванням певних довгострокових планів, але водночас динамічною, що дозволяє коригувати кадрові стратегії відповідно до змін в тактиці компанії.
- Економічна виправданість: Кадрова політика повинна відповідати реальним фінансовим можливостям компанії, при цьому передбачати індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Кадрова політика орієнтована на досягнення економічного і соціального ефекту, забезпечуючи дотримання всіх діючих законів і норм.

Проблеми, що виникли через економічну і соціальну кризу 90-х:

- Переорієнтація молоді: Молодь почала більше орієнтуватися на професії в комерційних і фінансових сферах (економісти, юристи, менеджери), що призвело до зменшення кількості фахівців у технічних і виробничих галузях.
- Погіршення якості підготовки: Знизилася якість підготовки фахівців вузьких спеціальностей (технологи, інженери, механіки), що призвело до дефіциту професіоналів у цих сферах.
- Зниження народжуваності: Це негативно позначилося на відтворенні трудових ресурсів у країні, зокрема в таких критичних сферах, як інженерія та техніка.

Вплив на ринок праці:

Через падіння народжуваності виник вакуум на ринку праці в категорії фахівців віком від 30 до 40 років, особливо у промислових секторах. Компанії вже відчують дефіцит кадрів, і з часом цей дефіцит лише зростатиме, охоплюючи не лише інженерів, але й робітників. Тому кадрове

планування і формування кадрового резерву стають критично важливими для розвитку підприємств на наступні 5-10 років.

У процесі створення кадрового резерву та розвитку кадрової політики, підприємства повинні зважати на кілька ключових аспектів:

1. Створення кадрового резерву

Створення кадрового резерву є важливим завданням для підприємства, яке забезпечує наявність кваліфікованих фахівців на будь-які посади, що відповідають вимогам компанії. Основу цього резерву повинні складати молоді фахівці, які пройшли спеціальну програму навчання і здобули як теоретичні знання, так і практичні навички для роботи в організаційній структурі.

- Мета створення кадрового резерву: Постійне забезпечення компанії кваліфікованими кадрами, готовими виконувати свої обов'язки на вищому рівні.

- Програма навчання: Має включати різноманітні аспекти розвитку, як теоретичні курси, так і практичні стажування в різних підрозділах компанії.

2. Організаційна структура

Правильна організаційна структура дозволяє компанії ефективно досягати поставлених цілей і реалізовувати стратегію розвитку. Важливо, щоб структура була гнучкою, здатною адаптуватися до змін в умовах швидкого розвитку компанії.

- Важливість організаційної структури: Вона повинна бути спроектована таким чином, щоб сприяти швидкому прийняттю рішень, особливо якщо компанія прагне до швидкого зростання.

3. Планування людських ресурсів

Людські ресурси є основою будь-якої організації, і їх ефективне планування — це необхідність для досягнення організаційних цілей.

- Основні завдання планування: Визначення необхідної кількості і якості співробітників для різних посад, а також ефективність процесів, таких

як набір, відбір, просування, переклади та скорочення.

4. Управління службовою атестацією

Для оцінки ефективності роботи співробітників необхідно впроваджувати систему атестації, яка буде сприяти не тільки оцінці результатів, а й розвитку потенціалу працівників.

- Завдання атестації: Забезпечити чесне і справедливе оцінювання працівників на основі чітко визначених критеріїв, враховуючи професійні досягнення та продуктивність.
- Забезпечення ефективності: Важливою складовою є відсутність упередженості при оцінці та винагороді співробітників.

5. Навчання та розвиток персоналу

Постійний розвиток та підвищення кваліфікації співробітників є важливим для збереження конкурентоспроможності компанії на ринку.

- Розробка програм навчання: Вони повинні бути адаптовані під потреби організації і сприяти розвитку професійних навичок співробітників, покращенню їхнього досвіду та підвищенню продуктивності.

6. Управління компенсаціями та винагородами

Компенсація та винагорода є важливими інструментами для мотивації персоналу.

- Різниця між компенсацією і винагородою: Компенсація зосереджена на тому, щоб відшкодувати втрати працівника через виконання його обов'язків, тоді як винагорода спрямована на заохочення якісного виконання роботи. Ось чому важливо розробити систему компенсацій, що мотивує співробітників, та визначити відповідні винагороди за досягнення результатів.

Загалом, розробка кадрової політики та створення кадрового резерву має бути стратегічним пріоритетом для компанії, яка прагне забезпечити сталий розвиток і досягнення бізнес-цілей, а також задоволення потреб персоналу через ефективні методи управління, навчання та мотивації.

Відносини з персоналом

Взаємовідносини між роботодавцем і працівниками, а також між співробітниками на робочому місці, є ключовими для забезпечення ефективності організації. Важливою частиною цих відносин є управління конфліктами та суперечками, щоб уникнути непродуктивної поведінки.

- Роль відділу кадрів: Відділ кадрів має необхідні знання та навички для вирішення конфліктів, включаючи знання трудового законодавства та галузевих норм. Кваліфіковані кадрові фахівці повинні вміти виконувати роль консультантів у вирішенні трудових суперечок, хоча за необхідності можна залучати юристів або професійних консультантів.

Інші рутинні HR-функції

До рутинних функцій відділу кадрів відносяться:

- Охорона здоров'я: Залучення медичних працівників для забезпечення здоров'я персоналу.
- Транспорт: Організація службового транспорту для співробітників.
- Охорона і безпека: Забезпечення безпеки на робочому місці.
- Пенсії та інші соціальні послуги: Розробка пенсійних програм та інших соціальних гарантій для працівників.
- Кадрова інформаційна система: Ведення електронних баз даних для організації та управління інформацією про персонал.

Ці функції займають значну частину робочого часу відділів кадрів, але є необхідними для забезпечення належного функціонування компанії.

Критика управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами (HR) стало надзвичайно важливим аспектом бізнесу, але, як і будь-яка інша система, має свої обмеження та виклики.

1. Забезпечення стратегічної сумісності:
 - Одна з основних проблем — це забезпечення стратегічної сумісності між HR-стратегією і бізнес-стратегією компанії. HR-фахівці не завжди мають навички стратегічного управління бізнесом, що може

ускладнити досягнення узгодженості між ними.

2. Менеджери з персоналу як "громадяни другого сорту":

- Існує поширене переконання, що менеджери з персоналу не є стратегічними партнерами, а виконують лише допоміжну роль, що може знижувати їхній вплив у прийнятті рішень на рівні керівництва.

3. Конфлікт ролей:

- Менеджери з персоналу можуть опинитися в ситуації конфлікту ролей, коли вони повинні бути на боці керівництва, але водночас підтримувати інтереси працівників. Це може сприяти відчуттю ізоляції серед працівників і виникненню зневаги до менеджерів з персоналу.

4. Суб'єктивність в оцінці:

- Використання суб'єктивних оціночних суджень для визначення продуктивності співробітників або для прийняття рішень про підвищення заробітної плати може демотивувати працівників. Така суб'єктивність може призвести до негативних наслідків, зокрема до "руйнівної поведінки" в організації, коли працівники починають діяти для того, щоб догодити своїм керівникам, а не для досягнення спільної мети організації.

Управління персоналом є складною і багатоаспектною функцією, що вимагає постійної адаптації до змін в організації та зовнішньому середовищі. Важливо не тільки налаштувати ефективну стратегію управління персоналом, але й забезпечити правильний баланс між інтересами компанії та потребами працівників, щоб уникнути конфліктів, покращити мотивацію і продуктивність, а також сприяти сталому розвитку організації.

1.3 Теоретичні засади управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах

У 1990-х і 2000-х роках управління людськими ресурсами стало більш орієнтованим на розуміння нових концепцій і того, наскільки вони можуть бути корисними для покращення управління персоналом в організаціях. Це

включало інтернаціоналізацію HR-практик і вплив глобалізації, особливо в країнах, що розвиваються, на управління людськими ресурсами. Відповідно, виникли нові виклики і можливості для менеджерів з персоналу, що мали справу з більш складними і швидко змінюваними умовами.

Цілі управління людськими ресурсами

1. Досягнення організаційної місії через людей: Мета полягала в тому, щоб люди ставали головним ресурсом для досягнення цілей організації. У порівнянні з традиційним підходом, де співробітники розглядалися лише як інструмент для досягнення результатів, управління людськими ресурсами вважало важливим ставити людей на перше місце для досягнення організаційних цілей. Важливим стало визнання потреби у розвитку та мотивації працівників.

2. Використання кадрового потенціалу: Ефективне використання потенціалу працівників стало ключовим аспектом. Це включало різноманітні підходи до планування робочих процесів, набору та працевлаштування, щоб забезпечити максимальну продуктивність і задоволення потреб компанії.

3. Прихильність співробітників: Створення середовища, яке стимулює прихильність співробітників до своєї роботи, стало однією з важливих цілей. Прихильність до роботи допомагає зменшити конфлікти між працівниками і менеджментом, знижує плинність кадрів та покращує моральний дух. Це досягається через різні стратегії, такі як коучинг, наставництво та освітні програми.

4. Інтеграція організаційних систем і процесів: Для успішного функціонування організації важливо, щоб всі системи, процеси та діяльність були узгоджені через сильну організаційну культуру. Така культура складається з цінностей, норм, міфів та звичаїв, які сприяють єдності та злагодженості серед різних підрозділів.

5. Оптимальне використання ресурсів: Для ефективного функціонування організації необхідно забезпечити оптимальне використання ресурсів, включаючи людські ресурси, фінансування, обладнання та інші

засоби. Неправильне або неефективне використання ресурсів може призвести до втрат і зниження ефективності.

6. Спільна робота на всіх рівнях: Успіх організації також залежить від здатності працівників працювати як команда, а не індивідуально. Це передбачає використання програм навчання, що допомагають покращити взаємодію між співробітниками різних рівнів і функцій.

7. Гнучкість і адаптація до змін: Останньою метою управління людськими ресурсами є забезпечення гнучкості та адаптивності організації. В умовах швидких змін у зовнішньому середовищі менеджери повинні бути здатні приймати швидкі рішення, щоб адаптуватися до нових вимог і змін.

Управління людськими ресурсами у 1990-х і 2000-х роках пройшло етап трансформації, орієнтуючись на стратегічний підхід, що включає управління персоналом як важливим ресурсом для досягнення організаційних цілей. Сьогодні це не лише адміністративна функція, а й важлива частина загальної стратегії розвитку бізнесу, де важливу роль відіграють гнучкість, інновації, командна робота та орієнтація на людей як основний актив організації.

Спільне використання функцій управління людськими ресурсами

У традиційній практиці управління персоналом кадрові функції зазвичай розміщувалися в окремому підрозділі, відповідальному за персонал. Ця структура була притаманна функціональній спеціалізації, де менеджери, які не брали безпосередньої участі в операційній діяльності, вважалися менеджерами персоналу. Їхня роль класифікувалася як «штатні функції», а кадрові функції передавалися таким менеджерам. Однак у сучасних організаціях різниця між лінійними та кадровими менеджерами значно зменшилася. Концепція функціональної спеціалізації більше не є основною в управлінні персоналом, хоча вона ще використовується у деяких компаніях.

Сучасні підходи до ролі лінійних керівників

Сучасні уявлення про управління людськими ресурсами вимагають децентралізації кадрових функцій у різні відділи, що дозволяє менеджерам не

уникати обов'язків і відповідальності в сфері управління персоналом. Лінійні керівники займаються розробкою операційних планів, які безпосередньо пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Це включає в себе управління кількістю і якістю персоналу, а також активну участь у досягненні відомчих цілей через людей.

Роль лінійних керівників:

1. Розробка операційних і річних планів: Лінійні керівники повинні брати участь у складанні планів, які включають використання персоналу для досягнення організаційних цілей. Вони також забезпечують ефективне виконання аналізу посад, створення посадових інструкцій і специфікацій, що допомагають залучати найбільш підходящих кандидатів.

2. Використання співробітників: Одним з важливих аспектів є ефективне використання працівників. Невикористаний персонал — це втрачений ресурс для організації. Водночас надмірне навантаження може призвести до стресу і навіть серйозних проблем зі здоров'ям. Лінійний керівник має забезпечити збалансовану стратегію роботи, де працівники не перенавантажуються, але й не недовикористовуються.

3. Управління ефективністю і винагородами: Важливим завданням лінійного керівника є встановлення критеріїв ефективності, оцінка результатів праці та винагородження співробітників. Це може включати підвищення заробітної плати, бонуси, продовження контрактів або надання можливостей для навчання та професійного розвитку. Така система стимулює підвищення продуктивності та підтримує мотивацію співробітників.

Дослідження показують позитивний взаємозв'язок між політикою управління людськими ресурсами і такими результатами, як продуктивність, прихильність співробітників, прибутковість та якість. Наприклад, дослідження Комбса, Лю, Хола і Кетча (2006) показало, що цей зв'язок сильніший у виробничих компаніях порівняно з компаніями в сфері обслуговування. Також Маджумдер (2012) підтвердив, що практика

управління персоналом безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників. Крім того, Кім і Лі (2012) відзначили, що ефективне управління людськими ресурсами значно підвищує стратегічні можливості компанії.

Таким чином, сучасне управління людськими ресурсами включає не тільки адміністративні функції, але й стратегічну роль, яка допомагає організаціям адаптуватися до змін та забезпечувати досягнення своїх цілей через оптимальне використання людських ресурсів.

Дослідження показують, що політика та практика управління людськими ресурсами можуть значно сприяти підвищенню організаційної ефективності. Одне з таких досліджень, проведене А.Л. Дамое, Язамом та Ахмідом (2012), підкреслює, що утримання співробітників може бути посередником між управлінням людськими ресурсами та продуктивністю організації. Це свідчить про важливість політики, що сприяє утриманню кадрів, як стратегічного фактору для досягнення високої продуктивності.

Крім того, сприйняття політики управління людськими ресурсами має значний вплив на поведінку співробітників, зокрема на їх дискреційні зусилля — тобто, на ті додаткові зусилля, які вони вкладають у свою роботу понад встановлені вимоги. Це відображає важливість створення визнання та ефективних практик управління для стимулювання бажання співробітників перевершувати очікування. Також ефективність цих практик пов'язана з цінностями і культурою організації, що підкреслює необхідність інтеграції управління людськими ресурсами в загальну стратегію бізнесу.

Підприємницька стратегія, яка орієнтується на виробництво та поставку товарів і послуг з доданою вартістю, повинна обов'язково включати в себе розробку та реалізацію ефективної політики управління людськими ресурсами. Це дозволяє залучати висококваліфіковані кадри, які здатні підтримувати інновації та продуктивність на всіх етапах виробничого процесу.

Таким чином, управлінські рішення повинні бути націлені не тільки на індивідуальних працівників, але й на підтримку здорових виробничих

відносин між ними. Це включає в себе оптимізацію організаційної структури, забезпечення гармонії в роботі системи та стимулювання розвитку на всіх рівнях.

Управління персоналом охоплює різні напрямки, які спрямовані на забезпечення ефективної роботи організації та розвитку її кадрового потенціалу:

- Зміна чисельності працівників і форм зайнятості: Регулювання чисельності працівників залежно від потреби в ресурсах.
- Зміни кадрового складу: Підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення кадрового складу.
- Мотивація персоналу: Формування стратегії мотивації праці, яка включає систему винагород, морального і матеріального заохочення, планування кар'єри, збагачення змісту праці.

Технології управління персоналом

Управління персоналом потребує використання різноманітних технологій:

1. Багатоканальна технологія: Серія взаємопов'язаних завдань, виконуваних на різних етапах життєвого циклу працівника (набір, навчання, адаптація тощо).
2. Посередня технологія: Надання послуг однією групою людей для вирішення конкретних проблем іншої групи.
3. Індивідуальна технологія: Опис методів, навичок і послуг, що застосовуються до окремого співробітника.

Планування персоналу

Планування персоналу є важливою частиною загальної системи планування організації і має бути інтегроване з іншими видами планування (виробництво, маркетинг, фінанси). Ефективне управління персоналом має на меті створення сприятливого середовища для розвитку творчих здібностей співробітників та їхньої професійної кваліфікації.

Мотивація праці як інструмент розвитку

Мотивація праці є одним із ключових інструментів для розвитку трудових відносин в організації:

- Система винагород і заохочень: Як матеріальних, так і моральних стимулів.
- Збагачення змісту праці: Підвищення інтересу до роботи та залучення працівників до управління трудовими процесами.
- Планування кар'єри і розвиток персоналу: Надання можливостей для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Ці заходи сприяють поліпшенню соціально-психологічного клімату в організації, що в свою чергу підвищує її ефективність і стабільність.

Визначення потреби в трудових ресурсах на підприємстві.

Потреба в трудових ресурсах на підприємстві виникає в залежності від різних факторів, включаючи прогноз продажів, виробничі графіки та вимоги до ефективності виробництва. Прогноз продажів трансформується у виробничий графік, що визначає розподіл роботи між різними службами. Кожна служба має чітко визначений час для виконання своїх обов'язків, що ґрунтується на попередньому досвіді та технічних вимогах, особливо коли операції є рутинними чи стандартними.

Зміни в потребах у робочій силі можуть виникнути через поліпшення продуктивності праці, застосування нових технологій, вдосконалення обладнання, інтенсифікацію виробничих процесів або застосування кращих методів контролю. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та забезпечити ефективність у виконанні виробничих завдань.

Положення кадрової політики.

Кадрова політика підприємства охоплює кілька важливих аспектів, що забезпечують належні умови для роботи співробітників:

1. Політика зайнятості: Охоплює заходи, спрямовані на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення комфортних умов праці, забезпечення безпеки та надання можливостей для професійного зростання співробітників.

2. Політика заробітної плати: Забезпечує рівень оплати праці, вищий за середній на ринку, що залежить від кількості та якості виконуваних обов'язків співробітниками.

3. Політика навчання: Зосереджується на забезпеченні співробітників необхідними практичними знаннями та виробничими навичками, що дозволяє ефективно виконувати їхні обов'язки.

4. Політика виробничих відносин: Встановлює певні процедури для вирішення виникаючих проблем, забезпечуючи ефективне управління трудовими відносинами та усунення конфліктів.

5. Політика соціального забезпечення: Включає надання пільг і послуг, які є більш привабливими порівняно з конкурентами на ринку праці.

Теорії управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами базується на ряді теоретичних підходів, які визначають стратегії та методи взаємодії з працівниками в організаціях.

1. Теорія життєвого циклу організації (Кемерон і Веттон, 1981): Ця теорія описує розвиток організації через різні етапи: формування, зростання, зрілість, занепад і смерть. Природа робочої сили є рушійною силою на кожному етапі, а на стадії зрілості організація повинна мати структуру, що підтримує інновації, командну роботу та високу продуктивність, щоб витримувати тиск конкурентів.

2. Теорія ролівої поведінки: Зосереджується на прогнозуванні поведінки працівників та команд у межах організації. Ключові ідеї цієї теорії включають необхідність поліпшення робочого середовища та використання різноманітних ресурсів для стимулювання позитивної поведінки співробітників, що допомагає організації досягти бажаних результатів. Важливим є також застосування винагород для мотивації та покарань для контролю за негативною поведінкою.

3. Теорія залежності від ресурсів: Ця теорія передбачає, що організації повинні використовувати свої ресурси, зокрема людські, для

досягнення конкурентних переваг. Залежність від ресурсів може впливати на стратегію управління персоналом, оскільки оптимізація використання доступних ресурсів є важливим фактором у досягненні організаційних цілей.

Усі ці теоретичні підходи допомагають сформулювати стратегії управління людськими ресурсами, які можуть бути адаптовані до конкретних умов організації для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Під час економічного спаду 1970-х років організації зіткнулися з проблемою того, як ефективно придбати обмежені ресурси і використовувати їх для збереження конкурентоспроможності на ринку. Одним із основних завдань для менеджерів стало забезпечення оптимального використання власних ресурсів — фінансових, технологічних та трудових — а також здобуття додаткових ресурсів з зовнішнього середовища. Ті організації, які здатні були більш ефективно використовувати ці ресурси, ставали більш конкурентоспроможними. Проте, надмірна залежність від зовнішніх ресурсів не була безпечною, оскільки така залежність супроводжувалася високим рівнем невизначеності, яку організації не могли контролювати.

Це підштовхнуло багато компаній до переосмислення значення трудових ресурсів. Акцент змістився на розуміння співробітників як обмежених ресурсів, які потребують ефективного використання, розвитку та збереження, адже успіх організації значною мірою залежить від здатності максимально ефективно управляти людським капіталом.

Інституційна теорія

Інституційна теорія фокусується на вивченні того, як інститути — організації, норми, закони, звичаї та соціальні практики — формують поведінку та структуру організацій. Вона досліджує, як установи впливають на поведінку компаній і як ці компанії адаптуються до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, зокрема через політичні, правові та економічні фактори.

Інституційна теорія стверджує, що організації повинні слідувати

встановленим нормам і правилам, щоб залишатися легітимними в очах суспільства та ринку. Колективні дії в цій теорії охоплюють різноманітні аспекти, такі як закони, звичаї, правила і процедури, що контролюють діяльність організацій та забезпечують стабільність і прогнозованість у їхньому функціонуванні.

Теорія трансакційних витрат

Теорія трансакційних витрат заснована на економічному підході до оцінки витрат, які організація несе в процесі обміну товарами та послугами. Вона стверджує, що організації зростають, якщо витрати на обмін і організацію бізнесу є нижчими, ніж у конкурентів. Ці витрати можуть включати витрати на управлінські та бюрократичні процедури, виконання трудових договорів, контроль і координацію різних підрозділів та функцій. Організації, що ефективно зменшують свої трансакційні витрати, можуть досягти конкурентної переваги на ринку.

Теорія порівняльних переваг

Згідно з теорією порівняльних переваг, жодна організація не може існувати без взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем. Організації отримують ресурси (вхідні потоки) з зовнішнього середовища, обробляють їх і надають вихідні потоки, які включають продукти або послуги, що використовуються клієнтами. Клієнти, в свою чергу, надають зворотний зв'язок, оцінюючи якість продукції, ціни, стиль та інші характеристики.

Теорія підкреслює, що організації функціонують як системи, де всі компоненти і частини взаємозалежні між собою. Відмова одного елементу може призвести до відмови інших, тому для забезпечення стабільності та успіху необхідно підтримувати гармонію та взаємодію всіх складових організації.

Ці теорії дають глибоке розуміння процесів, які відбуваються всередині організацій та між ними, дозволяючи краще адаптувати стратегії управління для підтримки конкурентоспроможності в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика і діяльності ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Повне найменування юридичної особи: ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СПЕЦГІДРОТЕХ

Загальні дані про підприємство наведені у табл.2.1

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «СПЕЦГІДРОТЕХ»
Код ЄДРПОУ	40903034
Дата реєстрації	19.10.2016
Контактна інформація	09051, Київська обл., Сквирський район, село Пустоварівка, ПЛОЩА ПЕРЕМОГИ, будинок 18А. Тел: +380975110323
Уповноважені особи	КОВАЛИШЕНКО МИРОСЛАВ ФЕДОРОВИЧ— уповноважена особа
Види діяльності	...10.13 Виробництво м'ясних продуктів
Форма власності	Недержавна власність
Розмір статутного капіталу	4000000 грн.
Податковий борг	Відсутній

З 2018 року в ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» відбулася перорієнтація (диверсифікація) виробництва у зв'язку із ситуацією, що сформувалася на ринку. Підприємство почало займатися випуском продукції з м'яса та м'яса свійської птиці. Сформована нова організаційна структура, повністю орієнтована на клієнта.

Зараз в команді ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» майже 115 чоловік. рівень кваліфікації співробітників відповідає займаним посадам і обов'язків.

Управління в компанії здійснюється структурними підрозділами, в яких фахівці одного профілю і схожих компетенцій об'єднані в підрозділи, підпорядковані керівнику цього підрозділу. Наприклад, комерційний відділ підпорядковується відділу маркетингу, бухгалтерський відділ – фінансовому відділу, юридичний відділ – відділу юридичної підтримки і т. д. всі ці відділи взаємопов'язані і підкоряються президенту компанії. Таким чином, структура управління підприємством ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» лінійна і функціональна.

Перевага цієї системи в тому, що вона проста і прозора для персоналу, є ієрархічний поділ обов'язків, є стійкі вертикальні і горизонтальні зв'язки і відбувається делегування повноважень, що дозволяє швидко і ефективно приймати рішення і вирішувати проблеми.

ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» встановило справедливі відносини зі своїми клієнтами. Ефективність інформаційних ресурсів компанії дуже важлива з урахуванням специфіки діяльності компанії.

Оцінка майнового стану дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення позикових і власних коштів у пасивах. У структурі вартості майна відображається специфіка діяльності кожного підприємства. Амортизація основних засобів призначена для списання собівартості основних засобів та розраховується з використанням прямолінійного методу. Строки корисного використання груп основних засобів представлені таким чином: будівлі та споруди – 20-50 років, машини, обладнання та інші основні засоби – 5-25 років. Первісна вартість основних засобів станом на 31.12.2023 р. – 19063 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець звітного періоду – 7937 тис. грн. (41.64%).

Таблиця 2.2

**Аналіз зміни вартості основних засобів
ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби *						
	2021, тис.грн	2022, тис.грн	2023, тис.грн	Абс., тис.грн	Темп зміни	Абс., тис.грн	Темп зміни
				2022/2021		2023/2022	
Будівлі та споруди	10884	12065	13209	1181	110.85%	1144	109.48%
Машини та обладнання	4610	3784	3587	-826	82.08%	-197	94.79%
Транспортні засоби	1361	1361	1489	0	100.00%	128	109.40%
Земельні ділянки	170	170	170	0	100.00%	0	100.00%
Інші основні засоби	483	549	608	66	113.66%	59	110.75%
Всього	17508	17929	19063	421	102.40%	1134	106.32%

*Орендовані основні засоби підприємство не використовує

Джерело: складено автором

Аналіз зміни вартості основних засобів свідчить, що підприємство мало тенденцію до їх збільшення в період з 2021 по 2023 рр., тобто підприємство нарощує свої виробничі потужності, оскільки їх вартість зростає. В цілому, ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» має потужну виробничу базу, яка складається з власних основних засобів.

Таблиця 2.3

**Аналіз зміни структури основних засобів
ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби *							
	2021, тис. грн	Стукт. основн засобів %	2022, тис. грн	Стукт. основн засобів %	2023, тис. грн	Стукт. основн засобів %	Відносна зміна структ. 2022/2021	Відносна зміна структ. 2023/2022
будівлі та споруди	10884	62.17	12065	67.29	13209	69.29	1181.00	1144.00
машини та обладнання	4610	26.33	3784	21.11	3587	18.82	-826.00	-197.00
транспортні засоби	1361	7.77	1361	7.59	1489	7.81	0.00	128.00
земельні ділянки	170	0.97	170	0.95	170	0.89	0.00	0.00
інші	483	2.76	549	3.06	608	3.19	66.00	59.00
Всього	17508	100	17929	100	19063	100	0	0

Джерело: складено автором

Аналіз проведений в таблиці 2.2 показав, що в структурі основних засобів переважають будівлі та споруди, у 2023 році 69,29%. Також варто зазначити, що в 2023 році суттєво зростає кількість транспортних засобів підприємства, але незважаючи на це, їх частка все ще є несуттєвою, якщо порівнювати її з усіма іншими видами основних засобів. Графічно побачити вартість та структуру основних засобів підприємства можна побачити на рисунку 2.1.

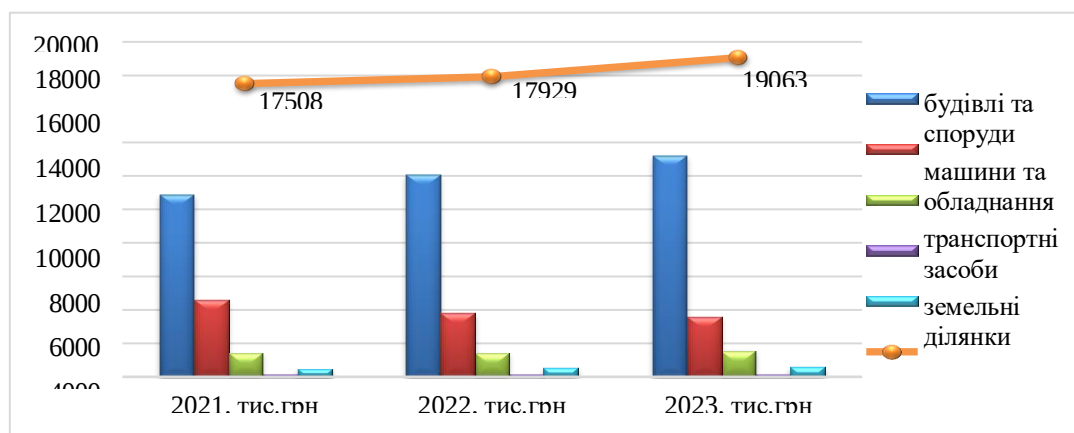


Рис. 2.1 Вартість та структура основних засобів ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Джерело: складено автором

Однак, для оцінки діяльності підприємства необхідно провести аналіз показників фінансового стану. Отже, спершу проведемо аналіз майнового стану підприємства за допомогою розрахунку показників використання основних засобів.

Таблиця 2.4

Аналіз показників майнового стану ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Показник	Нормативне значення	Рік			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0.41	0.39	0.43	95.79	109.88
Коефіцієнт придатності основних засобів	зростання	0.59	0.61	0.57	102.89	93.69
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	6.72	1.60	1.58	23.89	98.60
Частка основних засобів в необоротних активах	зменшення	10.12	3.78	5.63	37.35	149.03

Продовження табл. 2.4.

Частка основних засобів в сукупних активах	зменшення	4.20	1.71	58.69	40.87	3422.04
Фондовіддача	збільшення	0.99	1.00	1.00	101.01	100.00
Фондомісткість	зменшення	0.29	0.26	0.21	90.93	80.03

Джерело: складено автором

За даними розрахунків наведених в таблиці 2.3. можна зробити висновок, що показник фондовіддачі демонструє динаміку до зростання, а показник фондомісткості навпаки зменшується, що говорить про те, що ефективність управління основними засобами в компанії зростає.

Коефіцієнт зносу спочатку має тенденцію до зменшення, що говорить про модернізацію підприємством своїх основних засобів. Коефіцієнт оборотності основних засобів знижується за період 2021 – 2023 рр., що свідчить про зменшення чистого доходу від реалізації продукції та ефективне використання виробничих засобів підприємством, що в свою чергу негативно характеризує підприємство.

Оцінка майнового стану дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення позикових і власних коштів у пасивах. У структурі вартості майна відображається специфіка діяльності кожного підприємства. Амортизація основних засобів призначена для списання собівартості основних засобів та розраховується з використанням прямолінійного методу. Строки корисного використання груп основних засобів представлені таким чином: будівлі та споруди – 20-50 років, машини, обладнання та інші основні засоби – 5-25 років. Первісна вартість основних засобів станом на 31.12.2023 р. – 19063 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець звітного періоду – 7937 тис. грн. (41.64%).

Таблиця 2.5

Аналіз показників майнового стану ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Показник	Норматив- не значення	Рік			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0.41	0.39	0.43	95.79	109.88
Коефіцієнт придатності основних засобів	зростання	0.59	0.61	0.57	102.89	93.69
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	6.72	1.60	1.58	23.89	98.60
Частка основних засобів в необоротних активах	зменшення	10.12	3.78	5.63	37.35	149.03
Частка основних засобів в сукупних активах	зменшення	4.20	1.71	58.69	40.87	3422.04
Фондовіддача	збільшення	0.99	1.00	1.00	101.01	100.00
Фондомісткість	зменшення	0.29	0.26	0.21	90.93	80.03

Джерело: складено автором

За даними розрахунків наведених в таблиці 2.6 можна зробити висновок, що показник фондовіддачі демонструє динаміку до зростання, а показник фондомісткості навпаки зменшується, що говорить про те, що ефективність управління основними засобами в компанії зростає.

Коефіцієнт зносу спочатку має тенденцію до зменшення, що говорить про модернізацію підприємством своїх основних засобів. Коефіцієнт оборотності основних засобів знижується за період 2021 – 2023 рр., що свідчить про зменшення чистого доходу від реалізації продукції та ефективне використання виробничих засобів підприємством, що в свою чергу негативно характеризує підприємство.

2.2. Оцінка організації процесу управління кадровою політикою з метою забезпечення сталого розвитку підприємства

Людський капітал є одним з найважливіших ресурсів для будь-якої організації, і його ефективне використання потребує ретельного планування та управління. У випадку ТОВ «Спецгідротех» основною структурною

одиноцею для роботи з персоналом є «Відділ кадрів», очолюваний Директором з персоналу.

Система управління кадровою політикою

Кадрова політика компанії орієнтована на забезпечення оптимального використання людських ресурсів та повну реалізацію їх потенціалу для досягнення стратегічних цілей. Ця політика визначається Концепцією управління кадровою політикою, яка є основою для кадрових рішень і заходів у компанії. Система управління кадровою політикою включає в себе:

- Оптимальне формування кількості та якості персоналу.
- Повне використання можливостей співробітників у процесі їх трудової діяльності.
- Адаптація та навчання персоналу для виконання специфічних завдань організації.

Управління людськими ресурсами

Система управління людьми в компанії спрямована на кілька ключових напрямків, таких як:

- Відбір і набір управлінського персоналу.
- Адаптація нових співробітників до корпоративної культури і робочих процесів.
- Навчання і підвищення кваліфікації співробітників.
- Утримання персоналу, включаючи створення сприятливих умов для професійного розвитку.
- Мотивація: створення матеріальної та моральної мотивації для роботи, стимулювання самовдосконалення.
- Атестація та кар'єрне зростання.

Ці процеси сприяють підтримці високого рівня кваліфікації і професіоналізму співробітників протягом усієї їх трудової діяльності.

Планування кількості співробітників

Планування чисельності працівників в ТОВ «Спецгідротех» здійснюється на основі інструкцій, що визначають:

1. Середньооблікова чисельність співробітників, розраховується на основі даних за попередні роки.

2. Планування закриття робочих місць на поточний та наступний роки.

Це дозволяє підприємству ефективно керувати кількістю працівників і забезпечувати необхідний рівень їх залучення та кваліфікації в різних сферах діяльності.

Ефективність праці

Ефективність праці є важливим показником, який відображає:

- Співвідношення між обсягом вироблених благ (як матеріальних, так і нематеріальних) та затраченими на це ресурсами (працею).
- Зростання ефективності праці означає збільшення обсягу продукції при тих самих або менших витратах праці.

Це безпосередньо впливає на фінансові результати компанії і дозволяє підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, правильно організоване управління людськими ресурсами забезпечує високий рівень продуктивності та досягнення цілей організації.

Відповідно до проведення аналізу структури трудових ресурсів. Так, з табл. 2.7 видно, що у 2022 р. спостерігається збільшення за структурою персоналу: частка всього промислово-виробничого персоналу порівняно з 2021 р. збільшилася на 0,3%, частка робітників збільшилась на 0,8%, частка службовців зменшилась на 0,6%, частка керівників збільшилась на 0,5%, частка фахівців зменшилась на 0,4%, частка непромислового персоналу зменшилася на 0,3%. Порівняно з 2021 р. структура персоналу в 2023 р. теж змінилася: частка всього промислово-виробничого персоналу збільшилась на 0,4%, частка робітників збільшилась на 0,1%, частка службовців зменшилась на 0,1%, а частка фахівців збільшилася на 0,2%.

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» 2021-2023 рр.

Категорії працівників	2021	2022	2023	Відхилення (%) 2022/2021	Відхилення (%) 2023/2022
Середньооблікова чисельність по підприємству	100.0 %	100.0 %	100.0 %	0.00	0.00%
Промислово-виробничого персоналу	95.0%	95.3%	95.7%	0.23	0.37
з них:					
Робітники	63.4%	64.2%	64.3%	0.78	0.20
Службовці	12.9%	12.3%	12.2%	-0.61	-0.09
Керівники	9.9%	10.4%	10.4%	0.48	0.06
Фахівці	8.9%	8.5%	8.7%	-0.42	0.21
Непромисловий персонал	5.0%	4.7%	4.3%	-0.23	-0.37

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оскільки зміна числа робітників, пов'язаних зі звільненням і прийомом працівників, є важливим об'єктом аналізу. І рівень стабільності кадрів – один із чинників, що істотно впливає на продуктивність праці й ефективність виробництва, тому цьому питанню при аналізі приділяють велику увагу. Результати розрахунків коефіцієнтів, що характеризують рух персоналу, подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рух робочої сили ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп зростання, %
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2021-2023
Чисельність персоналу на початок року	102	101	106	-1	5	103.9
Прийнято на роботу	19	29	24	10	-5	126.3
Звільнено	20	24	15	4	-9	75.0
Чисельність персоналу на кінець року	101	106	115	5	9	113.9
Коефіцієнт обороту з прийому на працівників	0.19	0.28	0.22	0.09	-0.06	116.0
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	0.20	0.23	0.14	0.03	-0.10	68.9
Коефіцієнт плинності кадрів	0.20	0.23	0.14	0.03	-0.10	68.9

Коефіцієнт постійності кадрів	1.00	0.98	0.96	-0.03	-0.02	95.5
-------------------------------	------	------	------	-------	-------	------

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

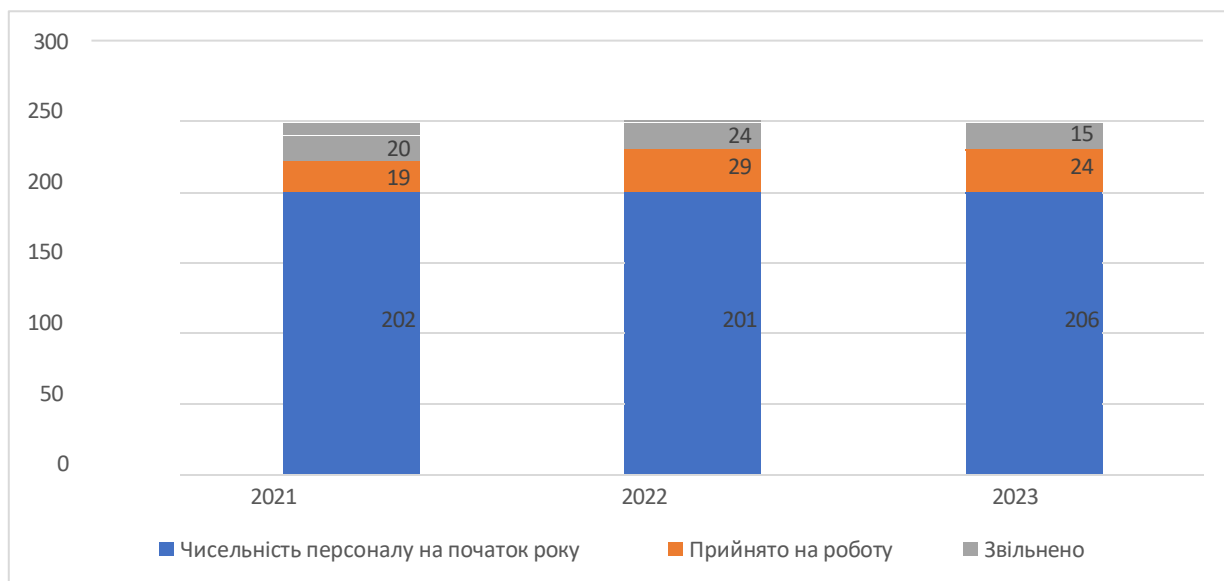


Рис.2.2 Рух робочої сили ТОВ «СПЕЦІДПРОТЕХ» 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.7, період з 2021 по 2023 рік прийнято більшу кількість працівників, ніж звільнено, коефіцієнт плинності кадрів у 2022 р. збільшився на 0,03 порівняно з 2021 р., а у 2023р. зменшився на 0,09 порівняно з 2022 р.; коефіцієнт постійності зменшився у 2021 р. на 0,02, у 2023 р. зменшився ще на 0,02. Таким чином, коефіцієнт постійності персоналу постійно падає за досліджуваний період.

Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства. Першим кроком у проведенні аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів підприємства буде визначення загального балансу робочого часу.

Таблиця 2.8

**Аналіз балансу робочого часу ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»
2021- 2023 рр.**

Показник	Одиниц я виміру	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Календарний фонд час у т.ч.:	дні	366	365	365	-1	0
святкові	дні	10	12	11	2	-1
вихідні	дні	105	105	104	0	-1
Номінальний фонд роб. часу	дні	251	248	250	-3	2
Неявки на роботу, у т.ч.:	дні	75	30	29	-45	-1
щорічні відпустки	дні	12	12	19	0	7
відпустки по вагітності	дні	2	1	1	-1	0
додаткові відпустки	дні	2			-2	0
хвороби	дні	7	10	5	3	-5
прогули	дні	2	1		-1	-1
простої	дні	50	5	4	-45	-1
Фонд робочого часу	дні	176	218	221	42	3
Тривалість робочого дня	год.	7.6	7.9	8.3	0.3	0.4
Бюджет робочого часу	год.	1337.6	1722.2	1834.3	384.6	112.1
Скорочені дні	год.	5	6	7	1	1
Корисний фонд робочого часу	год.	1332.6	1716.2	1827.3	383.6	111.1

*Джерело: складено автором на основі
даних підприємства*

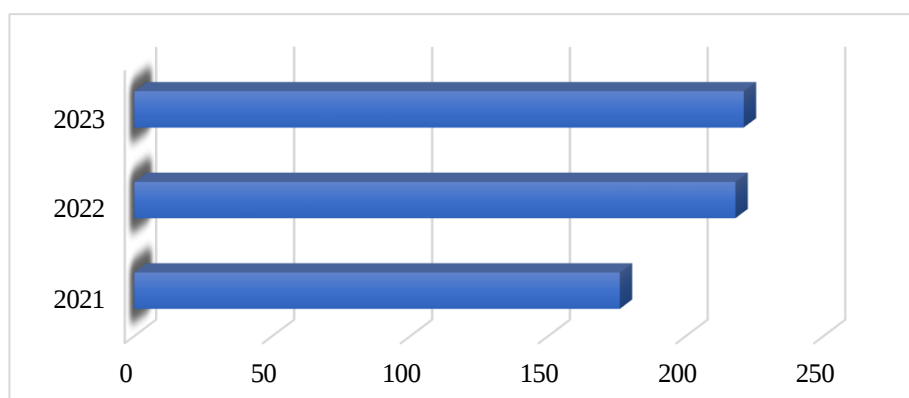


Рис. 2.3 Динаміка зміни балансу робочого часу
ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.6.

З рисунку 2.3 видно, що фонд робочого часу постійно зростає, це відбувається і за рахунок зростання робочого персоналу, так і через

зростання тривалості робочого дня.

На узагальнення результатів дослідження забезпеченості та використання персоналу ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» проведемо аналіз продуктивності праці Як економічна категорія, продуктивність праці характеризує ефективність використання робочої сили і в загальному випадку відображає кількість споживчої вартості, створеної за одиницю часу (виробіток) або витрати робочого часу на виробництво одиниці споживчої вартості (трудомісткість). Результати відобразимо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Аналіз продуктивності праці ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» 2021- 2023 рр.

Показник	Од. виміру	Роки			Темп зростання, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Обсяг виробництва у вартісному виразі	тис. грн.	40287	60627	83146	150.49	137.14
Середньооблікова чисельність	осіб	101	106	115	104.95	108.49
у т. ч. і робітники	осіб	64	68	74	106.25	108.82
Питома вага робітників	%	63.37	64.15	64.35	101.24	100.31
К-сть відпрацьованих днів	днів	176	218	221	123.86	101.38
Тривалість труд. дня	год.	7.6	7.9	8.3	103.95	105.06
Середньоденний виробіток робітника	грн.	3576.6	4089.8	5084.1	114.35	124.31
Середньогодинний виробіток робітника	грн.	299.3	333.3	395.67	111.34	118.72



Рис. 2.4 Динаміка зміни виробітку ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.7.

З табл. 2.9. визначено, що продуктивність праці найменшою була у 2021 р. Середньорічний виробіток працівника у 2022 р. становив 571952.83 тис. грн, що на 43% більше, ніж у 2023 р. Порівняно з 2022 р. у 2023 р. цей показник збільшився на 232021,1 тис. грн, або на 26%.

Така ситуація на підприємстві склалась завдяки введенню в 2021 р. у виробництво нового обладнання, яке підвищує продуктивність праці при мінімальному збільшенні працівників, це залучення нових машин (збільшення основних засобів на 13,4%) та раціональне розподілення робочого часу. Так, чисельність працівників збільшилась на 5% у 2022 р. порівняно з 2021 р., а продуктивність праці збільшилась на 40%. 2023 р. середньооблікова чисельність збільшилась майже на 9%, а середньорічний виробіток – на 26%, що є позитивним чинником.

При аналізі продуктивності праці важливо також проаналізувати як виконувались на підприємстві норми виробітку між показниками обсягу виробництва, середньосписковою чисельністю працюючих, середньорічним виробітком та дослідити їх взаємозв'язок. Його суть полягає в тому, що з ростом виробітку проходить відносне вивільнення працюючих.

Якщо проводити оцінку співвідношення між темпами збільшення фонду оплати праці та товарообігом, необхідно зазначити, що воно становить більше ніж одиниця, а це може вказувати на те, що система матеріального стимулювання на досліджуваному підприємстві враховує фактор збільшення продуктивності праці, а саме зростання оплати праці не обумовлюється зростанням обсягів виробництва.

Завдячуючи оцінці коефіцієнту між динамікою швидкості збільшення фонду оплати праці та доходом підприємства, який також більше ніж одиниця, довели, що зростання зарплати не містить під собою економічного підґрунтя, а саме збільшення – джерела здійснення витрат. Згідно до цього ми можемо спостерігати збільшення питомої ваги витрат на оплату праці у сукупності з доходами підприємства, що може призвести до погіршення масштабів фінансування інших спрямувань щодо витрат та, як наслідок,

зменшення отримання прибутку. Але доцільно зауважити, що збільшення фонду оплати праці також буде пов'язано з необхідністю збільшення чисельності персоналу, що буде спричинено розширенням діяльності самого підприємства.

Витрати на заробітну плату ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» у 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.10 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.10

**Витрати на заробітну плату ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»
у 2021- 2023 рр.**

Показник	2021р.		2022р.		2023р.		Абсолютний приріст, 2022-2021	Абсолютний приріст, 2023-2022	Темп росту, 20122/2021 рр., у %	Темп росту, 2023/2022 рр., у %
	Тис. грн	Відсоток вага, у %	Тис. грн	Відсоток вага, у %	Тис. грн	Відсоток вага, у %				
Витрати на оплату праці	6570	100	8187	100	12504	100	808,5	2158,5	24,61	52,73
В т.ч. на заробітну плату та компенсації	5742,18	87,4	6844,33	83,6	9878,16	79,0	551	1517	19,19	44,33
В т.ч. на преміальні та бонусні виплати	827,82	12,6	1342,67	16,4	2625,84	21,0	257,5	641,5	62,2	95,53

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Проведемо аналіз зміни витрат на преміальні та бонусні виплати працівникам у загальних витратах на оплату праці на досліджуваному підприємстві (таблиця 2.16, рис. 2.5.).

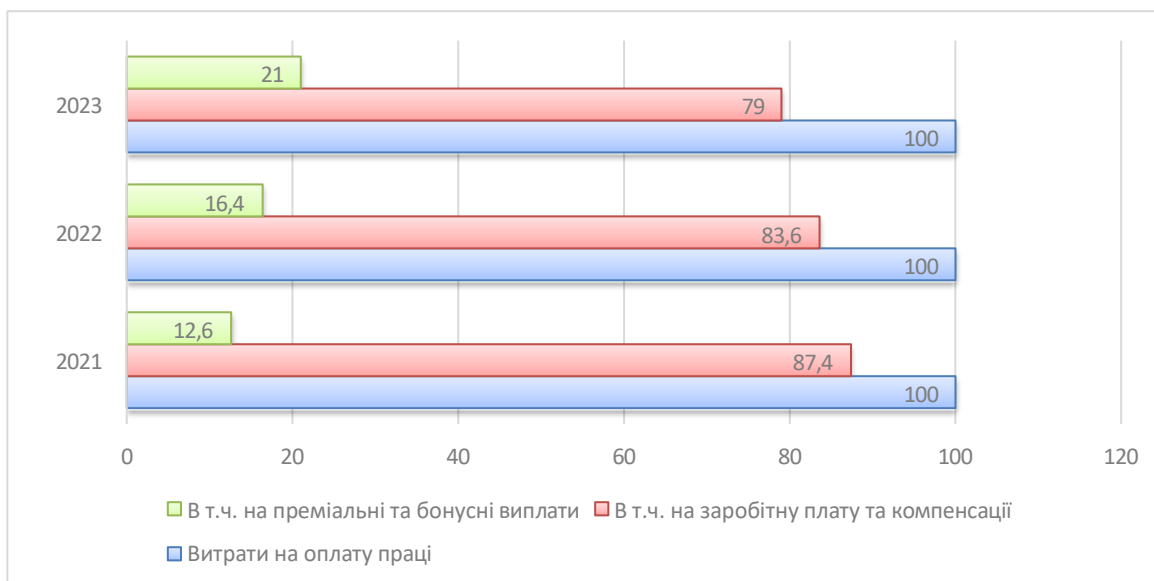


Рис. 2.5 Витрати на заробітну плату у ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

З аналітичної таблиці 2.16 та рис 2.6. можемо спостерігати наступну тенденцію: у загальних витратах на оплату праці відбувається зростання частки преміальних та бонусних витрат (12,6% у 2021 році, 16,4% у 2022 році та 21% у 2023 році). Відповідно, питома вага витрат на заробітну плату зменшується (87,4% у 2021 році, 83,6 % у 2022 році, 79 % у 2023 році). Загалом витрати на оплату праці у 2022 році збільшилися на 24,61 % порівняно з 2021 роком і на 52,73 % у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Бонусне преміювання праці на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» використовується у структурних підрозділах. Воно може мати вигляд щомісячних, квартальних, піврічних чи річних виплат. В залежності від кількості працівників, які отримують бонуси, виплати можуть мати характер індивідуальних, групових, командних. Величина бонусів також диференційована: в залежності від приросту надання послуг у порівнянні з попереднім звітним періодом.

Розподіл винагороди за рахунок бонусів буде залежати від того, як виконано поставлені цілі: самого підприємства, підрозділу, окремого співробітника. Чим нижчий статус має працівник, тим більше розмір бонусу залежить від його індивідуальних зусиль та результатів праці, чим вищу посаду – тим більше винагорода залежить від успішної роботи усього

відділу або групи. Однією з головних складових кадрової політики на підприємстві є політика оплати праці, і саме від її напрямків в значній мірі буде залежати ефективність роботи усього підприємства, так як зарплата є одним з головних та основоположних стимулів у раціональному використанні робочої сили на підприємстві.

Розмір фонду оплати праці напряму залежить від чисельності персоналу підприємства та середньої оплати одного працівника.

Залежність чисельності персоналу та середньої заробітної плати одного робітника на зміну фонду оплати праці наведено у таблиці 2.11.

У 2023 р. у порівнянні з 2022 р. фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 4317 тис. грн. При цьому за рахунок зростання середньоспискової кількості штатних працівників облікового складу на 6,2 чоловік фонд оплати праці зріс на 606,2 тис. грн., а за рахунок збільшення середньої заробітної плати на 1552,3 тис. грн. Тобто збільшення фонду оплати праці, в основному, відбулося також за рахунок збільшення заробітної плати одного робітника.

Таким чином, проаналізувавши дані, доцільно зробити висновки, що персонал підприємства ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» не має ознак стабільності та сформованості: спостерігатиме велику плинність кадрів та відбувається його постійне збільшення. У свою чергу, причиною погіршення результатів фінансово-господарської діяльності може стати плинність кадрів. У структурі персоналу превалюють не робітники, а спеціалісти та інженери, питома вага яких протягом 2021-2023 рр. залишається майже не змінною. Це чоловіки віком до 35 років з вищою освітою. В якості особливостей праці спеціалістів можна визначити: розумову діяльність, творчість при вирішенні поставлених завдань, пошук та узагальнення інформації, тому в їх інтересах переважатиме просування по службі, можливість ротації та планування кар'єри, надання більш цікавої, відповідальної та змістовної роботи.

Підсумовуючи, треба зазначити, що ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» – підприємство, яке знаходиться на стадії розвитку, зі складним та

розгалуженим типом організаційної структури. Робота відділу кадрів як елемента кадрової політики виключає активну взаємодію із рівнями лінійних менеджерів та керівників, обмежується лише оформленням документів, пошуком персоналу на вакантні посади. Діяльність підприємства потребує використання послуг аутсорсингу та залучення великої кількості субпідрядників, що можна пояснити специфічним видом послуги, яку надає товариство. Відповідним чином, витрати підприємства – це у більшості своїй інші операційні витрати (50,8 – 60,9%), тому, що виробництво послуги не є матеріалоємним (матеріальні витрати від загальної кількості витрат становлять 1,8- 2,2 %).

Одним із найважливіших аспектів аналізу фінансово-економічного становища підприємства, безумовно, вважається процес прийняття стратегічних рішень. Рішення завдань формулювання об'єкту та предмету управління кадровою політикою підприємства ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» потребує проникнення до сутності стратегічного та кадрового управління.

Стратегічні рішення характеризуються інноваційною природою, спрямованістю не на тактичні завдання підприємства, а на перспективні цілі. Відрізняються від тактичних рішень не визначеністю багатьох альтернатив; що направлені в майбутнє. Крім цього, при таких рішеннях результат, як правило, більше залежить від якості самого рішення, ніж від швидкості чи своєчасності його прийняття.

Для цілеспрямованих дій персоналу у ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» необхідні організаційні передумови – стратегічний базис, який визначатиме структуру, сукупність прийомів та способів дій, механізми управління, а, крім цього, форми та зміст діяльності усіх елементів організаційних систем. Специфіка кожного рівня управлінської ієрархії вимагатиме відповідних кадрів. Стратегії, що розробляються на ієрархічних рівнях управління, узгоджуються із політикою організації.

Управління кадровою політикою на підприємстві завдяки розробленню кадрової стратегії сприяє реалізації цілеспрямованої

організаційно-управлінської діяльності персон управління у напрямі підвищення ефективності кадрової політики.

В основу управління кадровою покладено такі базові основи, як:

- повний управлінський цикл реалізації стратегічних рішень щодо кадрової політики, який базується на аналізі діяльності підприємства, а також внутрішніх та зовнішніх факторах впливу та ризиків;
- визначення альтернативних напрямів здійснення управлінських рішень відповідно до окресленої мети кадрової політики;
- реалізація стратегічних управлінських рішень;
- корегування управлінської діяльності у відповідності в результаті відповідних висновків, що базуються на результатах стратегічного контролінгу.

Ефективність системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» обумовлена необхідністю забезпечення комплексного, системного погляду на підприємство та його зовнішнє оточення. На підставі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації значно спрощується процес прийняття стратегічних рішень; забезпечується координація та комунікація між ланками та рівнями керівництва; проводяться необхідні зміни; виникають можливості передбачення тенденцій розвитку бізнесу, визначається стратегічний вибір і реалізація стратегії.

Проте, існує ряд обмежень на використання стратегічного управління на підприємстві, які вказують на те, що немає універсального типу управління для будь-яких ситуацій та завдань.

- *По-перше*, в силу своєї сутності стратегічне управління не описує точно та детально майбутню ситуацію. Сформульована в стратегічному управлінні характеристика бажаного майбутнього підприємства – це не детальне описання її внутрішнього стану та стану навколишнього середовища, а сукупність якісних прагнень до того, в якому стані має знаходитися підприємство у майбутньому періоді, яка позиція у неї

має бути на ринку і в бізнес-середовищі, яка має бути організаційна структура.

– *По-друге*, стратегічне управління не може бути зведено до набору нормативів, правил, чи процедур. Нема в теорії прямих положень та рекомендацій, що передбачають точне описання, що і як робити при вирішенні відповідних завдань у певних ситуаціях.

Для проведення аналізу проблем та вибору стратегії, а також для здійснення стратегічного планування та практичної реалізації стратегії на підприємстві існують ряд рекомендацій, правил та логічних схем: симбіоз інтуїції та мистецтва вищого керівництва спрямовувати підприємство на здійснення стратегічних планів; відновлення підприємства та його продукції, а також реалізація поточних оперативних планів; високий професіоналізм і творчість службовців, що забезпечує зв'язок організації із зовнішнім середовищем, активне включення всіх робітників до реалізації завдань підприємства та пошуку найкращих шляхів досягнення його цілей.

– *По-третьє*, для того, щоб на підприємстві почав здійснюватися процес стратегічного управління необхідно багато зусиль, витрат часу і ресурсів.

– *По-четверте*, відбувається значне посилення негативних наслідків помилок стратегічного прогнозування.

– *По-п'яте*, основний наголос при здійсненні стратегічного управління часто робиться на стратегічному плануванні, однак, це істотно недостатньо. Тому, одна із найважливіших складових стратегічного управління – це реалізація стратегічного плану.

Для проведення аналізу стратегічного управління на досліджуваному підприємстві, необхідно також проаналізувати дію внутрішніх та зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на діяльність ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ».

Для визначення факторів макросередовища, необхідно провести відповідний аналіз. Інструментом такого дослідження може слугувати PEST-аналіз (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Реальна значимість впливу факторів згідно результатів PEST- аналізу

Політичні		Економічні	
Фактори	Вага	Фактори	Вага
зміни законодавства щодо соціальних факторів	0,14	економічна ситуація та тенденції	0,18
недосконалість законодавчої бази	0,27	інфляція	0,41
посилення державного галузевого	0,10	остаточний принцип формування бюджету	0,19

Соціально-культурні		Технологічні	
Фактори	Вага	Фактори	Вага
Відношення до якості продукції та	0,50	невідповідність наявних технічних	0,18
Відношення до імпортованих товарів та	0,36	потенціал освітніх інновацій	0,43
		недостатність інноваційно-	0,38

Джерело: побудовано на основі даних підприємства та аналізу ринку

Для аналізу ефективності діяльності було проведено SWOT-аналіз ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT – аналіз ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Си)	Слабкі сторони (Сл)
	1. Високо-кваліфікований персонал 2. Потужна матеріально-технічна база 3. Гнучка політика керівництва 4. Хороша репутація у клієнтів	1. Значне скорочення чисельності персоналу 2. Застаріле обладнання 3. Недостатньо високий прибуток 4. Додаткові транспортні витрати
Зовнішнє середовище	Можливості (М)	Загрози (З)
	1. Розширення виробництва 2. Вихід на нові ринки 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	1. Поява нових конкурентів та зростаючий конкурентний тиск 2. Збільшення цін на матеріали 3. Зниження репутації

Джерело: побудовано на основі даних підприємства та аналізу ринку

Оцінивши зазначені можливості і загрози безпосереднього оточення, сильні і слабкі сторони підприємства, бачимо, що сильних сторін більше ніж слабких, проте можливостей менше ніж загроз. Отже, підприємство позиціонує у нижній частині матриці SWOT-аналізу. На даному етапі розвитку для нього характерною є стратегія формування конкурентних переваг та посилення позицій на ринку.

Отже, на основі проаналізованих даних можемо зробити висновок, що персонал ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» не є стабільним і сформованим: відбувається його постійне збільшення, спостерігається велика плинність. У свою чергу, плинність кадрів може стати причиною погіршення результатів фінансово-господарської діяльності. У структурі персоналу переважають робітники, питома вага яких залишається майже не змінною протягом 2021-2023 рр.

Таким чином, у стратегічному управлінні кадровою політикою головним і істотним фактором є управлінська діяльність із координації організаційно-управлінських доцільних дій персоналу управління щодо формування та використання людських ресурсів організації. Це чиниться завдяки взаємодії усіх елементів системи управління, узгодженню дій персоналу управління, приведення їх до відповідності із дією щодо досягнення стратегічної мети організації. У свою чергу, інтеграційно-координуюча функція стратегічного управління здійснюється за допомогою ефективної організації множини інформаційних потоків, що циркулюють в каналах управління підприємством. Крім цього, у моделях стратегічного управління, які використовуються у ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» на практиці, не виділяються специфічні особливості управління кадровою політикою.

2.3. Дослідження управління кадровою політикою ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Ефективне довгострокове функціонування підприємства неможливе без збору адекватної аналітичної інформації для проведення виваженої кадрової політики. Саме тому, відділ кадрів постійно збирає обсяг даних, які характеризують стан персоналу підприємства із різноманітних сторін. Нерідко такі дані мають назву «статистика людських ресурсів». Сутність

цієї статистики у наданні інформації щодо різних сторін стану робочих кадрів на підприємстві, таких, як: продуктивність, професійне навчання, динаміка робочої сили тощо. У кожній організації використовуються власні показники, що відбивають специфічні особливості її діяльності та традиції.

Оцінювання ефективності мотивації кадрів за результатами роботи зазвичай визначається за вимірюванням певних показників: продуктивності, ефективності продажів або ефективності діяльності підприємства в цілому. Але, крім рівня мотивації, на комплекс перелічених показників ще впливають багато інших факторів, таких як: відповідність кадрової політики цілям підприємства, організація трудового процесу, сприйняття корпоративної культури підприємства, наявність та ефективність використання сучасних засобів виробництва, наявність, рівень кваліфікації, досвіду, вмінь, знань персоналу на підприємстві тощо. Тому, при формуванні кадрової політики – передумови визначення рівня мотивації кадрів за результатами праці слід включити врахування впливу ще й інших факторів, окрім продуктивності праці.

Оцінка ефективності мотивації кадрів персоналу проводиться на підприємстві за такими непрямими показниками, як: задоволеність працею, бажання змінити роботу, плинність кадрів, ініціативність та творчість працівників. Тобто, чим більше показник задоволеності працею, тим відповідно менше плинність кадрів підприємства, тим самим ефективність кадрової політики значно вище.

Управління кадровою політикою ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» здійснюється у таких напрямках: оптимізація та стабілізація кадрового складу підприємства, створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу підприємства; матеріальна мотивація, забезпечення соціальних пільг та нематеріальна мотивація; формування та зміцнення корпоративної культури.

Необхідно проаналізувати способи матеріальної мотивації персоналу, що використовуються на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ».

Результати анкетування, проведеного у 2023 році відділом по роботі з персоналом (таблиця 3.1), який втілює у життя кадрову політику підприємства, засвідчують, що важливим каталізатором, спроможним суттєво інтенсифікувати трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей та цілей організації залишаються, як і раніше, матеріальні потреби та інтереси. А саме, більшість чоловіків та жінок найважливішим пріоритетом вважають отримання стабільної заробітної плати.

Таблиця 2.6

**Розподіл відповідей працівників ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ», які
вважають пріоритетом при виборі місця роботи отримання стабільної
заробітної плати**

№ п/п	Розподіл відповідей серед працівників	Кількість осіб	%
1	Усі працівники ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»	115	100,0
2	у тому числі чоловіки	103	89,4
3	у тому числі жінки	12	10,6

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Заробітна плата – основний стимулюючий фактор, який є базисом, що формує матеріальне стимулювання праці персоналу. Заробітна плата працівників складається з таких видів виплат: посадові оклади, премії, доплати, надбавки за вислугу років та інші надбавки.

Система надбавок та доплат на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» включає наступні елементи:

- 1) високі досягнення в праці робітників;
- 2) вислуга років;
- 3) перевиконання плану.

Ті доплати, які існують виключно за сферою діяльності підприємства, можна, у свою чергу, поділити на такі три групи:

- для заохочення до інтенсифікації праці, розширення професійного

(посадового) профілю тощо, тобто ті, які можуть бути і стимулюючого і компенсаційного характеру:

- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників чи звільнених працівників;
- за суміщення професій чи посад;
- за збільшення обсягів робіт, які виконуються або розширення зони обслуговування;
- доплати за період освоєння нових норм трудових затрат;
- доплати за завідування господарським департаментом;
- доплати за діловодство та бухгалтерський облік;
- доплати за сервіс обчислювальної техніки.

Компенсаційні виплати за умови праці, що відхиляються від нормальних.

Найвагомішими із них є такі доплати:

- доплати за роботу у нічний час або у святкові дні;
- доплати за інтенсивність праці;
- доплати за перевезення небезпечних вантажів;

доплати, які пов'язані з особливим характером робіт, що виконуються (сезонність, віддаленість, невизначеність об'єкта роботи тощо):

- доплати за багатозмінний режим роботи;
- доплати за роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком;
- доплати за дні у відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу та в інших схожих випадках;
- доплати за працю більше нормальної тривалості робочого часу.

Премії, зазвичай, використовуються як елемент кадрової політики підприємства задля стимулювання добросовісного ставлення до праці, підвищення якості та ефективності роботи. Розмір премії в залежності від досягнутих результатів може суттєво змінюватися. На ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» застосовуються премії, що представлені у двох видах:

а) за індивідуальний творчий внесок працівника у діяльність підрозділу;

б) за своєчасне і якісне виконання робіт.

На підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» у відділах надання послуг використовується бонусне преміювання праці. Бонусне преміювання праці може бути річним, піврічним, щомісячним чи кварталним. Виплати можуть бути індивідуальними, груповими чи командними в залежності від кількості працівників, які отримують бонуси. Також диференційований розмір бонусів в залежності від приросту надання послуг у порівнянні з попереднім звітним періодом.

Бонусна винагорода розподіляється у залежності від рівня виконання цілей: підприємства, відділу, окремого працівника. Якщо статус працівника нижче, то тим більше розмір бонусу залежить від його індивідуальних зусиль та результатів праці. Але чим посада вище – тим більше розмір винагороди залежить від успішної роботи усього відділу або групи. Процес прийняття рішень в області оплати праці є складовою частиною управління кадровою політикою підприємства і від цього процесу значною мірою залежить ефективність його роботи, тому що заробітна плата виступає як найважливіший стимул у раціональному використанні робочої сили.

Фонд оплати праці безпосереднім чином залежить від кількості персоналу підприємства та величини середньої заробітної плати одного працівника.

Використовуючи метод факторного аналізу можна обчислити ступінь впливу на зміну фонду оплати праці зміни середньоспискової чисельності штатних працівників облікового складу та середньорічної заробітної плати одного працівника:

$$\Phi ОП (Ч_{сс}) = Ч_{сс} * ЗП_{(3.1)}$$

Розглянемо засоби нематеріальної мотивації, які використовуються як елемент кадрової політики на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ».

Формування ефективної кадрової політики на підприємстві

ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» передбачає створення такого комплексу мотиваційних заходів нематеріального напрямку та відносин у колективі, щоб у персоналу було прагнення працювати, бажання йти на роботу з радістю. Саме тому, позитивні соціальні відносини між працівниками є досить важливими для функціонування підприємства. Такі відносини будуються на основі корпоративної соціальної відповідальності та командної роботи між працівниками ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ». Корпоративна соціальна відповідальність є передумовою функціонування ефективної кадрової політики підприємства.

Система нематеріальної мотивації праці робітників, спеціалістів та керівників, яка існує на підприємстві, досить розширена.

На підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ», враховуючи сучасні тенденції, значний рівень уваги приділяється процесу гуманізації праці.

Виокремлюються такі напрямки гуманізації праці:

- розширення змісту праці (суміщення функцій контролю за якістю виконуваної роботи та основних функцій робітників);
- процес удосконалення умов праці;
- оптимізація контролю режиму праці і відпочинку.

Соціальний напрямок складає основу нематеріальної мотивації, що використовується на підприємстві. 36 % працівників, за результатами проведеного опитування, вважають при виборі місця роботи пріоритетним фактором саме медичне страхування та обсяг соціальних гарантій. Керівництво підприємства має наступні елементи соціального пакету:

- усе керівництво та переважна більшість спеціалістів використовують вищезазначені преміальні виплати та інші блага. Це, наприклад, оплата мобільного зв'язку.

- ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» надає кожні півроку усім працівникам оплачувані відпустки. Тобто, працівники, які сумлінно пропрацювали півроку на підприємстві, мають право на відпустку строком в 12 календарних днів. Організація сплачує різноманітні види соціальних виплат:

учбові та декретні відпустки, виплати у зв'язку з народженням дитини, лікарняні, а також, гарантує відповідний розмір виплат при звільненні, заохочує тих працівників, які вже тривалий час працюють на підприємстві. Практикується «тринадцята» заробітна плата у розмірі середньомісячного окладу за останні три місяці як і в багатьох інших компаніях. Виплати проводяться у повному обсязі та вчасно.

- харчування персоналу частково сплачує підприємство. Завжди, також, є у наявності вибір безкоштовних гарячих напоїв.

- відділом охорони праці щороку проводиться безкоштовний медичний огляд працівників. Працівникам надано право на отримання путівок до санаторіїв.

- корпоративне святкування річниці підприємства є традиційним. Участь у святкуванні беруть усі рівні працівників, спеціалістів та керівників. Такі заходи сприяють уникненню умовних бар'єрів між керівництвом та підлеглими.

Проте, деякі із засоби мотивації втратили свою значущість. Наприклад, від нормованого робочого дня готові відмовитися 48% працівників. Серед них, майже 72 % опитаних – це чоловіки, змогли б відмовитися від корпоративного мобільного зв'язку – 36 % опитаних. Це підтверджує факт, що за сучасними тенденціями нормована тривалість робочого дня, оплачуваний корпоративний зв'язок втрачають свій мотиваційний потенціал, а тому доцільно замінити ці засоби іншими.

Проаналізуємо навчання та розвиток персоналу ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» – наступний елемент кадрової політики підприємства.

Навчанню та розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» приділяється значна увага. Як яскравий показник, це доводить частота проведення тренінгів та показник якості – чисельність співробітників, що зросли у межах організації за кар'єрою. Навчання персоналу є вимушеним кроком підприємства, а не лише мотиваційним засобом, бо необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу для

використання сучасних систем, які присутні на ринку.

За сучасними тенденціями значно збільшуються витрати підприємства на розвиток та навчання своїх працівників, а саме: стажування, участь у тренінгах (таблиця 3.2). Це можна пояснити безпосередньо змінами, що відбуваються у макросередовищі та змінами у самій компанії. Зміни у зовнішньому законодавчому просторі вимагають адаптування співробітників, створення принципово нових програмних продуктів обумовлює потреби щодо навчання персоналу користуванню ними тощо.

Підприємство відрізняється позитивним ставленням до випускників вузів, що вперше шукають роботу та до студентів заочної форми навчання. На підприємстві у 2022 р. на заочному відділенні навчалися 3 працівника, що майже на 15,5% більше, ніж у 2021 році.

Наступний елемент кадрової політики, що використовується на підприємстві – це кар’єрне просування. Так як підприємство знаходиться на стадії інтенсивного росту, то її співробітники мають можливості професійно зростати та поліпшувати свою кар’єру разом з організацією.

На підприємстві простежуються два види кар’єри: фахова та внутрішньофірмова. Фахову кар’єру визначимо як різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, процес послідовного розвитку індивідуальних професійних здібностей працівника та кінцевий вихід на пенсію. Працівник може пройти ці стадії в одній або в різних організаціях. На відміну від фахової внутрішньофірмова кар’єра – це зміна стадій розвитку працівника в межах однієї організації.

Реалізація внутрішньофірмової кар’єри відбувається за різними напрямками:

- переведенням працівника до вищого рівня в ієрархії, тобто вертикально;
- переведенням працівника із одного робочого місця на інше, тобто горизонтально, що підвищує інтерес до роботи, а отже посилює мотивацію трудової діяльності.

Крім цього, це можуть бути, також, переміщення в іншу функціональну галузь трудової діяльності, ускладнення завдань на нинішній посаді або розширення, зміна службової ролі в організаційній структурі підприємства.

46,4 % опитаних чоловіків згідно проведеного у 2022 р. дослідження вважають важливим стимулом до праці допомогу у вирішенні важливих питань. У той же час, пріоритетним цей стимул вважають лише 22 % жінок. Гідна заробітна плата та цікава робота є пріоритетним стимулом для більшості жінок (36%). Це доведено ще і таким фактом, що більшість чоловіків прагнуть до кар'єрного просування і саме така винагорода вважається найкращою, що підтверджується результатами опитування: 60,7 % із опитаних чоловіків найбільше були б задоволені підвищенням та отриманням додаткових функціональних повноважень.

У таблиці 3.3 наведено переваги та недоліки існуючої системи управління кадровою політикою персоналу на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ».

Отже, зважаючи на результати аналізу та проведених досліджень на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ», визначено переваги та недоліки системи управління кадровою політикою, які є на сьогоднішній день. Це дає можливість стверджувати, що управління кадровою політикою персоналу є недосконалим та вимагає покращення.

Таблиця 2.14

Переваги та недоліки існуючої системи управління кадровою політикою персоналу у ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Переваги системи управління кадровою політикою	Недоліки системи управління кадровою політикою
1. Офіційне працевлаштування, дотримання КЗпП	1. Відсутність єдиної прозорої системи матеріального стимулювання праці персоналу, відсутність, положення про

	преміювання
2. Нормований робочий день	2. Відсутність чітких посадових інструкцій та інструкцій відділів, і як результат конфлікт щодо чіткого розподілу обов'язків
3. Можливість кар'єрного зростання всередині компанії	3. Достатньо висока плинність кадрів і як результат нестача досвідчених спеціалістів
4. Велика увага до навчання та розвитку персоналу	4. Ігнорування психологічних тренінгів
5. Забезпечення персоналу транспортом, харчуванням та іншими соціальними пільгами	5. Несформована корпоративна культура і внутрішньо фірмова етика
6. Проведення щорічного корпоративного святкування річниці підприємства	6. Відсутність моніторингу мотиваційного потенціалу співробітників, оцінки персоналу епізодичне тестування співробітників і робота з ними без обліку властивостей особистості
7. Система заходів матеріально стимулювання: посадові оклади, премії, бонусне преміювання та ін.	7. Використання делегування лише як вимушений крок з боку підприємства, а не як мотиваційного фактору

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи принципи управлінської діяльності, які використовуються на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ», можна виділити:

- перманентне інформування працівників підприємства щодо суттєвих змін у формуванні цілей функціонування організації, погоджування з ними особистих цілей працівників;
- ефективного розв'язання конфліктних ситуацій, що появляються у цілях діяльності взаємозв'язаних суб'єктів і підрозділів;
- акцентування під час розв'язання конфліктів у колективах

розуміння спільних потреб, цілей та інтересів;

- розуміння непередбаченого результату діяльності як інформації до пошуку нових джерел розвитку;
- забезпечення досконалого функціонування організації завдяки удосконаленню програм діяльності працівників системи управління;
- організація діагностики та комплексного оцінювання потенціалу працівників та результатів їх діяльності;
- розвиток інноваційного потенціалу працівників.

Узагальнення вимог до кількісної оцінки суттєвих характеристик управлінської діяльності подано у таблиці 3.4.

Економічні методи управління кадровою політикою – це система способів і прийомів впливу на працівників за допомогою конкретного зіставлення результатів діяльності та витрат (дисциплінарні санкції і матеріальне стимулювання, кредитування і фінансування, заробітна плата, ціна, собівартість, прибуток). Треба зазначити, при цьому, що окрім безумовно особистих цілей, учасники процесу переслідують і суспільні і групові цілі. Система заробітної плати і преміювання тут виступає в якості основних методів управління, що мають бути максимальним чином пов'язаними із результатами діяльності виконавця.

Таблиця 2.15

Вимоги до кількісної оцінки управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Вимоги	Сутність
Придатність	Кількісні показники або їх сукупність повинні відповідати природі управлінської діяльності. Кожний показник повинен вимірювати певну її якість
Правильність і точність	Система кількісних показників повинна правильно і точно вимірювати суттєві характеристики управлінської діяльності
Повнота та вичерпність	Система кількісних оцінок повинна охоплювати всі найважливіші аспекти діяльності працівників системи управління

Унікальність	Характеристики й оцінки управлінської діяльності не повинні дублюватися. Кожна суттєва характеристика повинна мати відповідний вимірювач
Надійність	Оцінка повинна забезпечувати об'єктивність прийняття за нею рішень. Помилки вимірювання необхідно мінімізувати
Зрозумілість	Система оцінок має бути зрозумілою для користувачів і відображати суть їх діяльності
Квантифікованість	Оцінки повинні забезпечувати можливість як переведення якісних ознак в кількісні, так і якісну інтерпретацію результатів вимірювання явища чи процесу
Контрольованість	Оцінки повинні характеризувати ті змінні та фактори, які можна контролювати
Ефективність	Витрати на створення систем вимірювання повинні виправдовуватись

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на той факт, що підприємство ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» – відносно молода організація, а показники плинності персоналу досить високі, кадровій політиці потрібно приділяти особливу увагу. Це також підтверджується специфікою продукту, який виробляє ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» – інженерною послугою. Максимальне задоволення споживачів, якісне обслуговування замовників та ефективне управління операційними процесами неможливо без впровадження ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві.

Проаналізувавши існуючу систему мотивації, засоби матеріальної та нематеріальної мотивації, політику підбору кадрів на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ», зроблено висновки, що на сьогоднішній день кадрова політика з управління персоналом є недосконалою та потребує покращення для досягнення максимального можливого ефекту від діяльності підприємства. Оскільки підприємство повинно вкладати кошти у розвиток своєї діяльності, то доцільним на даному етапі життєвого циклу є активне використання нематеріальних засобів мотивації, які підвищують цінність роботи та згуртовують колектив.

Персонал підприємства має бути головним ресурсом, а успіх підприємства залежить від умілого управління кадрами. Кадрова політика визначає генеральну лінію та принципові позиції в роботі з персоналом, що розраховані на довготермінову перспективу.

Сутність підбору персоналу полягає у створенні резерву кадрів із ціллю заміщення вакантних посад і має включати процедури розрахунку потреби у кадрах за різними категоріями працівників, нормування професійних вимог до виконавців, методи професійного підбору кадрів, а також, крім цього, формування загальних принципів створення резерву кадрів на вакантні посади.

Отже, головне завдання підбору кадрів – визначення сукупності потенційних працівників, які здатні у найближчій час зайняти нові робочі місця (посади), виходячи з внутрішньої мотивації змінити род занять, враховуючи матеріальні чи моральні стимули. Вимоги до кадрів значним чином визначають підбір персоналу. Виходячи з результатів оцінки їх потенціалу, індивідуального внеску, планування кар'єри, віку, розстановка персоналу має забезпечити постійний рух кадрів. Для того, щоб професійні знання та навички працівників відповідали сучасному рівню управління необхідно забезпечити циклічний процес навчання персоналу (рисунок 3.1).

Для вдосконалення існуючої системи управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» необхідно створити чіткий розподіл обов'язків у відділі по роботі з персоналом, розробити інструкції відділів та довести посадові інструкції до вимог організації.

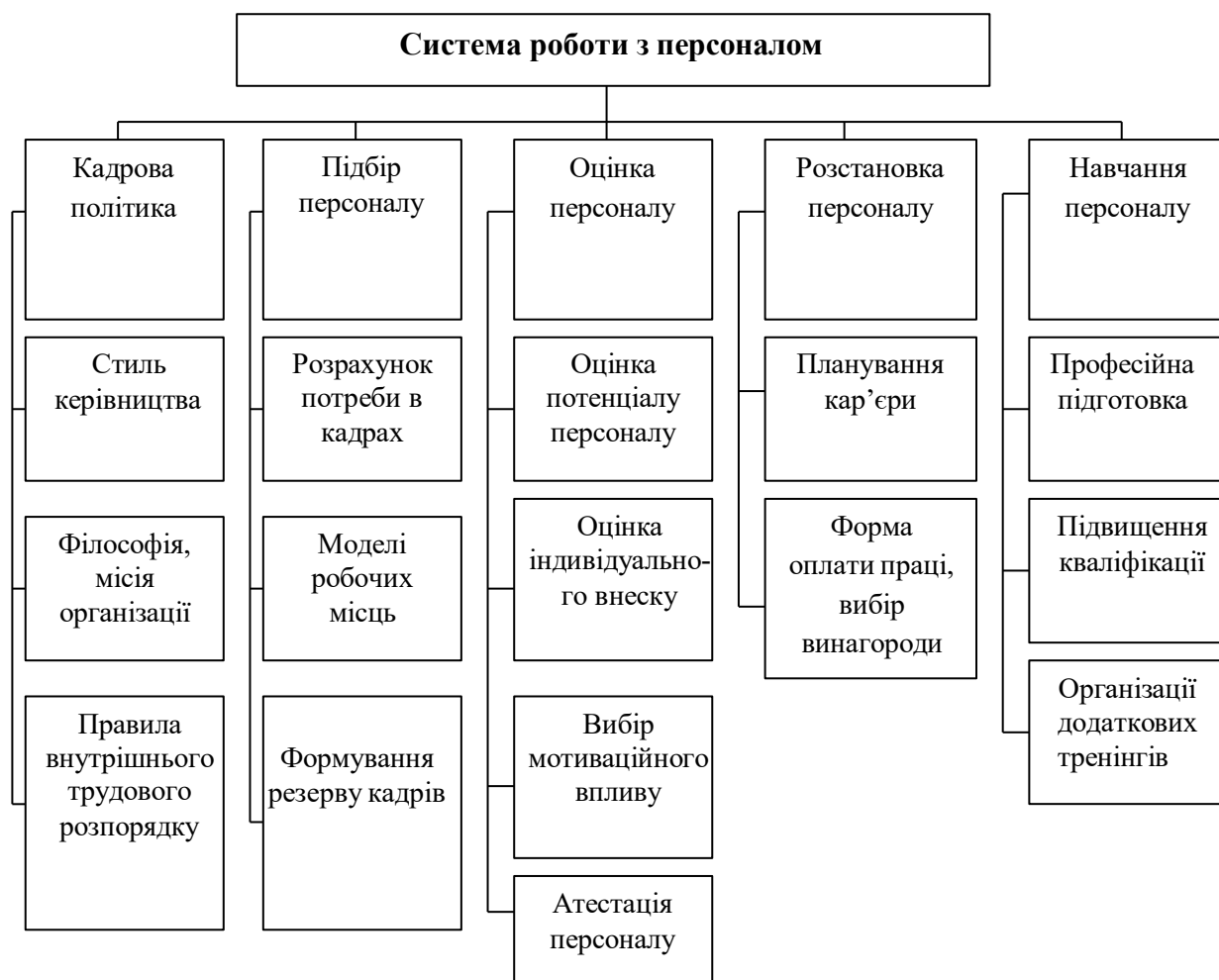


Рис. 2.7. Взаємозв'язок підсистем роботи з персоналом

Джерело: побудовано автором

Структура відділу роботи з персоналом повинна бути сформована таким чином, щоб були реалізовані усі завдання підрозділу на основі фактичних результатів оцінки досягнень персоналу (здійснюється в якості функції управління ефективністю праці). Працівник кадрової служби визначатиме форму матеріального (встановлення розміру преміальних) та нематеріального (наприклад, публічне визнання досягнень) стимулювання робітника на майбутній період, реалізуючи функцію мотивації та оцінюючи рівень ефективності роботи робітника щодо досягнення визначених цілей. Щодо функції професійної підготовки, оцінив потребу у перепідготовці, фахівець кадрової служби готує програми навчання для конкретного співробітника, що допоможе йому у майбутній діяльності працювати для досягнення цілей компанії. При реалізації функції обліку,

фахівець, виконуючий адміністративну функцію, складатиме та контролюватиме плани кар'єрного зростання. Тобто, сформована управлінська структура відділу по роботі з персоналом дозволить реалізувати не тільки систему винагороди, а й спрямовувати зусилля співробітників цього підрозділу на досягнення цілей підприємства.

Підприємство для кожного співробітника має чітко сформулювати місію й головні цілі, що посилює відповідальність та мотивацію співробітника. Чітко зафіксований комплекс цілей підприємства сприятиме тому, що працівник буде постійно концентруватися на їх досягненні.

Цілі підприємства обов'язково повинні відповідати критерію їх реальності відповідно до існуючих внутрішніх резервів підприємства та зовнішніх можливостей функціонування підприємства. Але, при цьому легко досяжні цілі підприємства характеризуються слабкою мотивацією. Також в обов'язковому порядку ціль повинна мати чіткий термін її досягнення, який повинен бути поділений на певні кроки досягнення цілі. Це дає можливість встановити шлях, що вже пройшло підприємство і, що ще необхідно зробити для досягнення цілі. Інформування про цей хід виконання щодо досягнення цілі співробітників підприємства сприяє підвищенню мотивації щодо кінцевого результату, особливо якщо кінцева ціль пов'язана із отриманням певної винагороди для кадрового складу підприємства.

Оскільки при управлінні кадрової політикою виникає питання формування системи винагород при досягненні цілей підприємства для ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» пропонуємо використовувати збалансовану систему індикаторів бізнесу (Balanced Score-card). При цьому, оцінку ефективності праці у ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» можна здійснювати за двома індексами, а саме: «стратегічна компетентність» і «внесок». Розглянемо їх більш детально.

Взагалі поняття «компетентність» - представляє собою реальні існуючі знання і навички персоналу підприємства, а також необхідність у їх підвищення для розв'язання поточних або можливих проблем. Для

визначення компетентності існують різні методи, а також її можна визначити за допомогою відповіді на питання:

«яким чином працівник досягає результатів та вирішує поставлені завдання?». Цьому передують визначення 5-6-ти показників відповідно до конкретних обов'язків працівників. При визначенні показника «ототожнення з підприємством» урахується підтримка конкретним працівником цінностей даного підприємства, сприяння здоровому та сприятливому для роботи клімату у колективі, прийнятність його позиції для клієнтів підприємства.

Щодо поняття «внесок», то воно характеризується такими кількісними показниками, як: що досяг конкретний працівник за певний проміжок часу своєї роботи та відповідає на запитання: «Що досягнуто?». Внесок працівника відповідно до поставлених цілей підприємства оцінюється за чотирма напрямками, а саме:

- а) внесок для клієнта,
- б) внесок в інновації навчання та зростання персоналу підприємства, в) внесок у внутрішню організацію бізнесу на підприємстві та
- г) економічний ефект

Встановлені цілі та їх оцінка			Період	Робітник	Посада	Підрозділ /відділ
А. Фінансовий внесок			Б. Вклад для клієнтів			
Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	
В. Внесок у внутрішню організацію бізнесу			Г. Внесок в інновацію, навчання та зріст			
Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	

Рис. 2.8. Оцінка внеску робітника у досягнення цілей підприємства

Джерело: побудовано автором

Розглянемо їх більш детально. Внесок для клієнта – висвітлює знання працівника щодо: запитів клієнтів, дотримання стандартів обслуговування споживачів, наявність скарг споживачів на якість обслуговування. Внесок у інновації, навчання і зростання персоналу визначається шляхом урахування ефективності проведення тренінгових програм, ступенем задоволеності працею, мотивацією працівників, участь та внесок працівників у інноваційній діяльності підприємства, дотримання принципів корпоративної культури. Внесок у внутрішню організацію бізнесу можна визначити своєчасністю та правильністю надання звітності, якістю продукції та наданих послуг, швидким та влучним реагуванням на запити споживачів. Економічний ефект – визначається наявністю фінансової результативності підприємства, можливим розширенням статей прибутку підприємства, зміною у структурі витрат.

Отже, управління кадровою політикою у ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» в обов’язковому порядку повинна супроводжуватися системою контролю та оцінюванням ефективності роботи кожного працівника підприємства, що повинен включати у себе такі етапи проведення:

- визначення конкретних обов’язків працівника та узгодження їх із нормативною та законодавчою документацією;
- оцінювання виконаних робіт та порівняння отриманих результатів із попередніми;
- дотримання вимоги щодо співбесіди із працівниками, обговорення отриманих результатів, встановлення подальших цілей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень щодо кадрової політики підприємства

Для розгляду будь якого підприємства зазвичай використовують системний підхід, що дає можливість розглядати підприємство як багаторівневу структуру, що перебуває у безперервному взаємозв'язку з іншими системами та своїми підсистемами, що, у свою чергу, можуть також розглядатися як системи нижчого порядку. Використання системного підходу до вивчення підприємства дає можливість виокремити три процеси:

по-перше, вхід – одержання ресурсів із зовнішнього середовища;

по-друге, процес – перетворення ресурсів у конкретний продукт в результаті виробництва;

по-третє, вихід – передача виготовленого продукту у зовнішнє середовище по відношенню до підприємства.

У свою чергу управління впливає на життєдіяльність такої системи як підприємство. Управління виступаючи процесом дає можливість цілісно, комплексно та всебічно підходити до процесу взаємодії різних підсистем.

Управління на підприємстві, також представляє собою певну систему управління, що поділяється за окремими функціональними сферами діяльності, та представляє собою певну систему управління маркетингом, фінансами, персоналом, виробництвом, інвестиціями тощо. Управління на підприємстві спрямовано на підвищення економічної ефективності діяльності в цілому та вдосконаленню окремих функцій зокрема.

У складі системи управління на підприємстві виділяють об'єкт і

суб'єкт управління (див. рисунок 3.4.), а також виокремлюється інструментарій управління, який полягає у задіювання методів, прийомів, моделей, стимулів, санкцій тощо. Процес управління також формує управлінську діяльність. Система елементів управління відображається на ефективності управління та діяльності підприємства в цілому.

На рисунку 3.3. представлена структура елементів системи управління на підприємстві. Використання системного підходу дає можливість розглядати управління кадровою політикою певної підсистемою управління на підприємстві, якій притаманні ряд змістовних характеристик, що відображають його призначення та сутність.

Управління кадровою політикою на підприємстві повинно ураховувати певні принципи, на яких вона повинна базуватися. До таких принципів управління кадровою політикою відносяться:



Рис.3.1 Структура елементів системи управління кадровою політикою
Джерело: складено автором

- принцип стратегічної спрямованості – передбачає урахування не тільки поточної ситуації та кон'юнктури, а й те, що управління повинно

базуватися на прогностичних параметрах розвитку, урахувувати не тільки короткострокові ефекти, а й можливість їх отримання у довгостроковій перспективі, чому сприятиме прийняття тих чи інших управлінських рішень;

- системності – передбачає є те, що зміна будь-якого елементу управління кадровою політикою вимагає змін у інших елементах управління та призводить до певних змін, отримання бажаного ефекту від управління кадровою політикою можливо тільки за умов системного підходу без чого не може бути досягнуто очікуваної ефективності;

- послідовності – інструментарій забезпечення управління кадровою політикою, методи та принципи роботи з кадровим складом підприємства не повинні суперечити один одному, їх використання повинно бути послідовним, що сприятиме отриманню очікуваного результату;

- гнучкості – можливість вчасно адаптуватися та реагувати на зміни, що викликані як ендогенними так і екзогенними факторами впливу на функціонування підприємства.

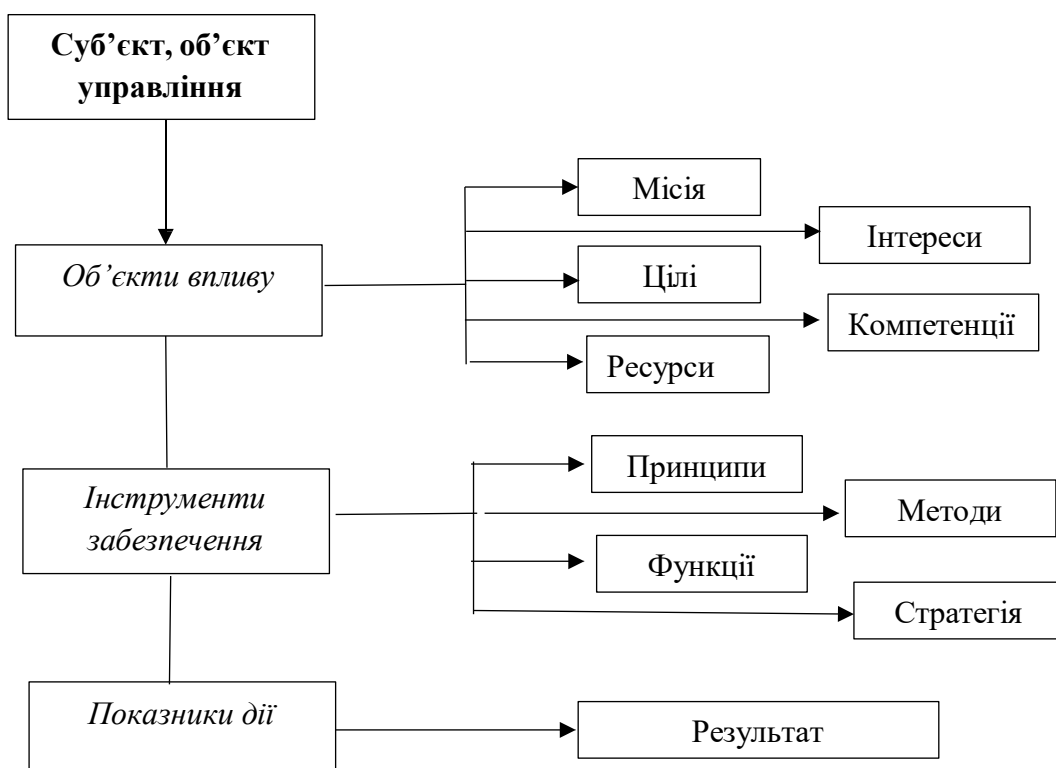


Рис. 3.2 Склад елементів системи управління кадровою політикою
Джерело: складено автором

Отже, дотримання принципів стратегічної спрямованості, системності, послідовності та гнучкості до управління кадровою політикою сприятиме підвищенню її ефективності

Управління кадровою політикою підприємства повинно урахувати:

- упорядкованість системи відносин – здатність учасників відносин що виникають на підприємстві адаптуватися до змін;
- відкритість системи відносин – можливість адаптуватися до змін у наслідок управління;
- якість системи управління – спроможність персоналу підприємства шляхом забезпечення відповідної взаємодії та взаємовідносин між підсистемами управління на підприємстві адаптуватися до нових умов та отримати внаслідок цього певні ефекти;
- сталість системи відносин – що дає можливість адаптуватися до змін кадрової політики.

Окреслені концептуальні ознаки управління кадровою політикою на підприємстві утворюють підґрунтя для формування та розвитку концептуального базису соціально-орієнтованого управління та підвищення його ефективності.

Як зазначалося, кадрова політика на підприємстві закрита і це не сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед працівників. Саме тому доцільно розробити комплекс документів, які будуть чітко регламентувати права, положення, обов'язки працівників, проводити ознайомлювальні лекції з працівниками, надавати необхідну правову інформацію. Правова та організаційна регламентація кадрової політики має здійснюватися наступними документами, які відображають складові частини організації роботи з працівниками:

- 1) статут підприємства;
- 2) місія, політика і цілі підприємства;
- 3) інструкції відділів та підрозділів, чіткі посадові інструкції;
- 4) план соціального розвитку;

- 5) положення про оплату праці;
- 6) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 7) інформаційні бюлетені.

Отже, можемо запропонувати план напрямів вдосконалення управління кадрової політики на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ».

1. Удосконалення організаційної структури управління через створення відділу по роботі з персоналом, який буде виконувати функції менеджменту персоналу:

- Початкова функція: планування людських ресурсів, відбір та орієнтація. Мета цієї функції полягає в правильному виборі, розстановці та охороні компетентних працівників в організації, а також в допомозі цим працівникам адаптуватися до організації.

- Функція розвитку (тренування, розвиток працівників, розвиток самої організації, розвиток кар'єри). Мета цієї функції – допомогти адаптованим компетентним працівникам отримати необхідні для сьогодення навички, знання, а також можливості виконувати відповідальну роботу.

- Стимулююча та мотиваційна функція: створення раціональної системи стимулювання працівників, системи винагород, компенсацій, дисциплінарні процедури. Метою цієї функції є забезпечення компетентних, адаптованих працівників із сучасними знаннями і навичками сприятливим середовищем, яке буде надихати їх працювати на самому високому рівні своїх зусиль.

- Функція підтримки (різноманітні вигоди, безпека і те, що стосується здоров'я, а також спілкування працівників). Мета – підтримка почуття обов'язків і відданості організації.

- Моніторинг трудових ресурсів та оцінка персоналу.

2. Обов'язкове дотримання вимог до процесу стимулювання персоналу з боку вищого керівництва.

- Ефективне розташування працівників означає те, що кожного працівника треба призначати на таку посаду, де він буде більш корисним.

Треба побудувати таку організаційну структуру, де працівники будуть допомагати один одному, а не заважати. Це стосується як керівництва, так і працівників. Також необхідно побудувати раціональну систему зв'язку як горизонтального, так і вертикального (вверх і вниз) напрямку.

- Формування досяжних цілей і донесення інформації до керівників нижчих ланок. У багатьох працівників і адміністрації не має чітко визначених посадових інструкцій, а отже, немає чіткого уявлення про всі свої зобов'язання та цілі. Цілі зазначені в посадових інструкціях повинні бути досяжними, тому що тільки коли людина бачить можливість досягнення результатів своєї праці, вона може працювати заради цих результатів, а, отримавши результати, бути задоволена своєю працею, може проаналізувати свою роботу та вдосконалити процес її виконання.

3. Систему роботи з персоналом треба зробити циклічною і постійно її вдосконалювати. Тут розуміється те, що використані методи повинні бути неодноразовими, а постійними, а також постійно вдосконалюватись. Система вдосконалення управління персоналом та мотивації праці в організації повинна бути циклічною. Це повертає план до першого пункту – створення відділу персоналу.

4. Розробка та впровадження корпоративної культури на підприємстві, донесення цілей та політики організації до кожного співробітника, створення кодексу поведінки персоналу.

Разом з цими вимогами слід враховувати декілька інших, за яких виплати премій не будуть відповідати своїм функціональним призначенням:

по-перше, премію не можна нараховувати за результати роботи працівника, які він виконує відповідно до обов'язків, що відносяться до його роботи за яку отримується постійна відповідно до тарифної сітки заробітна плата;

по-друге, премію недоречно виплачувати не за результати роботи, а в наслідок певної події, наприклад, скрутний матеріальний стан, певні, сімейні обставини, вихід на пенсію;

по-третє, незначні за розмірами та постійні премію знижують мотивацію працівника і оцінюються як певна постійна форма доплат.

Дотримання встановлених вимог та недопущення перерахованих помилок щодо преміювання сприятиме збільшенню мотиваційного потенціалу преміальних положень та сприятимуть отримання результативності роботи працівників, підвищенню трудової активності та підвищенню ефективності діяльності всього підприємства в цілому.

Як вже зазначалося, роль нематеріальної мотивації поступово зростає, саме тому гігієна і фактори праці створюють мотиваційний вплив. Можна виділити декілька таких факторів:

- умови праці, робота без великої напруги, стресу;
- характер контролю роботи працівника керівником, менеджером, доброзичливі стосунки з керівництвом;
- робота у колективі з приємними людьми, міжособистісні стосунки;
- зручний темп і час роботи;
- інформованість про стан організації;
- справедливий розподіл обсягів роботи і ресурсів, необхідних для її виконання;
- надання пільг;
- відчуття успіху і просування по службі;
- визнання з боку оточення;
- відчуття відповідальності;
- зростання можливостей.

На високі результати діяльності підприємства суттєво впливає також організаційна культура. Дослідження показують, що чим вищий рівень організаційної культури, тим більших успіхів у бізнесі досягають підприємства. Тому, в інтересах керівництва – розвиток складових організаційної культури підприємства, до яких можна віднести: базисні цінності (місія, політика підприємства), відносини (мотивація, командний

дух) та поведінкові норми (традиції, символи, знаки підприємства).

Серед складових організаційної культури керівництву треба особливу увагу приділити командному духу в колективі. Найважливішою умовою формування команди повинна бути наявність цілі, зовнішньої стосовно команди. Якщо немає цілі, команда рано чи пізно розформується. Зауважимо, що чим більш серйозна команда, тим вагоміша повинна бути ціль. Вона не тільки повинна бути поставлена, а й наведені шляхи її досягнення.

Командний дух у колективі, сприятливий соціально-психологічний клімат, творча атмосфера, взаєморозуміння, довіра, підтримка, згода та взаємодопомога підвищують у працівників мотивацію до продуктивної праці як підстави для підвищення ефективності діяльності підприємства.

При формуванні соціального пакету мають враховуватися особливості кадрової структури підприємства: вік співробітників, їхні інтереси, сімейний стан та інше. Наприклад, заміжнім жінкам сподобаються такі пільги як організація відпочинку для дітей у літніх таборах, а також оплата страхового полісу для членів сім'ї. Оскільки в компанії переважно працюють молоді люди віком 30-35 років, то вони зможуть оцінити оплачуваний абонемент до спортивного залу чи басейну. Таким чином потрібно розуміти, чи буде насправді благо оцінено співробітником. Сьогодні такі пільги як мобільний телефон, оплата харчування сприймається працівником як обов'язкова турбота компанії. Тобто підприємству потрібно замислитися над тим, які саме блага запроваджувати, проводити реструктуризацію соціального пакету, вивчати, як змінюються потреби працівників.

В управлінні кадровою політикою підприємства для мотивації трудової діяльності працівників потрібно ураховувати такі фактори: професійну підготовку працівників, рівень самосвідомості та освіченості конкретного співробітника, фізичний тип особистості, психологічний клімат у колективі, вплив змін зовнішнього середовища на трудовий колектив та

діяльність підприємства в цілому. Вдосконалення відносин між працівниками, та формування дієвої системи мотивації на підприємстві повинна спиратися на вдосконалення та налагодження конструктивних відносин між роботодавцями та найманими працівниками, керівниками та їх підлеглими, між групами працівників.

За час функціонування підприємство ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» ще не сформувало сталий колектив, про що свідчать досить високі показники плинності та оновлення персоналу. З огляду на ці факти, доцільно розробити стратегію мотивації, яка була б направлена саме на збереження існуючого персоналу.

У межах управління кадровою політикою керівництву ТОВ

«СПЕЦГІДРОТЕХ» доцільно впровадити процедури адаптації нових співробітників. Адаптація персоналу передбачає пристосування нового співробітника до нових умов праці та сфери діяльності підприємства. Адаптація та створення відповідних умов для цього сприяє більш швидкому виконанню свої функцій найманим працівником.

У ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» цьому процесу має приділятися велика увага, оскільки саме тоді формується образ єдиної дружньої команди в голові майбутнього працівника, а також специфіка діяльності підприємства – надання послуг потребує не лише фізичних зусиль, але і моральних та психологічних. Можна запропонувати наступні види адаптації:

- 1) професійна адаптація – активне освоєння специфіки нової роботи, необхідних навичок професії, засобів прийняття рішення;
- 2) психофізіологічна адаптація до умов праці, режиму роботи, відпочинку та оточення;
- 3) соціально-психологічна адаптація – адаптація до нового колективу, та керівництва.

У період адаптації людина повинна ознайомитись з новою обстановкою, щоб легше у неї увійти, зрозуміти розстановку сил, неформальні зв'язки, психологічний клімат, особисті цілі колег та

керівника, чітко дотримуватись субординації, вибрати правильну форму спілкування, тощо.

Службове підвищення в ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» має виконуватися відповідно до наступних принципів:

- результативність праці;
- компетентність та потенціальні можливості;
- здатність швидко та якісно організувати формальну сторону справи;
- загальні здібності працівника як особистості.

Ділова кар'єра в ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» має перетворитися на об'єкт управління. У межах здійснення управління кадровою політикою відділ кадрів може планувати схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій, що стимулює та мотивує працівників. Наприклад:

- запровадження системи підвищення або пониження на посаді з розширенням кола обов'язків та прав або навпаки;
- підвищення рівня кваліфікації за рахунок запровадження тренінгів, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, навчання, що супроводжується дорученням більш складних завдань, збільшенням заробітної плати, але збереження посади;
- проведення ротації, тобто заміна кола завдань та обов'язків без підвищення на посаді та зміни заробітної плати.

Основні заходи щодо планування кар'єри у межах управління кадровою політикою ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ», відповідно до специфіки різних суб'єктів планування, подані у таблиці 3.5.

Таким чином, для управління кадровою політикою на підприємстві вагоме значення займає підвищення кваліфікації працівників, яка повинна бути організована на постійній та безперервній основі. Оцінювання можливостей розвитку кар'єри та постійне заповнення форм щодо її оцінки відіб'ється на результативності праці, їх кваліфікації, професійних навичках та ін. Плануванням кар'єри на підприємстві можуть займатися менеджери з

персоналу, або сам співробітник, його безпосередній керівник.

Розглядаючи основні фактори прийняття управлінських рішень, можна зупинитися на таких аспектах, які використовуються на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»:

- оцінювання ситуації, яка склалася на підприємстві в даний момент часу, визначення ця ситуація є характерною для функціонування підприємства, чи є винятком з правил. У тому випадку якщо є характерною, визначення, чи притаманна вона для більшості подій, чи є винятком та які заходи потрібно здійснити для її усунення. Якщо проблема має загальний характер потрібно переглядати принципи управління кадровою політикою та їх дотримання, якщо ситуація притаманна окремому випадку вона розглядається як виняток, і не більше того;

- чітку усвідомлення того, що конкретно потрібно досягти певним рішенням, яку ціль воно допоможе вирішити., яким умовам повинно задовольняти певне рішення. Для прийняття рішення та отримання від цього певної ефективності воно повинно обов'язково, адекватно корелюватися із метою;

Таблиця 3.1

Планування кар'єри на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив і проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер по роботі з персоналом	Оцінка при прийомі на роботу Визначення робочого місця Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір в резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування. Новий цикл планування

Продовження табл. 3.1

Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції по стимулюванню та зростанню
---	--

Джерело: розроблено автором

- для управлінських рішень важливим є визначення найкращого рішення. Це пов'язано із тим, що на кінцевій стадії кожної дії з'являється необхідність компромісу. При цьому, якщо існує нечіткість уявлення щодо того, яким умовам повинно задовольняти рішення, стає неможливим відрізнити правильний компроміс від неправильного;

- управлінське рішення повинно перетворюватися у певну дію, що вимагає певного часу. При цьому, рішення не може бути ефективним, якщо з самого початку в ньому не закладені можливості практичної реалізації;

- для перевірки отриманих результатів необхідно мати зворотній зв'язок, але якщо зворотний зв'язок не базується на постійних і тісних контактах з реальністю або не відбувається контролю та перевірки результатів, то це може призвести до зниження або повної втрати ефективності прийняття управлінського рішення щодо кадрової політики на підприємстві.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства вимагають обґрунтування, що буде представлено у наступному параграфі.

3.2 Обґрунтування пропозицій з вдосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства

Підприємство ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» як і багато інших підприємств, працює в єдиному політико-економічному середовищі, маючи єдину правову основу, схожий набір продуктів та послуг і сфер їх реалізації.

Ефективність процесу управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» характеризується ступенем досягнення результатів застосування заходів щодо управління персоналом, що уможливорює виконання цілей підприємства, і визначається співвідношенням між отриманим сумарним корисним ефектом та сумарними витратами на організацію і застосування даних засобів. Серед найбільш істотних ознак управління персоналом на підприємстві зазначають високу кваліфікацію співробітників, значна кількість яких виступає, перш за все, як представники своїх професій. Тому, саме ця особливість в значній мірі визначає ефективність діяльності кадрової служби ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ».

Загалом ефективність процесу управління кадровою політикою підприємства позначається на успішності функціонування в цілому, насамперед на соціально- економічних показниках, а також на рівні задоволеності працівників своєю працею і морально-психологічною атмосферою в колективі.

Тобто, під ефективністю управління кадровою політикою підприємства слід розуміти характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди, удосконалення організації праці та соціальної вигоди для працівників.

Оцінювати ефективність управління кадровою політикою можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається: економічний, соціальний. Від цього залежатиме спосіб вираження результату й витрат. Складові ефективності управління кадровою політикою тісно пов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності.

Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації праці, а отже, кращому використанню всіх ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства.

Цим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково віддзеркалюється на зростанні і соціальної, і економічної ефективності менеджменту персоналу [44 с. 281].

Таким чином, кадрова політика, яка реалізується на підприємстві покликана забезпечувати економічну та соціальну ефективність (рис. 3.3)



Рис. 3.3 Характеристика показників ефективності процесу управління кадровою політикою ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Джерело: складено автором

Соціальна ефективність кадрової політики ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» утворюється в результаті створення раціональних і сприятливих умов праці й побуту, соціального розвитку й обслуговування колективу, доброзичливого психологічного клімату в колективі, що сприятиме підвищенню ділової

активності працівників. Вона характеризується кількісно непрямыми показниками, що відображають покращення забезпеченості й підготовленості управлінських кадрів та їхнього розміщення; соціально-психологічної обстановки; скорочення мало привабливих, монотонних і рутинних управлінських операцій і робіт. Оцінка ефективності використання кадрів формується за допомогою показників забезпеченості, підготовленості та раціонального розміщення кадрів.

Індикатором соціальної ефективності управління кадровою політикою на підприємстві є стабільність персоналу. Стабільність кадрів на підприємстві є важливою умовою успішного оволодіння працівниками специфікою діяльності організації, придбання ними стійких навичок і практичного досвіду, досягнення високої продуктивності праці. Плинність кадрів на практиці розглядається як причина і одночасно як наслідок поганого керівництва, стабільність – вірна ознака хорошого керівництва.

При виборі найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління, ефективність управління персоналом визначається через оцінку прогресивності самої системи управління, рівня технічної оснащеності управлінської праці. Дані показники не можуть не позначитися на результатах діяльності підприємства, проте виступають вагомими чинниками підвищення ефективності самого процесу управління кадровою політикою.

Якщо аналізувати технічне оснащення служби по роботі з персоналом ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ», то можна сказати, що воно організоване на відповідному рівні. Служба по роботі з персоналом забезпечена необхідними технічними засобами для ефективної роботи, а зокрема: комп'ютер, принтер, ксерокс, телефон, факс, серверний зв'язок з іншими підрозділами.

Таким чином, на підприємстві ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» реалізується активна кадрова політика. Проте, керівництву доцільно більше уваги зосередити на мотивації персоналу з метою стимулювання працівників до

навчання та ефективного використання набутих знань. В сучасних умовах робота з людьми, які працюють у ТОВ «Майстерня інженерних рішень» повинна набувати системності та завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових та вдосконалення існуючих форм і методів реалізації кадрової політики, що обумовлює необхідність проведення певних змін в організації кадрової служби.

Проект вдосконалення кадрової політики підприємства розглядається як система взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища (керівництво, підлеглі, ресурси, терміни, цілі, методи), які взаємодіють між собою і з елементами зовнішнього середовища (держава, конкуренти, постачальники, споживачі), здійснення якої на практиці дозволить підвищити ефективність діяльності персоналу на базі вдосконалення кадрової політики.

Удосконалення кадрової політики має позитивно впливати на виробничу діяльність підприємства за допомогою зміни ряду наступних складових (рисунк 3.6).



Рис. 3.4 Вплив проекту вдосконалення кадрової політики на підприємстві на результати його діяльності

Джерело: складено на основі [52]

Проект вдосконалення кадрової політики підприємства з точки зору

системного підходу визначається наступними своїми властивостями:

- складність структури. Кожен проект має в своїй системі окрему ієрархію, в якій визначаються відносини супідрядності й підпорядкування;
- взаємодія елементів проекту між собою і з навколишнім середовищем;
- динамічність процесів, які часто мають високий рівень невизначеності;
- цілісність проекту як системи. Тобто в проекті учасники мають одну форму ієрархії, а в організації абсолютно іншу;
- багатофункціональність елементів проекту. Це коли проекту включає в себе всі функції з управління та виконання своїх цілей і завдань.

Проект вдосконалення кадрової політики підприємства повинен бути тісно пов'язаний з розділами плану функціонування та розвитку підприємства. Найчастіше проводиться ув'язка з планами постачання, виробництва, збуту та ін. При цьому можна виділити два способи:

1. Проект вдосконалення кадрової політики підприємства є продовженням інших важливих планів, які в свою чергу є основою розробки кадрового плану.
2. Проект вдосконалення кадрової політики підприємства, в принципі, є рівноправним проектом або планом поряд з іншими, приймаючи завершеного вигляду в складі поділу спільного плану організації.

Удосконалення кадрової політики має позитивно впливати на виробничу діяльність підприємства.

Основна мета напрямку діяльності з вирішення кадрових питань – забезпечення збереження кваліфікованих працівників в умовах нестабільного відтворення та найму кадрів. Функції цієї діяльності: забезпечення організації кадрами відповідно до програми її розвитку, кадрове діловодство, аналіз плинності кадрів та дисципліни праці, підготовка наказів по кадрах.

Мета діяльності по оцінці персоналу та оплаті праці – об’єктивно оцінювати результати діяльності кожного працівника для підтримки ефективності мотивації його праці. Функції: організація роботи по створенню посадових інструкцій персоналу; розробка штатного розкладу та змін до нього на основі затвердженої структури, узгодження штатних розкладів різних підрозділів; систематичний нагляд за чисельністю структурних підрозділів; розробка систем оцінки праці персоналу, формування та введення системи преміювання як мотиваційного фактору; ведення контрактної форми прийняття на роботу; контроль за виконанням трудового законодавства в сфері оплати праці, нормування; організація атестації робочих місць; складання статистичного звіту за показниками праці.

Мета діяльності з соціального захисту – забезпечення виконання прав та гарантій соціального захисту для кожного працівника. Функції: розробка форм соціального захисту працівників; планування та використання засобів соціального страхування; організація фонду матеріальної допомоги; оформлення пенсійних справ та праця з ветеранами праці; медичне та інші види соціального страхування робітників; забезпечення санітарно-курортними путівками; організація соціального захисту молоді.

Мета діяльності по забезпеченню навчання персоналу – організація процесу навчання для керівників, фахівців та робітників. Функції: організація процесу навчання та атестації персоналу на знання правил техніки безпеки, охорони праці; підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання в вищих та середніх навчальних закладах; вивчення і узагальнення досвіду найкращих працівників, організація практики студентів тощо.

Мета діяльності з соціологічної роботи – формування корпоративної культури та здорового морально-психологічного клімату у колективі, в кожному структурному підрозділі. Функції: вивчення соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників,

розробка відповідних рішень та шляхів їх виконання; підвищення стабільності трудового колективу, його активності та ініціативи; підвищення ефективності системи соціального управління; пропаганда соціологічних та психологічних знань; розробка заходів по підвищенню задоволення працею.

Мета діяльності з охорони праці та техніки безпеки – забезпечити безпеку та здорові умови для праці на кожному робочому місці. Функції цього спеціаліста полягають у організації та координації роботи з охорони праці в організації; контролі за дотриманням законодавчих та інших нормативно-правових актів з охорони праці персоналу; консультації працівників з питань охорони праці; аналіз та узагальнення пропозицій по використанню засобів з фонду охорони праці; аналіз показників та розробка звіту з охорони праці.

Таким чином, завдання удосконаленої кадрової служби ТОВ

«СПЕЦГІДРОТЕХ» полягає у реалізації кадрової політики і координації діяльності щодо управління трудовими ресурсами на підприємстві. У зв'язку з цим, вона повинна розширити коло своїх функцій і перейти від суто кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання виникненню конфліктів, вивчення ринку праці і т.п.

3.3. Прогнозування тенденцій змін ефективності управління кадровою політикою підприємства за умов запровадження розроблених заходів

Для економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів з активізації трудової діяльності на ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ», проведемо розрахунок вартості заходів матеріальної мотивації персоналу підприємства.

У таблиці 3.6 визначимо вартість формування механізму матеріальної мотивації на ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» у 2021 році. Обсяг витрат на формування преміальних виплат персоналу складає:

$$З_6 = 2000 \cdot 47 \cdot 6 + 500 \cdot 47 \cdot 12 + 1500 \cdot 47 \cdot 1 = 916500 \text{ (грн.)}$$

Отже, витрати на формування преміальних виплат ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» складатимуть 916500 грн.

Мотиваційному елементу – оплаті праці на ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» надається значна роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє підтриманню працюючої активності на певному рівні. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короткострокового підвищення ефективності виробництва. Врешті решт відбувається певні накладки або звикання до цього виду впливу. Односпрямований вплив на працівників підприємства лише грошовими методами не може призвести до довгострокового підвищення ефективності роботи працівників та виробництва в цілому.

Таблиця 3.2

Прогнозна вартість преміальних виплат ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

п/п	Інструмент механізму мотивації	Вартість, грн.	Періодичність
.	Індивідуальне преміювання працівників підрозділу за результатами роботи	564000	Раз на два місяці
.	Виплати за понаднормову роботу та роботу у вихідні і святкові дні	282000	Щомісяця
.	Преміювання з нагоди професійного свята	70500	1 раз на рік

Джерело: розроблено автором

Для формування ефективної кадрової політики за рахунок нематеріальних чинників на ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» важливого значення набуває формування зворотного зв'язку між керівником та підлеглим. Зворотний зв'язок буває внутрішній та зовнішній.

Джерелом внутрішнього виступає сам працівник, а джерелом зовнішнього зв'язку виступає споживач, який задоволений та висловлює оцінювання обслуговування та задоволеність якістю послуг та продукцією ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ».

Використання методів нематеріальної мотивації трудової діяльності та соціальних пільг для персоналу ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» також потребує вкладання коштів.

У таблиці 3.7 наведено зміст та орієнтовну вартість впровадження запропонованих заходів на ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» у 2025 році.

Таблиця 3.3

**Вартість заходів нематеріального стимулювання праці у
ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»**

№ п/п	Найменування витрат	Вартість, грн.
1	Організація щомісячного інформування працівників щодо результатів діяльності та проведення конференцій у відділах та організація проведення нарад між керівниками підрозділу	x
2	Оплата мобільного зв'язку	24000
3	Оренда залу для корпоративної футбольної гри	23040
4	Навчання робітників	160000
5	Організація гарячих напоїв та холодних закусок	24000

Джерело: розроблено автором

Обсяг витрат на формування мотиваційного механізму праці персоналу ТОВ

«СПЕЦГІДРОТЕХ» складає:

$$Зв = 24000 + 23040 + 160\,000 + 24000 = 231040 \text{ (грн.)}$$

У тому випадку, якщо заплановані мотиваційні чинники на практиці дадуть позитивні результати, то на наступний плановий період, ми пропонуємо, продовжити нематеріальне стимулювання працівників за рахунок нових факторів, що представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.4

**Вартість заходів нематеріального стимулювання праці у ТОВ
«СПЕЦГІДРОТЕХ»**

п/п	№	Найменування витрат	Вартість, грн.
1		Дотація харчування	120 000
2		Проведення тренінгів для спеціалістів	80 000
3		Оплата пального для корпоративних автомобілів та сервісне обслуговування службових автомобілів	320 000

Джерело: розроблено автором

$$З_{62} = 231040 + 120000 + 80000 + 320000 = 751040 \text{ (грн.)}$$

Отже, з урахуванням запланованих заходів розрахуємо ефективність запланованих заходів див. таблицю 3.9.

У зв'язку з тим, що у роботі розглядається мотиваційний механізм та його вплив на діяльність ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ», то доречно розрахувати такий показник ефективності, як співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати (P_e), що визначається відношенням приросту продуктивності праці до приросту заробітної плати. Він дозволяє оцінити та судити про співвідношення темпів приросту.

$$P_e = 27,0 / 0,7 = 38,6$$

Таблиця 3.5

**Оцінка впливу запропонованих заходів на основні фінансово-
економічні показники ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»**

п/п	Показники	Одиниці виміру	2021р.	2023 р.	Абсолютний приріст, 2021- 2022 рр.	Темп приросту, 2023-/2022 рр.
	Товарооборот	Тис. грн.	73224,6	80547,1	7322,5	10,0
	Дохід від реалізації товарів, послуг	Тис. грн.	10961	12057,1	1096,1	10,0
	Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	7307,2	7421,1	113,9	1,6
	Матеріальні затрати	Тис. грн.	317,5	505,3	187,8	59,1
	Фонд оплати праці	Тис. грн.	6252	6296,1	44,1	0,7
	Продуктивність праці	Тис. грн.	158,5	201,36	42,9	27,0

	Витрати на 1 грн. вартості реалізованої продукції	Грн.	0,88	0,93	0,05	5,7
--	---	------	------	------	------	-----

Джерело: розроблено автором

Нами зроблено прогнозування продуктивності праці з урахування запропонованих заходів.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для прогнозування продуктивності праці на ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Рік	Продуктивність праці, тис. грн.	Прогноз (продуктивність праці)	Прив'язка низької ймовірності (продуктивність праці), тис. грн.	Прив'язка високої ймовірності (продуктивність праці), тис. грн.
2022	158,5			
2023	201,36	201,36	201,36	201,36
2024		244,22	244,22	244,22
2025		287,08	287,08	287,08
2026		329,94	329,94	329,94

Джерело: розраховано автором

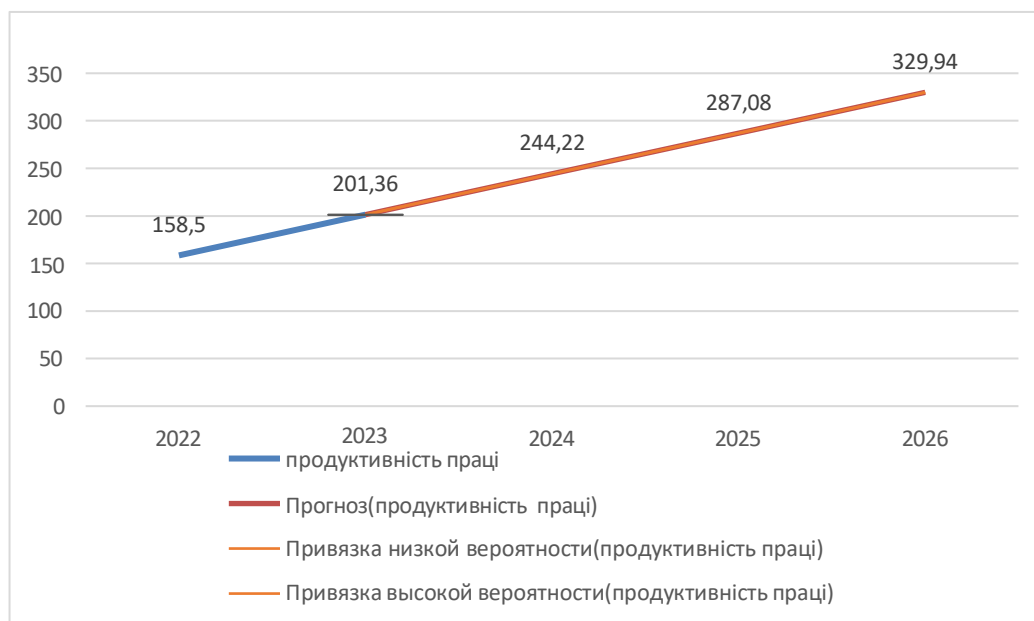


Рис. 3.5 Прогноз зростання продуктивності праці ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків за допомогою програми XL

Отже, розрахований нами показник ефективності співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, який становить 38,6 відсотків, дає сподіватися на позитивні результати запропонованих заходів, та можливість у подальшому запропонувати заходи, що наведені у табл. 3.4-3.5.

ВИСНОВКИ

В умовах модернізації сучасного українського суспільства під впливом системних ринкових перетворень проблема кадрової політики в управлінні організаціями стає особливо актуальною. Робота сучасної організації на всіх рівнях залежить від безлічі об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Ринкові закони пред'являють все більше вимог до керівників компаній, підприємств і виробників, оскільки вони визначають динаміку комерційної діяльності всіх структур і організацій та вимагають від них динамічної і адекватної перебудови своєї індивідуальної поведінки: це швидка реакція на зміну структури компанії, на зміну попиту, пропозиції і боротьба за споживача, клієнта і т. д.

Серед їх функцій можна відзначити: вивчення ринку праці і ситуації на ньому, а також прогнозування ринку праці, вивчення персоналу організації і планування розвитку персоналу на перспективу, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовка, управління поведінкою співробітників і т. д. Особливу увагу заслуговує процес планування трудових ресурсів, так як недосконале планування людських ресурсів негативно позначається на результатах бізнесу і може призвести до значних втрат [85].

У той же час планування, здійснюване на рівні сучасних вимог і на основі передових інструментів і технологій, сприятиме значному збільшенню прибутковості підприємства. Планування персоналу – важлива частина безперервного процесу навчання і узгодження з нагальними потребами розвитку організації.

Показник фондівдачі демонструє динаміку до зростання, а показник фондомісткості навпаки зменшується, що говорить про те, що ефективність управління основними засобами в компанії зростає.

Строки корисного використання груп основних засобів представлені

таким чином: будівлі та споруди – 20-50 років, машини, обладнання та інші основні засоби – 5-25 років. Первісна вартість основних засобів станом на 31.12.2023 р. – 19063 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець звітного періоду – 7937 тис. грн. (41.64%).

Аналіз зміни вартості основних засобів свідчить, що підприємство мало тенденцію до їх збільшення в період з 2021 по 2023 рр., тобто підприємство нарощує свої виробничі потужності, оскільки їх вартість зростає. В цілому, ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» має потужну виробничу базу, яка складається з власних основних засобів.

Показник фондівдачі демонструє динаміку до зростання, а показник фондомісткості навпаки зменшується, що говорить про те, що ефективність управління основними засобами в компанії зростає.

Персонал ТОВ «СПЕЦГІДРОТЕХ» не є стабільним і сформованим: відбувається його постійне збільшення, спостерігається велика плинність. У свою чергу, плинність кадрів може стати причиною погіршення результатів фінансово- господарської діяльності. У структурі персоналу переважають робітники, питома вага яких залишається майже не змінною протягом 2021-2023 р.р.

Основна мета планування людських ресурсів – реалізувати частину загального плану розвитку компанії, щоб забезпечити її співробітників в необхідній кількості, навичках і продуктивності з оптимальними витратами на оренду і зміст. Багато що в кадровій політиці залежить від керівника. Він повинен враховувати мотиви роботи, соціальні та психологічні моделі, міжособистісні відносини, стиль і культуру управління.

Велике значення має процес підвищення кваліфікації керівників і фахівців, який здійснюється з метою вдосконалення знань, навичок і умінь існуючої області спеціалізації, освоєння нових функціональних завдань і характеристик трудової діяльності в ринкових умовах, основ освоєння менеджменту і маркетингу і поліпшити навички управління сучасним виробництвом, представити раціональну і ефективну організацію роботи,

тощо. Важливо поважати особистість співробітника, а також культуру і етику ділового спілкування як основу кадрової політики.

Все це визначає надійність, престиж і стиль ведення бізнесу організації. Особливе значення мають стимули для якісної роботи і співпраці, заснованого на взаємній довірі. Ефективність управління кадровою політикою компанії впливає на успішність роботи, тобто, в першу чергу, на соціально–економічні показники, а також на рівень задоволеності співробітників своєю роботою і на морально–психологічний клімат колективу.

Впровадження першої і другої пропозицій дозволяє компанії поліпшити економічні показники, збільшити прибуток, поліпшити форму контролю, привести до більш продуктивної і ефективної роботи, підвищити інтерес співробітників до самої компанії, професійний розвиток. Підвищення кількості співробітників, скорочення коливань і поліпшення внутрішньої комунікації в компанії покращиться, загальний рівень управління кадровою політикою ТОВ «Спецгідротех» підвищиться.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» від 1 лютого 2012 року №45/2012 / Офіційний портал Верховної Ради України. Втрата чинності від 06.06.2020 [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*, 2011. № 8.
4. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії *Ефективність державного управління*, 2015. Вип. 44.
5. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2014. №1(28).
6. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 153– 155.
7. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2014. № 3. С. 7–11.
8. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. *Науково–практична конференція науково–педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.–пед. академія*. Харків, 2011. С. 47.
9. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*, 2014. Вип. 24. С. 55–64.
10. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З.*

Гжицького. 2015. Т. 17, № 4. С.214–218.

11. Гавкалова Н. Л. Соціально–економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту, Харків, 2010. 236 с.

12. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

13. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. № 5. С. 155–159.

14. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2015. Вип. 7. С. 29– 37.

15. Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*, 2015. № 11(2). – С. 26–30.

16. Гетьман О. О. Економіка підприємства. Навч. посіб.– Київ, Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

17. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально–економічних реаліях. *Молодий вчений*, 2015. № 12 (27). С.159– 164.

18. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*, 2015. Т. 20. – Вип. 1.2. С. 69–74.

19. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків, 2012. 228 с.

20. Грищенко Д. Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 2014. №5. С. 423–427.

21. Грицай А. М. Теоретико–методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2014. № 1. С. 148–155.

22. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*, 2013. № 6. С. 194–198.
23. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2014. Вип.1. Ч.1. С. 80–82.
24. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2011. Вип. 35. С. 108–111.
25. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2013. № 778. С. 26–34.
26. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2013. №3(59). С.287291.
27. Жуковська В. Теоретико–методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського національного торговельно–економічного університету*, 2010. № 4. С. 48–56.
28. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. Посібник. Івано–Франківськ, 2015. 232 с.
29. Заярна Н. М. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2011. Вип. 21.9. С. 199–202.
30. Зось–Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип.13. С. 259–263.
31. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип.* Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 3. С. 260–264.

32. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*, 2010. № 2. С. 204.

33. Іванченко В.В., Кривда О. В. Впровадження медичного страхування як один із засобів стимулювання праці на українських підприємствах: матеріали XV Міжнародної науково–практичної конференції "Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки". Київ, 2016. 264 с.

34. Іванченко В.В. Залучення міжнародних партнерів до підвищення стимулювання праці на прикладі МІНІ «Ерідон»: матеріали XIII Всеукраїнської науково–практичної конференції "Міжнародне науково–технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність". Київ: 2017. 134 с.

35. Іванченко В.В. Сучасна система преміювання як засіб підвищення ефективності праці. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки: Матеріали IV Міжнародної науково–практичної конференції. Львів, 2017. С. 192.

36. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків, Мачулін, 2016. 504 с.

37. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 2015. №16. С.160–166.

38. Кавтиш О. П. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Вип.7. С.405–409.

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

40. Коншин О. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі. *Публічне право*, 2015. №4(20). С. 221–228.

41. Костецький Я. Факторний аналіз рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2012,. Випуск 10. Частина 4.
42. Коцалап С. О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергосбережение. Энергетика. Энергоаудит*, 2013. № 8.– С. 67– 71.
43. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355–359.
44. Криворученко А. Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 2017. Вип. 1. С. 8–13.
45. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. № 4(2). С. 275–279.
46. Кривда О.В. Проблеми інтеграції українських підприємств у соціально– відповідальне бізнес–середовище. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: колективна монографія: у 2–х т. Донецьк, 2014. – Т.1. С. 510519.
47. Лазоренко Л. В. Аналіз ринку мобільного зв'язку України та напрями його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №15. С. 246–249.
48. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. *Причорноморські економічні студії*, 2016. Вип. 11. С. 144–149.
49. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. –№ 6(2). С. 206–210.
50. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально–методичний посібник для студентів. Запоріжжя, 2013. 80 с.
51. Мартиненко В. П. Кадрова політика як інструмент управління

кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*, 2014. №4.

52. Марченко В. М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*, 2014. №14. С. 205– 209.

53. Матвійчук Л. О. Методика визначення рівня фінансової безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки* №5(119). 2011. С. 109–114. [Електронний ресурс]. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1462/1/109–114%20\(1\)–1.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1462/1/109–114%20(1)–1.pdf)

54. Мельничук О. П. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально–економічного розвитку країни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. №4(49). С.78–81.

55. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*, 2013. Т.14. №3. С.148– 161.

56. Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105–109.

57. Мізерна Т. В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2015. № 4(2). С. 74–80.

58. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2012. №12(139). С. 234–237.

59. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2–ге видання, виправлене та доповнене. Одеса, 2013. 275 с.

60. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. 2016. – №6. С. 180 – 191.

61. Овсюк Н. В. Особливості організації обліку праці та її оплати. *Економіка і суспільство*, 2016. №6. С. 379–383.

62. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств в

сучасних умовах господарювання. *Економіка АПК*, 2010. №14. С. 41–45.

63. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків, 2013. 376 с.

64. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Журнал науковий огляд*, 2016. №5(26). С. 1–17.

65. Перепада Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*, 2013. № 1.

66. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013, 466 с.

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

68. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля*, 2015. № 1. С. 139–147.

69. Рудакевич М. Організаційно–кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики державних органів. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*, 2010. Вип.5. С.1–8.

70. Семчук Ж. Кадрова політика як основа організаційної культури. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2013. Вип. 10. С. 18–21.

71. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2011. Вип. 16. С. 74–77.

72. Смачило В. В. Оцінка ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку*, 2011. №1. С.139–143.

73. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення

результативності менеджменту і розвитку організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*, 2013. № 1. С. 31–41.

74. Стремядін В. М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. *Інноваційна економіка*, 2016. № 5–6. С. 97–100.

75. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. №6 (132). С.225–233.

76. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*, 2012. №3–4. – С. 66–70.

77. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально–гуманітарний аспект. *Наукові праці МАУП*, 2015. Вип.45(2). С.31–37.

78. Ткачук Г. Ю. Еволюція засад управління людським капіталом. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2014. Вип. 3. С. 369–377.

79. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання / О. Ткачова // Вісник Національної академії державного управління. – 2015. – С. 30–37

80. Тонкіх Л. С. Впровадження математичних методів оцінки ефективності заходів кадрової політики промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*, 2014. Вип.1(11). С.1–14.

81. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві.

Формування ринкових відносин в Україні, 2014. №3. С.125–127.

82. Управління персоналом: навч. посіб. А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.

83. Управління персоналом: підручник. В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін., за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ;

Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

84. Усик С. П. Аналіз послуг мобільного зв'язку на ринку України. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 3. С. 341–346.

85. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу. *Бізнес Інформ*, 2013. № 12. С. 372–377.

86. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 9. С. 712–715.

87. Шашкока М. В. Оценка эффективности корпоративного управления оператора сотовой связи на основе системы сбалансированных показателей. *Корпоративный менеджмент*. 2016. №3. С. 127–131.

88. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2015. № 5. С. 257–266. [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_32.

89. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*, 2014. №3(52). С.131–136.

90. Ясінська Ю. Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності. *Вісник Львівської комерційної академії*, 2014. Вип. 46. С. 224–22.

91. Яковенко Т. І. Організаційно–економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі. Полтава, 2016. 247 с