

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

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)

Микита ЄФРЕМЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти

групи МНДМ-61 Микита ЄФРЕМЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: д.е.н., доцент
*науковий ступінь,
вчене звання*

Тетяна ХАЛІМОН
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: к.е.н., доцент
*науковий ступінь,
вчене звання*

Ірина МАКОВЕЦЬКА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

**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

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Єфременко Микиті Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Напрями вдосконалення кадрової політики на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Тетяна ХАЛІМОН, д.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. №467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «Метінвест Діджитал», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань покращення кадрової політики на підприємстві, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві
Розділ 2. Аналіз кадрової політики на підприємстві
Розділ 3. Розробка програми з вдосконалення кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025 - 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025 - 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025 - 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Микита ЄФРЕМЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Тетяна ХАЛІМОН

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 95 стор., 25 рис., 19 табл., 3 формул, 85 джерела.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та методологічних аспектів формування кадрової політики, аналіз кадрової політики досліджуваного підприємства, розробці рекомендацій по формуванню та розвитку ефективної кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал».

Об'єкт дослідження – процеси формування, управління та розвитку ефективної кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування та реалізації кадрової політики підприємств.

Короткий зміст роботи: У першому розділі висвітлено, що ефективне управління є ключовим чинником розвитку підприємства, а його невіддільною складовою є формування дієвої кадрової політики, головна мета якої — забезпечення організації висококваліфікованими кадрами. Важливо зазначити, що кадрова політика та управління персоналом не є тотожними поняттями.

У другому розділі проаналізовано кадрову політику ТОВ «Метінвест Діджитал», яка є інструментом, за допомогою якого реалізуються цілі та завдання, поставлені системою управління персоналом. Акцентовано, що продумана кадрова політика є ключовими умовами для досягнення цілей підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал», які відіграють важливу роль у стратегічному розвитку підприємства. Запропоновано заходи щодо вдосконалення кадрової політики підприємства, яка має підпорядковуватися формуванню кадрового потенціалу, який здатний забезпечити ефективне рішення поточних і перспективних завдань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, КАДРОВІ СЛУЖБИ, ПОТРЕБИ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 95 pages, 25 pictures, 19 table, 3 formulas, 85 sources.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological aspects of the formation of personnel policy, analyze the personnel policy of the studied enterprise, develop recommendations for the formation and development of an effective personnel policy at Metinvest Digital LLC.

The object of the study is the processes of formation, management and development of an effective personnel policy at Metinvest Digital LLC.

The subject of the study is a set of theoretical principles and practical tools for the formation and implementation of personnel policy of enterprises.

Summary of the work: The first section highlights that effective management is a key factor in the development of an enterprise, and its integral component is the formation of an effective personnel policy, the main goal of which is to provide the organization with highly qualified personnel. It is important to note that personnel policy and personnel management are not identical concepts.

The second section analyzes the personnel policy of Metinvest Digital LLC, which is a tool with which the goals and objectives set by the personnel management system are implemented. It is emphasized that a well-thought-out personnel policy is a key condition for achieving the goals of the enterprise.

The third section substantiates the areas for improving the personnel policy of Metinvest Digital LLC, which play an important role in the strategic development of the enterprise. Measures are proposed to improve the personnel policy of the enterprise, which should be subordinated to the formation of personnel potential capable of ensuring the effective solution of current and future tasks.

KEYWORDS: PERSONNEL POLICY, PERSONNEL, MANAGEMENT, ENTERPRISE, PERSONNEL SERVICES, NEEDS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Поняття, цілі та значення кадрової політики на підприємстві.....	9
1.2. Кадрова політика як сучасна система управління персоналом на підприємстві	15
1.3. Сучасна концепція кадрової політики підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Метінвест Діджитал».....	32
2.2. Аналіз системи кадрової політики на підприємстві	41
2.3. Оцінка кадрової роботи ТОВ «Метінвест Діджитал».....	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	60
3.1. Заходи щодо вдосконалення кадрової політики на підприємстві	60
3.2. Напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал».....	71
3.3. Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал».....	76
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогоднішня кадрова політика українських підприємств часто не повною мірою відповідає сучасним викликам. Ситуація ускладнюється відсутністю програм розвитку персоналу та надмірною зосередженістю кадрового процесу на контролі та усуненні негативних проявів і причин конфліктів замість системної роботи. Головними прогалинами є дефіцит висококваліфікованих кадрів, недостатня мотивація персоналу, а також відсутність сучасних методів діагностики кадрової ситуації, оцінки результатів праці та прогнозування майбутніх кадрових потреб. Кадрові служби більшості організацій досі не мають чітких стратегій і програм розвитку працівників.

Формування ефективної кадрової політики вимагає ґрунтовних досліджень і прийняття стратегічних рішень щодо пріоритетних проблем. У зв'язку зі зміною економічної стратегії підприємств, спричиненою кризовою ситуацією, актуалізувалася потреба в оцінці ефективності поточної кадрової політики. Кадрова політика є нерозривною частиною загальної системи управління персоналом та інтегрована з іншими корпоративними стратегіями (фінансовою, інвестиційною, виробничою). Критерієм ефективності кадрової політики є рівень добробуту працівників та загальна економічна ефективність діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в дослідженні теоретичних та методологічних аспектів формування кадрової політики, аналіз кадрової політики досліджуваного підприємства, розробці рекомендацій по формуванню та розвитку ефективної кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал».

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- з'ясувати зміст формування і реалізації кадрової політики підприємства;

- визначити цілі кадрової політики підприємства;
- розкрити концепцію кадрової політики підприємства;
- проаналізувати та оцінити стан кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал»;
- здійснити аналіз системи кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал»;
- оцінити корпоративні цінності та зв'язки досліджуваного підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення формування та реалізації кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал»;
- розробити заходи щодо вдосконалення кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал».

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процеси формування, управління та розвитку ефективної кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал».

Предметом роботи є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування та реалізації кадрової політики підприємств.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у процесі дослідження: метод логічного узагальнення, класифікаційно-аналітичний метод, економіко-статистичні методи, графічний для аналізу формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, праці зарубіжних і вітчизняних науковців, наукові публікації в періодичних виданнях, дані звітності ТОВ «Метінвест Діджитал», дані Інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 95 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, цілі та значення кадрової політики на підприємстві

За останнє десятиліття управління персоналом на українських підприємствах починає переходити до самостійної узгодженої системи керування на підприємстві. Цьому сприяють цілі підприємства, які воно ставить на роки вперед і досягає їх. Важливими складовими цієї системи стає так звана кадрова політика.

Кадрова політика на підприємстві для узагальненої результативної роботи працівників визначає, які саме кадри необхідні даному підприємству та як має бути організована їх робота з ним, щоб дана структурна штатна одиниця мала змогу реалізувати свої бажані ідеї та цілі. На деяких вітчизняних підприємствах практикують застосування кадрової політики через систематизацію установок власників або керівників підприємства та складання на їх основі правил роботи з персоналом. У цьому випадку важливо, щоб менеджери по персоналу ефективно вирішували такі завдання, як:

1) консультування власників (керівників підприємства), щоб вони могли, за потреби, змінювати свої переконання з метою забезпечення більш ефективної діяльності підприємства, а також вміли формулювати свої уявлення чітко та ясно;

2) доведення до працівників підприємства даних позицій керівництва. Це завдання можна вирішувати через оформлення основних принципів управління персоналом у документи, інформування працівників через внутрішні ЗМІ (корпоративні газети, сайти), збори.

Кадрова політика, яка існує навіть у вигляді неписаних управлінських правил, дозволяє всім висококваліфікованим працівникам почуватися у безпеці та задовольняти робочі потреби. Кожен працівник є важливим для підприємства, а також він обізнаний в усіх управлінських діях з боку керівництва та може прогнозувати свою успішну діяльність наперед. Ті підприємства, які ґрунтовніше підходять до питання опису кадрової політики в умов ринкових відносин, повинні враховувати принципи, на яких вона має бути побудована. На рисунку 1.1. показано визначення кадрової політики підприємства.

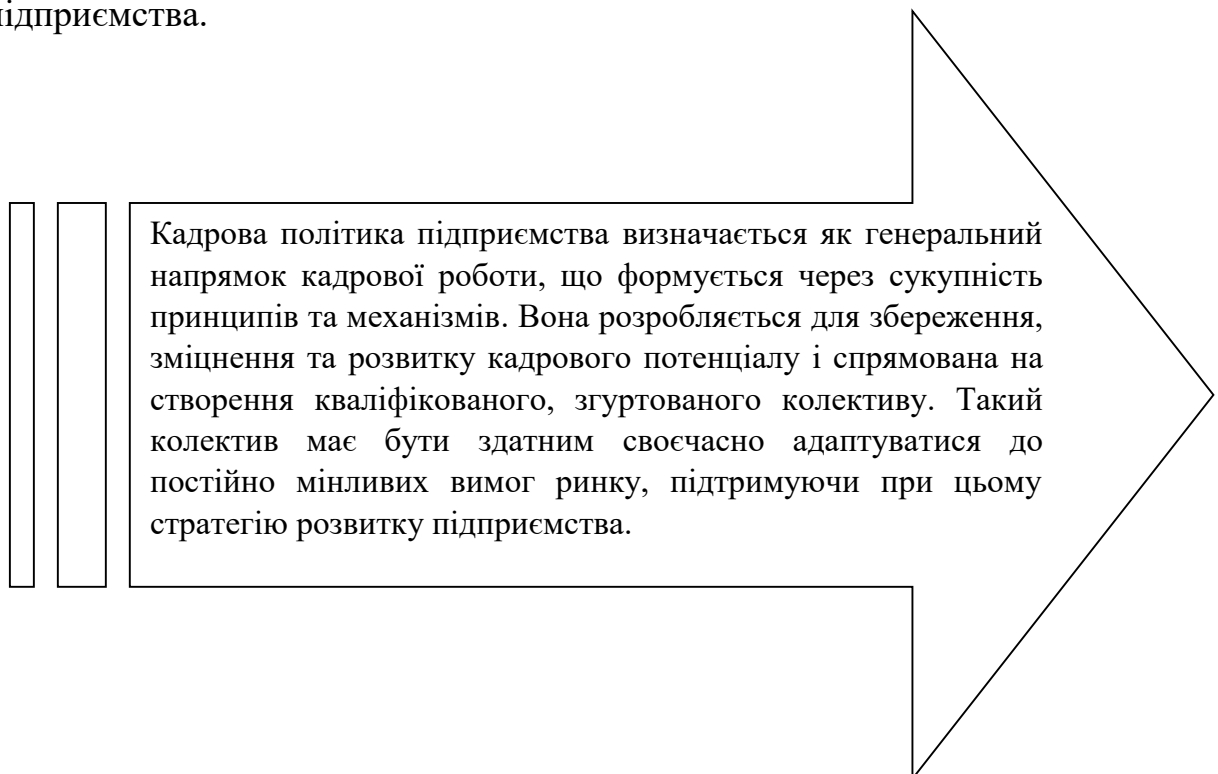


Рис. 1.1. Визначення поняття «кадрова політика підприємства»

Джерело: складено автором на основі [15, 23, 35, 47, 72].

Загалом розглядаючи термін «кадрова політика» то можна прийти до такого висновку, що:

по-перше, фокусування на системі певних правил і норм, які є сформованими на підприємстві та узгоджені керівниками при результативній роботі всіх структурних підрозділів для розумінням задач і цілей менеджерів;

по-друге, набір конкретних правил, мотиваційних заохочень для працівників або навіть обмеження у їх взаєминах на підприємстві. Важливим

для прийняття на роботу працівників потрібно враховувати той факт, що на займану посаду має бути фахівець з вищою освітою для вирішення конкретних управлінських питань [9, 22, 48].

Кадрова політика підприємства визначає, які саме методи набору, розміщення та використання персоналу є необхідними для впровадження на практиці. Однак вона не передбачає детального аналізу змісту цих методів чи специфіки практичної роботи з кадрами. Важливо, що кадрову політику не можна ототожнювати з управлінням персоналом. Поняття «управління» є значно ширшим і всеосяжним терміном, а політика (зокрема, кадрова) виступає лише однією з його складових частин.

Цілі кадрової політики підприємства сформульовані на рисунку 1.2.

- безумовне виконання передбачених Конституцією прав та обов'язків громадян у трудовій галузі;
- дотримання підприємством та працівниками положень, законів про працю та професійні спілки, трудового кодексу, типових правил внутрішнього розпорядку та інших документів;
- підпорядкованість;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування та підтримка працездатних, дружніх колективів;
- розвиток демократії;
- розробка критеріїв та методики підбору, відбору, навчання та розміщення кваліфікованих кадрів;
- підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Рис. 1.2. Цілі кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [11, 30, 45, 67, 79, 82].

Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність із створення та формування особового складу працівників та підтримки керівництва на підприємстві.

Структура кадрової політики підприємства має два ключові аспекти функціональний та організаційний, які повинні прийматися для результативної роботи всіх працівників.

Описуючі функціональний аспект кадрової політики підприємства, то тут мова йде про планування різного роду потреб менеджерів та їх розподіл кадрового складу, залучення нових фахівців і відбір працівників у відповідності до кваліфікації, оцінка ролі спеціалістів на підприємстві, визначення обов'язків працівників та опис послідовності виконання робіт з врахуванням умов праці, соціальних пільг та ставки заробітної плати, визначення загальної стратегії підприємства.

Описуючи організаційний аспект кадрової політики підприємства, то ту мається на увазі охоплення всіх працівників та всі структурні підрозділи, які несуть відповідальність за виконані робочі завдання працівників.

Основним змістом кадрової політики підприємства є:

1. Забезпечення працівників високого якості, включаючи відбір та найм, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності кадрів та ін.
2. Розвиток працівників, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації; організація просування по службі.
3. Удосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки; соціальні виплати.
4. Участь у переговорах з профспілками під час укладання колективних договорів, у розборі скарг, претензій, здійснюють контроль за трудовою дисципліною цивільного персоналу військовий частини.

Загальні вимоги до кадрової політики підприємства у сучасному світі трансформаційних зв'язків зводяться до наступних постулатів:

1. Кадрова політика за будь-яких умов має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку самого підприємства для результативної роботи

працівників в ній. У цьому відношенні вона є кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика має підлаштовуватися до мінливих умов, тобто бути гнучкою. Тут, в даному випадку, грає стабільність а саме зв'язки з якими пов'язані очікування керівництва щодо своїх колег. Також передус динамічність в трансформаційних умовах економічної ситуації та наростаючими очікуваннями керівництва щодо своїх підлеглих

3. Кадрова політика має економічно обґрунтованою як для самого керівництва, так і для висококваліфікованих працівників, без яких немає самого підприємства з врахуванням фінансових можливостей на майбутнє.

4. Кадрова політика повинна мати до кожного працівника свій підхід, адже організаційно-кадрові відносини покращують клімат в колективі.

Наявність кадрової політики на підприємстві, навіть якщо вона існує у форматі неписаних правил, відіграє важливу роль у задоволенні потреб працівників у передбачуваності та соціальній безпеці. Завдяки цим нормам кожен співробітник чітко усвідомлює очікувані дії керівництва і, відповідно, може ефективно прогнозувати свою професійну діяльність та розвиток у межах організації. Ті підприємства, які ґрунтовніше підходять до питання розробки та детальній оцінці кадрової політики, повинні враховувати принципи, на яких вона має бути побудована (рисунок 1.3).

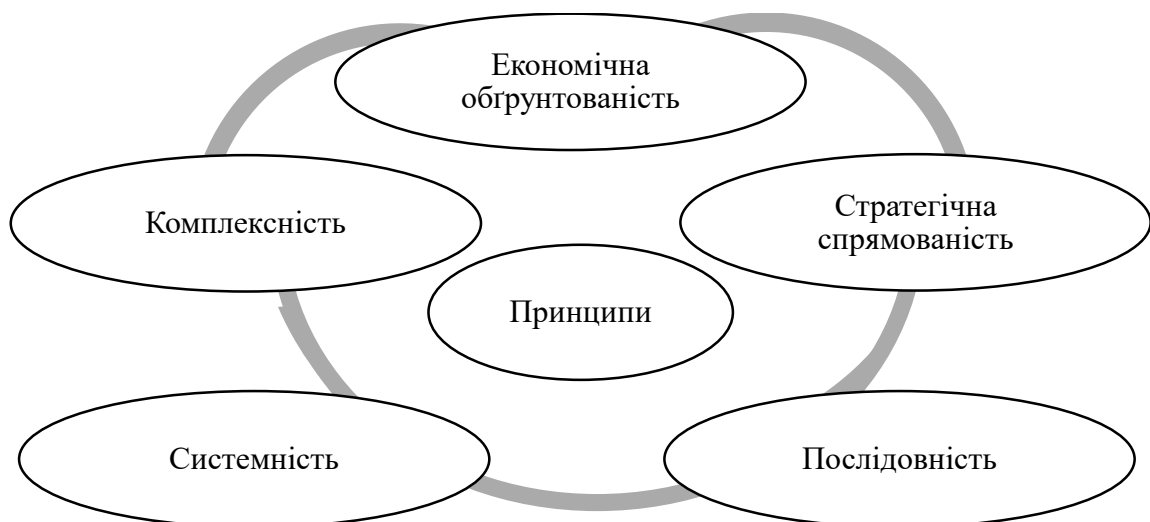


Рис. 1.3. Принципи кадрової політика підприємства

Джерело: складено автором на основі [5, 34, 55, 59, 71].

Отже, кадрова політика - набір основних дієвих принципів, що реалізуються загальною кадровою службою на підприємстві. Щодо цього кадрова політика є стратегічною лінією поведінки в роботі з особовим складом.

1. Стратегічна спрямованість. Кадрова політика має керуватися стратегічною спрямованістю, враховуючи не лише короткострокові ефекти, але й потенційні довгострокові наслідки ухвалених рішень, які можуть виявитися вкрай несприятливими для підприємства. Тому ключове значення має координація нагальних потреб управління персоналом із довгостроковими перспективами розвитку організації.

Наприклад, політика «жорсткого управління», що базується виключно на обмеженнях і санкціях, може швидко забезпечити дотримання трудової дисципліни. Однак у довгостроковій перспективі це призводить до негативної селекції персоналу: на підприємстві залишаються лише виконавчі та дисципліновані працівники, які погоджуються з покараннями та заборонами. Зрештою, це знижує загальну ефективність діяльності організації.

2. Комплексність. Для забезпечення бажаних результатів господарської діяльності кадрова політика має бути узгоджена і співвіднесена з іншими ключовими корпоративними стратегіями (як-от: продуктово-маркетингова, виробнича, фінансова та стратегія розвитку). Тільки їхня взаємодоповнювальна дія може сприяти досягненню визначених бізнес-цілей.

3. Системність. Керівництво часто ігнорує необхідність системного підходу до управління персоналом, через що їхні фрагментарні зміни не приносять очікуваного результату. Водночас, не проводиться оцінка управлінського потенціалу на предмет наявності підприємницьких якостей, і не відбувається перебудова систем їхнього навчання та матеріального стимулювання. Як наслідок, підприємство не спроможне розробити нові напрямки діяльності та стратегії, які б забезпечили гнучку адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

4. Послідовність. Принципи та методи роботи з кадровим ресурсом, закріплені у кадровій політиці підприємства, мають бути внутрішньо узгодженими і, перш за все, не містити суперечностей.

5. Економічна обґрунтованість. Система управління персоналом має на меті максимально ефективно використання потенціалу як індивідуальних працівників, так і всього колективу. Це означає реалізацію бізнес-цілей із оптимальним співвідношенням результатів до ресурсів, інвестованих у персонал. Емоційні міркування на кшталт «зробити приємне співробітникам» не повинні виступати вирішальними аргументами в кадрових рішеннях. Для забезпечення ефективного виробничого процесу необхідний баланс між якістю трудового ресурсу та його вартістю.

Останнім часом у сфері кадрових процесів та відносин з'явилися нові терміни, що відображають новації реальної кадрової насправді, такі як: кадровий менеджмент (управління), організаційно-кадровий аудит (перевірка), кадровий моніторинг (спостереження), кадровий консалтинг (консультування), кадровий контролінг (контроль), лізинг кадрів (тимчасовий обмін управлінцями) між державною та недержавною сферами), скринінг кадрів (Відсів непридатних, звільнення) та ін [31].

Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність зі створення боєздатного колективу, який є найкращим чином відповідав завданням оборони країни. Таким чином, кадрова політика підприємств є складним та багатограним процес, у якому взаємодіють суб'єктивна сторона – керівник та об'єктивна – кадровий потенціал, кадри.

1.2. Кадрова політика як сучасна система управління персоналом на підприємстві

Ключовим завданням кадрової служби на підприємстві є розробка та впровадження ефективної системи управління персоналом, здатної

забезпечити виконання всіх основних функцій кадрового менеджменту. До них відносяться:

- формування системи управління персоналом, що враховує кадрові особливості підприємства;
- планування кадрової діяльності;
- оцінка кадрового потенціалу;
- визначення потреби у кадрах;
- сприяння адаптації працівників;
- професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- ділова кар'єра;
- набір та відбір кадрів і т.д. [80].

Виконання перелічених функцій можливе лише за наявності необхідних фахівців, отже, на підприємстві має бути розроблено штатну структуру із зазначенням виконуваних співробітниками функцій. Управління кадрами, одна з традиційних областей управлінського консультування, сильно змінилася за останні 20-30 років, і на неї слід поглянути з погляду її розвитку. Фахівець у цій галузі мав справу з особистими справами, інструкціями, правилами, а також питаннями оцінки складності роботи та винагороди.

В даний час на характер та роль функції персоналу впливають, насамперед, такі зміни [23, с.10]:

По-перше, суб'єкти управління кадрами – фахівці, які працюють на підприємстві, що мають вищий рівень освіти, підготовлені для будь-якого напрямку роботи, обізнані в своїх правах, краще поінформовані та більше цікавляться багатьма проблемами, які були прерогативою політиків чи урядовців. Їхня система цінностей змінилася, а рівень зайнятості та життєві запити збільшилися. Такі фахівці більш складніше піддаються регулюванню з боку керівництва, але є регульовані для технологічних змін.

По-друге, все більше кадрових питань, включаючи умови найму, роботи та винагороди, регулюються законом або стали предметом колективних угод між робітниками та підприємцями. Розглядаючи ці питання, консультант з кадрів має добре знати існуючі закони трудових відносин між організаціями та профспілками, необхідність їх інформування чи консультування з ними (відповідно до місцевої практики).

По-третє, виникло багато нових підходів до «людського елементу» в організаціях. Працівники почали вважатися найціннішим ресурсом на підприємстві, з цього основного принципу послідувала низка висновків щодо правил поведінки та мотивації людей для досягнення більшої ефективності роботи, ролі керівництва, капіталовкладень у навчання та підвищення кваліфікації чи вибору систем підготовки кадрів. пов'язано з розвитком наук про поведінку, зокрема психології та соціології, стосовно функціонування організацій та відносин між окремими особами та групами всередині них. принципів «підвищення ефективності роботи організації», які почали використовуватися при аналізі людських проблем в організаціях та породили методи, здатні підвищити ефективність індивідуального та групового досягнення цілей.

Ці нові підходи сприяли появі глобального поняття «управління людськими ресурсами та їх розвиток», яке відрізняється від Вужчого поняття «управління кадрами». Це, звісно, лише тенденція. Було б помилкою вважати, що якийсь «керівник людських ресурсів» внаслідок своєї назви підходить до питання управління людьми науково і всеосяжніше, ніж його попередник – «керуючий кадрами». Однак розуміння людських запитів та мотивів, а також міжособистісних процесів зросло досить сильно, і все більше фахівців з кадрових питань та загальних керівників користуються цими знаннями у своїй роботі.

По-четверте, дедалі більше визнається, що управління кадрами – область керівництва найбільше пов'язана з питаннями культури та цінностей. Практика, звичайна в одній країні чи організації, може бути немислимою в

іншому середовищі (наприклад, гнучкий графік роботи, великі службові приміщення без внутрішніх перегородок, столові для всього персоналу незалежно від посади та положення, прямий доступ до вищого керівництва чи використання секретних особових справ).

Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі у відповідно до стратегії розвитку організації, ставити проблеми та завдання, знаходити способи та організувати досягнення цілей. Для досягнення поставленої мети особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничу поведінку кожного із її співробітників [42, с.114]. Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів та традицій організації та можливостей, представлених довкіллям. Кадрова політика є частиною політики організації та має повністю відповідати її компетенції розвитку.

На рисунку 1.4. розглянемо основні етапи формування кадрової політики підприємства.

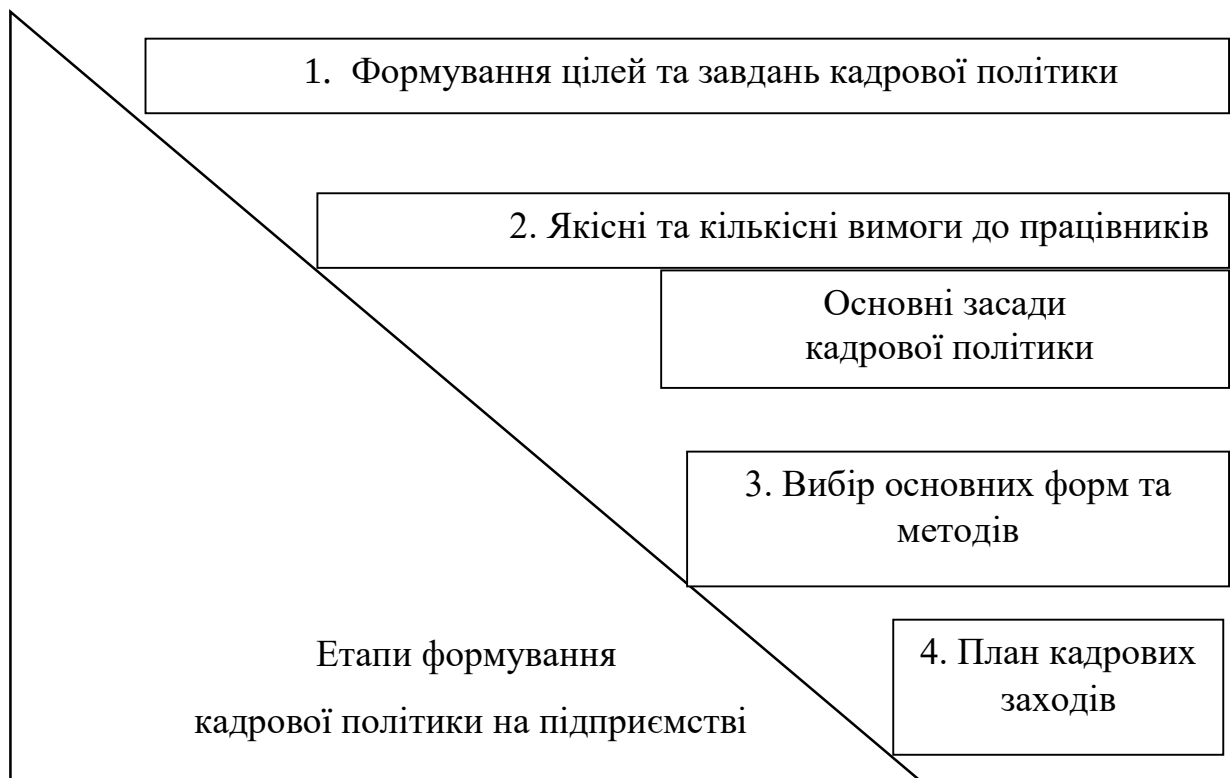


Рис. 1.4. Основні етапи формування кадрової політики на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [9, 12, 29, 38, 55, 83].

На першому етапі здійснюється формування цілей та завдань кадрової політики.

Беручи до уваги цілі та завдання кадрової політики, то тут керівництво виходить із положень підприємства по забезпеченню ефективного його функціонування на ринку. Підприємство має пам'ятати про наймання висококваліфікованого персоналу, де в своїй діяльності буде використовувати в повній мірі управлінський потенціал. В кадровій політиці важливо створити для кожного працівника умови з врахуванням внутрішніх ресурсів та традицій підприємства .

Другий етап складається із трьох блоків:

- якісні вимоги до працівників, які визначаються виходячи з опису його робочого місця та вимог до претендента на посаду;
- кількісні вимоги, пов'язані з визначенням потреб у персоналі працівників за посадами, кваліфікаційними характеристикам тощо;
- основні засади кадрової політики щодо найважливіших напрямкам: підбору та розстановці працівників, формуванню та підготовки резерву на адміністративні посади, оцінки ступеня їх розвитку, оплати праці, використання кадрового потенціалу тощо.

Щодо третього етапу формування кадрової політики на підприємстві то тут потрібно визначатися з деяким вибором важливих форм та методів з управління персоналом, де проходить інструментарійний консенс кадрового планування.

І на четвертому етапі розробляється загальний план управлінських заходів з певним визначенням термінів здачі де запропоновані відповідальні особи по цих строках здачі.

Процес управління має бути цілеспрямованим, тобто завжди здійснюватись «не просто так», а бути орієнтованим на рішення якихось проблем, які стоять на даний момент перед підприємством.

Персонал є одним із ключових ресурсів організації, проте він принципово відрізняється від фінансових, матеріальних чи сировинних

активів. Ця унікальність обумовлена суб'єктністю працівників: вони мають право відмовитися від умов праці, вести переговори щодо рівня винагороди, перекваліфіковуватися, брати участь у страйках чи звільнятися за власним бажанням. Більше того, персонал не можна розглядати як однорідну масу, оскільки кожен працівник має власні індивідуальні мотиви та ціннісні орієнтири.

У таблиці 1.1 наведена характеристика відкритого та закритого типів кадрової політики на підприємстві відповідно до управлінських процесів.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика відкритого та закритого типів кадрової
політики

Кадровий процес	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Здійснюється за наявності на ринку праці високої конкуренції	Здійснюється за наявності дефіциту робочої сили
Навчання та розвиток персоналу	Часто залучаються зовнішні центри, що сприяє отриманню нового досвіду	Відбувається формування єдиного погляду, дотримання специфіки роботи даної організації. Часто відбувається у внутрішніх центрах
Адаптація персоналу	Можливе швидке включення до конкурентних відносин, розвиток нових для організації підходів	Відбувається включення до традиційних підходів. Наявність згуртованого колективу, а також наставників призводить до ефективної адаптації

Джерело: складено автором на основі [28, 49, 53, 63].

Персонал чи кадри – це основний штатний склад працівників підприємства, що виконують різні виробничо-господарські функції. Він

характеризується, перш за все, своєю чисельністю, яка визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації [18, с.56]. Персонал не є чимось застиглим: він у постійному руху внаслідок прийому на роботу одних та звільнення інших.

Таким чином, щоб успішно розвиватися, організація має керувати підбором, навчанням, оцінкою та винагородою персоналу. Необхідно створити, використовувати та вдосконалювати особливі методи, процедури, програми організації цих процесів взяті у своєму єдності методи, процедури, програми являють собою системи управління людськими ресурсами. Традиційно виділяють чотири такі системи, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами - підбір персоналу, навчання та розвиток персоналу, оцінка персоналу та винагороду персоналу. Іноді дві останні системи об'єднуються в одну з їх тісного взаємозв'язку.

В таблиці 1.2. показана детальна характеристика відкритої та закритої типів кадрової політики на підприємстві.

Таблиця 1.2.

Характеристика типів кадрової політики на підприємстві

Кадровий процес	Типи кадрової політики	
	відкрита	закрита
1	2	3
Набір працівників	Висока конкуренція на ринку праці	Дефіцит робочої сили на ринку праці
Адаптація працівників	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Мотивація працівників	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)

Продовження табл. 1.1.

Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптована до роботи організації
Просування персоналу	Утруднена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на посади завжди віддається співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація працівників	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійна інноваційна дія з боку нових співробітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності співробітника та організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини та підприємства

Джерело: складено автором на основі [2, 19, 39, 54, 73].

Основу кадрової політики на підприємстві має скласти технологія оцінки та підбору кадрів. Система оцінки кадрів на підприємстві повинна являти собою систему, що включає як традиційні (різні види інтерв'ю, підготовку проектів рішень, підготовку нормативно-правової документації), так і нетрадиційні (оцінка по почерку, за рисами особи, на ім'я, прізвище, по батькові).

Тому в якості основного завдання в рамках кадрового менеджменту слід розглядати не скорочення витрат на персонал як підвищення ефективності

управління персоналом, а їх довгострокове планування та інвестування в розвиток людського капіталу з метою максимізації результату і збільшення його значущості та цінності для підприємства [58].

Ефективний управлінський процес передбачає розробку основних напрямів кадрової політики в кожному конкретному підрозділі.

1.3. Сучасна концепція кадрової політики підприємства

При сучасній концепції кадрової політики підприємства для результативної роботи працівників необхідно враховувати:

1. Законодавче та соціальне узгодження кадрової політики (відповідність державній соціально-економічній політиці та правовим нормам).
2. Цілісне сприйняття фахівця з урахуванням усіх аспектів розвитку (технологічного, економічного, соціального тощо) — як об'єкта і суб'єкта цього розвитку.
3. Баланс між амбіційними цілями (досягнення максимальних показників) та реалістичністю кадрових рішень.
4. Інтеграція стратегічних і поточних завдань та відповідних механізмів їх реалізації.
5. Забезпечення прозорості, демократичності та адаптивності кадрової політики (її динамізм).

Якщо ми створюємо підприємство та зацікавлені в тому, щоб кадрова політика проводилася свідомо, необхідно здійснити ряд етапів із проектування кадрової політики (рисунки 1.5.).

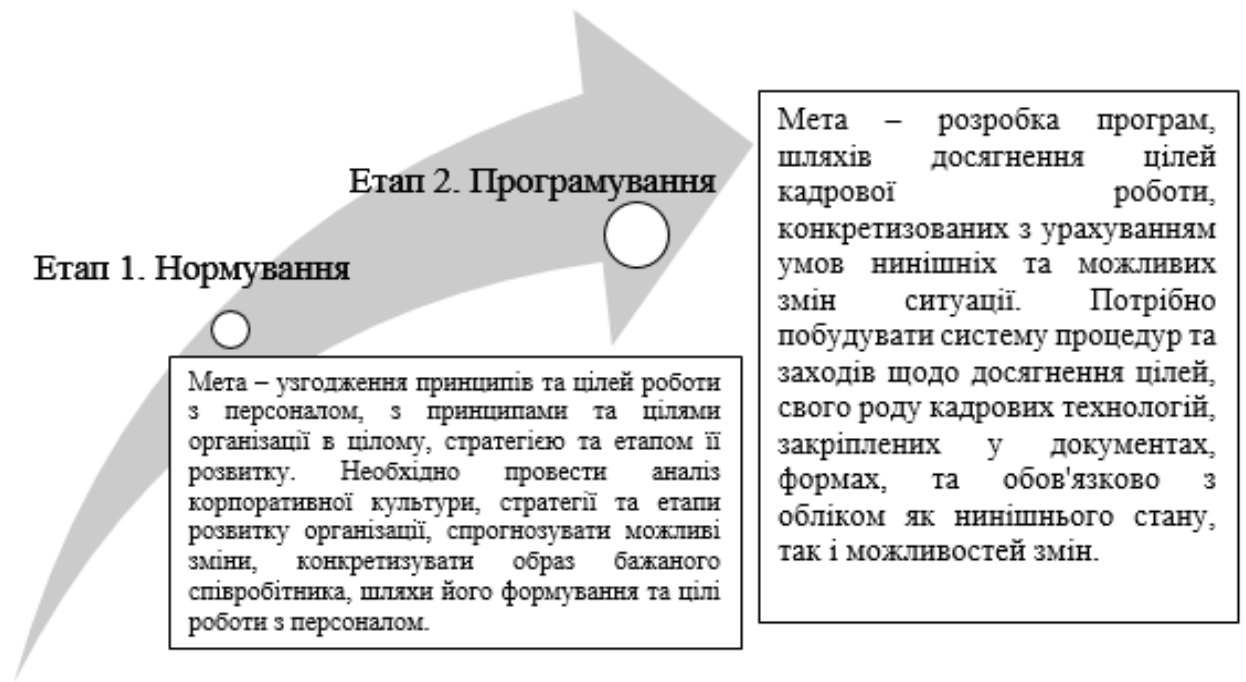


Рис. 1.5. Етапи із проектування кадрової політики на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [4, 16, 43].

Кадрова політика на підприємстві повинна бути єдиною для всіх хто працює, а також необхідно виділяти такі проблеми як:

1. Наполегливе і точне втілення у життя трудового кодексу України, який вимагає встановлення гарантій трудових прав та свобод працівників, створення сприятливих умов праці, захисту прав та інтересів на підприємстві.
2. Формування вільного цивілізованого ринку праці та ринку кадрів. Її рішення можливе лише за дотримання основних принципів правового регулювання трудових відносин: свобода праці, включаючи декларація про працю; заборона примусової праці та дискримінації у сфері праці, рівність прав та можливостей працівників; забезпечення права кожного працівника на своєчасну та у повному розмірі виплату справедливої заробітної плати; соціальне партнерство тощо.
3. Нагальною є проблема формування сучасної нормативно-правової бази кадрової політики та кадрової діяльності.
4. Назріла необхідність створення єдиної інформаційно-довідкової та аналітичної бази даних кадрового потенціалу, кадрового складу та кадрових

вакансій. Дуже важливо централізовано сформувати та включити в роботу кадрових служб єдину електронну кадрову базу даних.

5. Створення єдиної поетапної системи професійного освіти працівників з урахуванням нових соціально-політичних реалій та вимог ринкових відносин.

6. Серйозна проблема у сфері праці та кадрів – захист від безробіття та сприяння з боку держави у працевлаштуванні, забезпечення максимально можливої трудової зайнятості працівників, масового безробіття, особливо серед молоді, жінок, звільнених у відставку.

7. Гостро на порядку денному стоїть традиційна проблема у кадровій політиці та діяльності – проблема корупції [42].

8. Нарешті однією з серйозних проблем кадрової політики є досить часто невідповідність і нестиківка теорії, концепції кадрової політики та практики кадрової роботи. Причому обидва ці шляхи розвиваються ізольовано один від одного - практики не слухають вчених, вчені не знають, що роблять практики у сфері кадрових відносин. Це нерозуміння і навіть протистояння науки та практики необхідне долати.

На великих підприємствах кадрова політика зазвичай офіційно декларується у загальних корпоративних документах. У невеликих підприємствах вона, як правило, існує в системі неофіційних та офіційних установок власника. Письмове оформлення кадрової політики дозволяє відобразити погляди адміністрації, покращити взаємодію підрозділів та забезпечити послідовність кадрових рішень.

Чинники, що впливають на кадрову політику (рисунки 1.6):

- зовнішні (нормативне обмеження, ситуація на ринку праці);
- внутрішні (мети підприємства, стиль управління, умови праці, якісні показники трудового колективу).

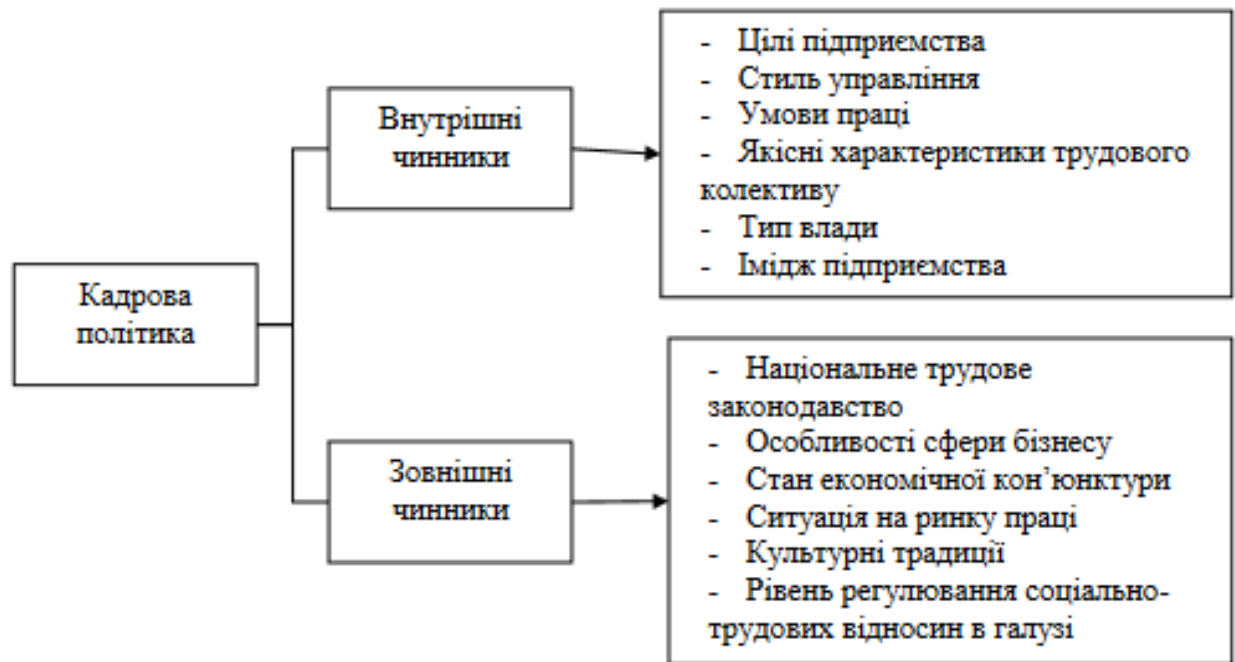


Рис. 1.6. Чинники, що впливають на кадрову політику підприємства

Джерело: складено автором на основі [44, 62, 78, 80].

До факторів зовнішнього середовища належать: профспілки, трудове законодавство, наявність конкуренції, умови ринку праці. Чинники зовнішнього середовища можуть бути об'єднані в дві групи:

- нормативні обмеження;
- ситуація на ринку праці.

На кадрову політику загалом, зміст та специфіку конкретних програм та кадрових заходів впливають чинники двох типів – зовнішні стосовно організації та внутрішні.

На сьогоднішній день правильно сформована кадрова політика є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства для результативної роботи всіх працівників на ньому.

В таблиці 1.3. показано внутрішні і зовнішні фактори впливу на кадрову політику підприємства.

Таблиця 1.3.

Внутрішні і зовнішні фактори впливу на кадрову політику
підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
– трудове законодавство України; – діяльність профспілок; – економічна кон'юнктура; – стан внутрішнього та зовнішнього ринку праці та перспективи його розвитку.	– організаційна структура, мета і стратегія організації; – територіальне розміщення; – інноваційні технології; – корпоративна культура; – компетентність і творчий потенціал працівників, можливості його зміни в перспективі; – фінансовий стан організації, які визначають допустимий рівень витрат на розвиток персоналу; – гідний рівень оплати праці.

Джерело: складено автором на основі [5, 18, 33, 69].

Наприклад, наявність у нормах деяких країн заборон на застосування тестів прийому працювати змушує співробітників відділу кадрів бути дуже винахідливими у проектуванні програм відбору та орієнтації персоналу [25]. Орієнтуючись на облік ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний та професійний склад вільної робочої сили. Важливо отримати уявлення про професійних та громадських об'єднаннях, в які так чи інакше залучені працівники чи кандидати на роботу. Стратегію діяльності подібних об'єднань, їх традиції та пріоритети у засобах боротьби слід враховувати для створення та реалізації ефективних кадрових програм.

Чинники внутрішньої політики. Найбільш значущими видаються наступні фактори:

1) цілі організації, їх тимчасова перспектива та ступінь опрацьованості. Так, наприклад, підприємства, орієнтовані на швидке одержання прибутку та потім згорання роботи, потрібні повністю інші професіонали в порівнянні з

організаціями, орієнтованим на поступове розгортання великого виробництва із безліччю філій;

2) стиль управління, закріплений у тому числі і в структурі підприємства. Порівняння організації, побудованої жорстко централізованим чином, організації, що віддає перевагу принципу децентралізації, показує, що їм потрібний різний склад професіоналів;

3) умови праці. Приваблюють чи відштовхують людей такі характеристики робіт, як:

- ступінь необхідних фізичних та психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місцезнаходження робочих місць;
- тривалість та структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь свободи під час вирішення завдань;
- розуміння та прийняття мети організації. Як правило, наявність навіть

невеликої кількості не привабливих для працівників завдань вимагає від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання співробітників в організації;

4) якісні характеристики трудового колективу. Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, сприяють стабільній продуктивній роботі та задоволеності працею;

5) стиль керівництва. Незалежно від стилю керівництва, надаючи перевагу конкретним менеджером, важливі такі його цілі:

- максимальне включення майстерності та досвіду кожного співробітника;
- забезпечення конструктивної взаємодії членів групи;
- отримання адекватної інформації про працівників, що сприяє формулювання цілей, завдань кадрової політики у програмах організації.

Таким чином, мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу

кадрів у відповідність до потреб самої організації, вимогами чинного законодавства та станом ринку праці.

Завдання кадрової політики – створення трудового колективу, який найкраще сприяє поєднанню цілей та пріоритетів організації та її працівників. Тому змістом кадрової політики є розробка важливих позицій організації, процедур, правил, вибір коштів та методів, необхідних при відборі кадрів, їх навчанні, службово-професійному просуванні, мотивації тощо.

Кадрова політика формує вимоги до робочої сили на стадії її найму, ставлення керівництва до «капіталовкладень» у робочу силу, до стабілізації колективу [8].

Структура кадрової політики підприємства має два основні аспекти функціональний та організаційний. У функціональному відношенні мається на увазі такі важливі елементи: визначення загальної стратегії, планування потреб організації у персоналі з урахуванням існуючого кадрового складу, залучення, відбір та оцінка персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних та технологічних зв'язків між ними, зміст та послідовність виконання робіт, умов праці, політика заробітної плати та соціальних послуг.

Управління кадровою політикою стало переростати у глобальну стратегічну функцію менеджменту організації, зберігши при цьому свої класичні інструменти роботи із працівниками, так зване кількісне і якісне планування персоналу, залучення робочої сили в підвищенні кваліфікації, кадровий контроль тощо [57].

В організаційному плані кадрова політика охоплює всіх працівників та всі структури, підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Сутність кадрового планування полягає у послідовному вирішенні низки стратегічних завдань:

- Визначення потреби у персоналі (кількість, кваліфікація, час і місце).

- Розробка тактики залучення та, за необхідності, скорочення штатів.
- Планування ефективного використання працівників, узгодженого з їхніми здібностями.
- Забезпечення кадрового розвитку через цілеспрямоване підвищення кваліфікації та адаптацію знань до актуальних вимог.
- Прогнозування витрат на реалізацію усіх запланованих кадрових ініціатив (витрати на утримання персоналу).

Кадрове планування включає: прогнозування результативної роботи працівників у відповідності до їх перспективних потреб, вивчення ринку праці та пошук кваліфікованої робочої сили, аналіз трудових ресурсів на підприємстві, розробка програм та заходів щодо розвитку персоналу.

Під час здійснення кадрового планування на підприємстві потрібно пам'ятати про такі цілі, як:

- отримати та утримати працівників в тій кількості і в тих якостях, які необхідні керівництву;
- передбачати проблеми, що можуть виникнути через можливе брак робочої сили та/або надлишок у персоналі.

Важливо усвідомлювати, що взаємодія з менеджерами на різних управлінських ланках є тривалим процесом, який не зводиться до пошуку та прийому на роботу. Робота з працівниками має бути організована максимально раціонально, гарантуючи швидке та ефективне вирішення всіх поточних проблем кадрового забезпечення. Так, у ході формування кадрової політики, в ідеальному випадку, повинно відбуватися узгодження таких аспектів:

1. Розробка принципів кадрової політики підприємства з визначення важливих цілей.
2. Організаційно-штатна політика, яка охоплює стратегічне планування потреб у персоналі, формування оптимальної організаційної

структури та штатного розкладу, а також регулювання процесів призначення, створення кадрового резерву та ротації (переміщення) співробітників.

3. Інформаційна політика (створення та підтримка системи руху кадрової інформації на підприємстві).

4. Фінансова політика (формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці).

5. Політика розвитку персоналу: створення та реалізація комплексних програм розвитку (включно з професійною підготовкою та підвищенням кваліфікації). Забезпечення адаптації та профорієнтації новачків, планування індивідуальних кар'єрних траєкторій та сприяння формуванню ефективних команд.

6. Оцінка результатів діяльності (аналіз відповідності кадрової політики загальній стратегії підприємства, а також виявлення наявних проблем у роботі з персоналом. Ключовим елементом є оцінка кадрового потенціалу організації (із застосуванням центрів оцінки та інших спеціалізованих методів визначення ефективності діяльності).

Формування кадрової політики на підприємствах має значні відмінності. У частині організацій, що функціонують тривалий час (зокрема, ті, які тісно співпрацюють з іноземними партнерами, або іноземні представництва на вітчизняному ринку), уявлення про кадрову політику, кадрові процеси, заходи та норми їх здійснення документально закріплене.

Кадрова політика на підприємстві для результативної роботи працівників завжди розглядається передусім як інструмент влади, засіб досягнення власних інтересів. Тому доведеться ще багато зробити, щоб у нашому менталітеті утвердилася істина. Для підвищення ефективності кадрової політики необхідно забезпечити професійний відбір нових кадрів, переглянути норми та створити гнучкішу систему оплати праці працівників, підвищити професійний рівень фахівців кадрових служб.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Метінвест Діджитал»

ТОВ «Метінвест Діджитал» - це яскравий та сильний учасник на українському ринку, який фокусує свою діяльність на цифровій трансформації великого бізнесу на теренах України. ТОВ «Метінвест Діджитал» надає свої послуги у галузі промисловості, логістики та телекомунікацій, адже це престижне українське ІТ-підприємство.

Історія створення ТОВ «Метінвест Діджитал» є цікаво і насиченою, адже за останні 6 років існування та палкої праці на українському ринку досягло чимало. Свої кроки розпочинало підприємство з цифрової трансформації, щоб бути конкурентоздатним на ринку та мати успіх в бізнесі. Свою діяльність розпочинав ТОВ «Метінвест Діджитал» у напрямках бізнес-додатків, ERP, ІТ-інфраструктури та віддаленої підтримки користувачів. На рисунку 2.1. показаний логотип ТОВ «Метінвест Діджитал».



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: [63].

ТОВ «Метінвест Діджитал» завжди впроваджує та використовує сучасну базу цифрових ІТ-рішень по відношенню до свого бізнесу, ключових партнерів, клієнтів, працівників.

На рисунку 2.2. показані досягнення ТОВ «Метінвест Діджитал».

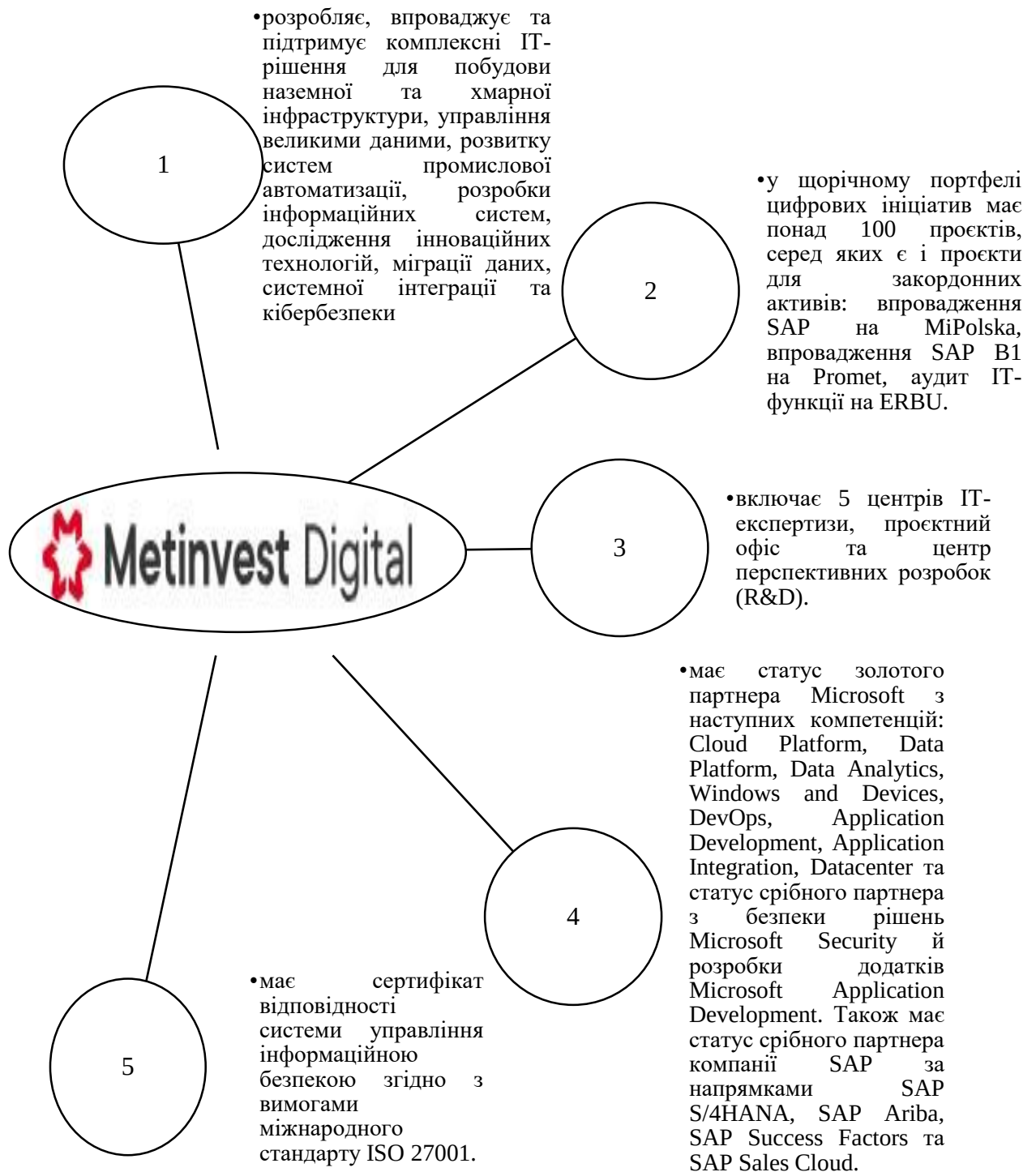


Рис. 2.2. Досягнення ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: [63].

Високий рівень партнерства свідчить про належну кваліфікацію та досвід команди експертів, які працюють ТОВ «Метінвест Діджитал».

В таблиці 2.1. показані плани ТОВ «Метінвест Діджитал» на майбутнє.

Таблиця 2.1.

Плани ТОВ «Метінвест Діджитал» на майбутнє

ТОВ «Метінвест Діджитал» зміг продемонструвати високу ефективність своєї роботи в кризові періоди, тому в майбутньому в планах є відновлення своїх функцій й масштабування діяльності 	
Одним із головних планів є збереження ключових співробітників, які є ядром підприємства.	Забезпечити безперебійну роботу інформаційних технологій та систем усіх підприємств Групи, а також підтримку користувачів, піднявши на новий рівень свій професіоналізм та надійність надання сервісів

Джерело: [63].

ТОВ «Метінвест Діджитал» — українська ІТ-компанія, яка спеціалізується на цифровій трансформації великих підприємств. Компанія є єдиним ІТ бізнес-партнером Групи Метінвест, обслуговуючи понад 60 тисяч працівників у трьох регіонах: Україні, Європі та США. Основна місія ТОВ «Метінвест Діджитал» — використовувати цифрові технології для підвищення вартості бізнесу. Її діяльність є вражаючим прикладом стійкості, оскільки розвиток і пошук нових можливостей не припинялися навіть у кризові періоди.

ТОВ «Метінвест Діджитал» реалізує проєкти, орієнтовані на цифрову трансформацію виробничих і бізнес-процесів Групи. Метою цієї діяльності є генерування додаткової цінності для бізнесу. В команді підприємства понад 800 кваліфікованих співробітників. Окрім роботи над проєктами

співробітники ТОВ «Метінвест Діджитал» долучаються й до волонтерської діяльності. В корпоративній соціальній мережі співробітники періодично організовують збори та донатять на потреби військових, в тому числі й мобілізованих колег.

В таблиці 2.2. показана розширена інформація про ТОВ «Метінвест Діджитал».

Таблиця 2.2.

Розширена інформація про ТОВ «Метінвест Діджитал»

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Метінвест Діджитал»
2.	Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3.	Скорочена назва	ТОВ «Метінвест Діджитал»
4.	Код ЄДРПОУ	42485293
5.	Дата реєстрації	19.09.2018 Номер запису: 12741020000015787
6.	Місце знаходження	Україна, 01133, Україна, місто Київ, провулок Лабораторний, будинок 12, будівля Б, 101
7.	Статутний капітал	78 740 114 грн.
8.	Уповноважені особи	Детюк Сергій Вікторович - керівник
9.	Власники	ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Джерело: [63].

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) в таблиці 2.3. показано види економічної діяльності ТОВ «Метінвест Діджитал».

Таблиця 2.3.

Види економічної діяльності ТОВ «Метінвест Діджитал»

№	КВЕД
1	62.02 Консультування з питань інформатизації
2	63.12 Веб-портали
3	95.12 Ремонт обладнання зв'язку
4	95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування
5	82.20 Діяльність телефонних центрів
6	77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
7	73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
8	73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
9	69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
10	63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
11	58.29 Видання іншого програмного забезпечення
12	63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
13	62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
14	62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням
15	62.01 Комп'ютерне програмування
16	61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку
17	61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
18	61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку

Джерело: [63].

Весь спектр послуг ТОВ «Метінвест Діджитал» включає розробку, впровадження та підтримку управлінських IT-рішення, включаючи локальну та хмарну інфраструктуру, розробку нового, системну управлінську інтеграцію та управління базовими інформаційно-комунікаційних системами. Досліджене підприємство активно займається дослідженням інноваційних технологій, проводить різного роду розробки продукту MVP у рамках внутрішніх R&D.

На рисунку 2.3 показано спектр послуг ТОВ «Метінвест Діджитал», який спрямований на автоматизацію комерційних процесів підприємства для отримання прибутку, а також включає операційні процеси зі споживачами для їх блага та досягнення економічних переваг над конкурентами.

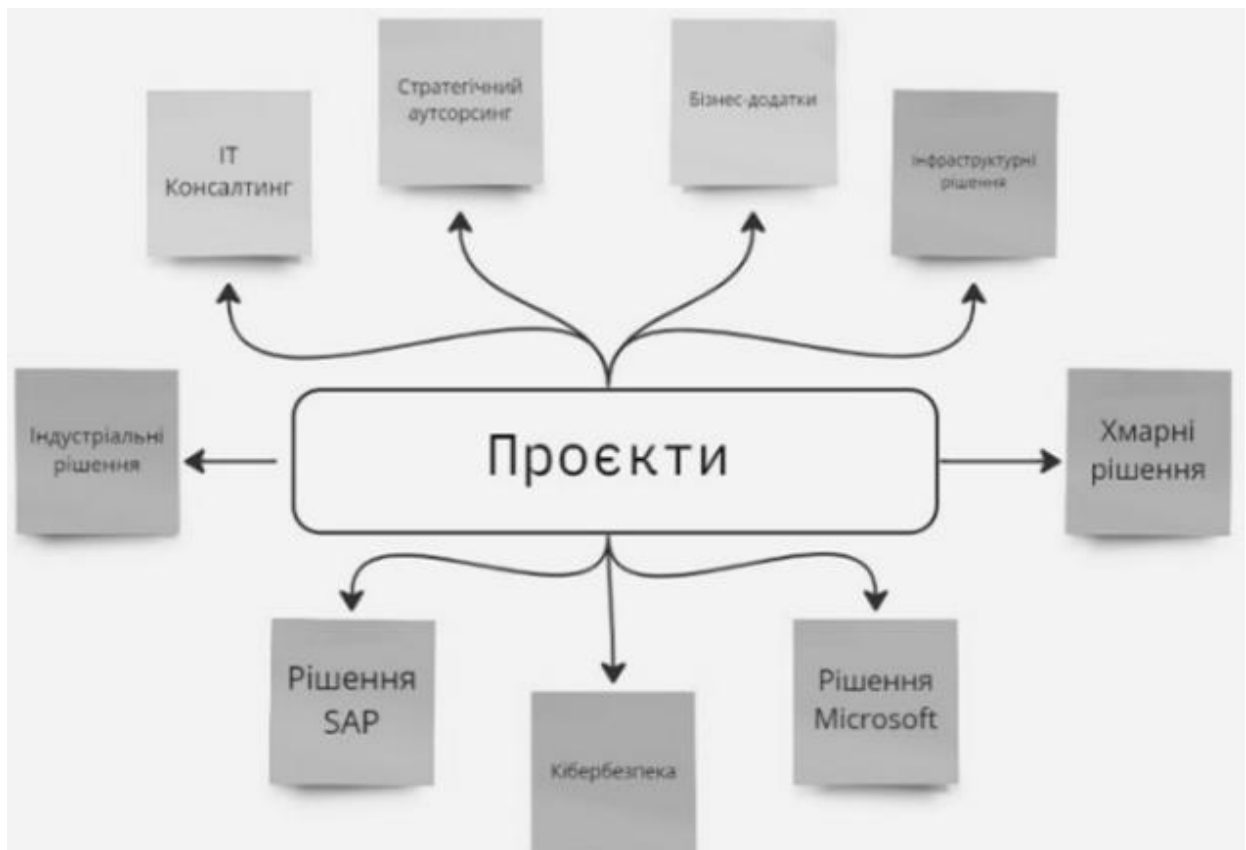


Рис. 2.3. Проекти ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: [63].

За час існування на українському ринку ТОВ «Метінвест Діджитал» стало сертифікованим партнером де все розглянуто у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Партнери ТОВ «Метінвест Діджитал»

№ з/п	Назва підприємства	Партнерський статус	Початок співпраці
1	Microsoft Gold Partner	Технології Microsoft входять до цільових рішень архітектури Групи Метінвест за напрямками інфраструктури, інформаційної безпеки, системи комунікацій, цифрового робочого місця, управління даними, роботизації процесів, бізнес-аналітики	2019
2	Micro Focus Gold Partner	Світові виробники програмного забезпечення. Золотий партнер за програмою Micro Focus Reseller Partner Program, напрямок IT Operations Management. Також отримала можливість виступати як реселлер та інтегратор програмних рішень за напрямом Service Management Automation.	2020
3	SAP Silver Partner	У Групі Метінвест розроблено та впроваджено глобальний шаблон цільових бізнес-процесів з використанням рішень SAP для всіх основних галузей господарської діяльності підприємств Групи: гірничодобувної, коксохімічної, металургійної, каналів оптового та роздрібного продажу. Це один із найбільш інтегрованих SAP-ландшафтів не лише в Україні, а й у Центральній та Східній Європі.	2020
4	AXIS Authorized Partner	Розвиток внутрішньої експертизи та поглиблення співпраці з вендором, що дозволяє пропонувати клієнтам надійні та якісні рішення, що відповідають найвищим міжнародним стандартам.	Досвід на роки

Джерело: [63].

ТОВ «Метінвест Діджитал» - це передове цифрове підприємство цифрова холдингу Метінвесту, який на українському ринку об'єднує всі активи та ініціативи даної Групи. На рисунку 2.4. показана місія ТОВ «Метінвест Діджитал».

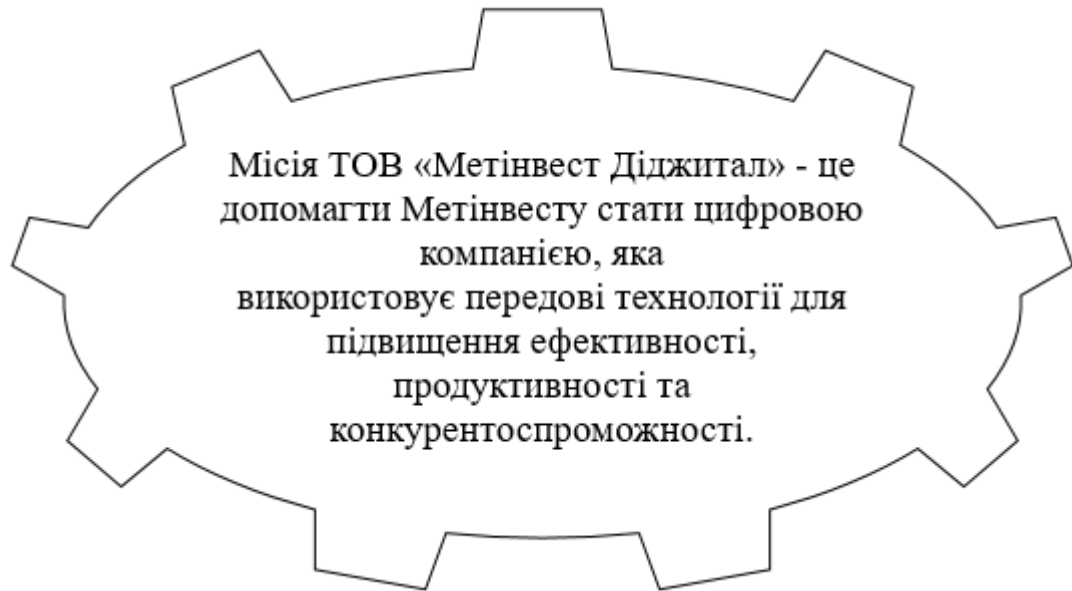


Рис. 2.4. Місія ТОВ «Метінвест Діджитал».

Джерело: [63].

На рисунку 2.5. схематично показано основні цілі ТОВ «Метінвест Діджитал».

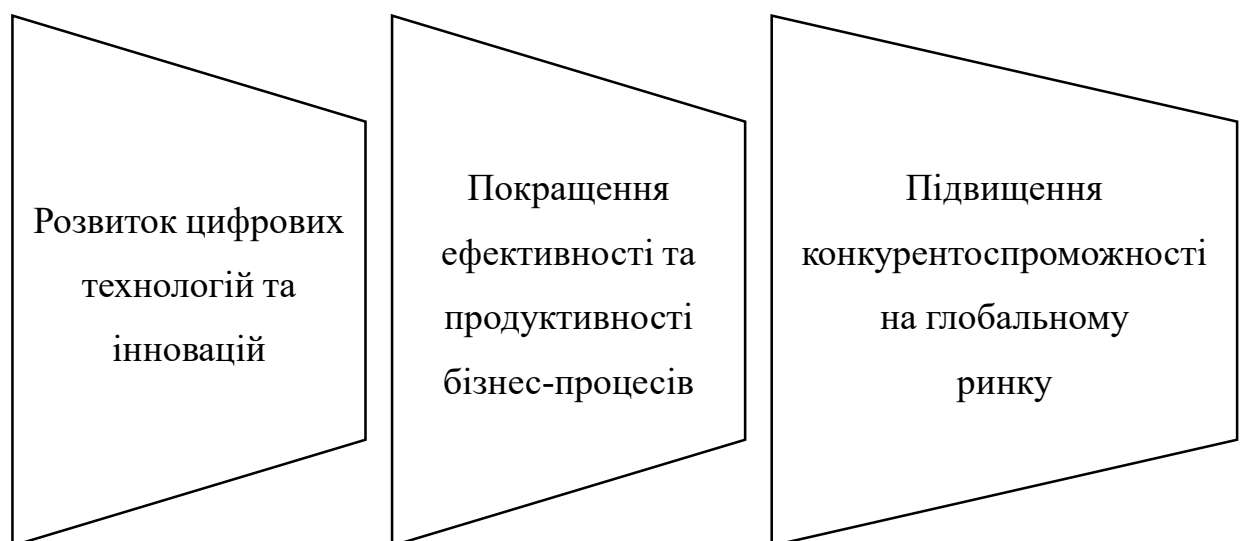


Рис. 2.5. Основні цілі ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: [63].

Розкриваючи кожну ціль українського ТОВ «Метінвест Діджитал» ми описуємо значимість підприємства (таблиця 2.5.)

Таблиця 2.5.

Цілі та їх значимість для ТОВ «Метінвест Діджитал»

№ з/п	Назва цілі	Значимість для ТОВ «Метінвест Діджитал»
1	Розвиток цифрових технологій та інновацій	Підприємство працює над впровадженням передових технологій у всі сфери діяльності Групи, щоб підвищити ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність. Впровадження технологій розповсюджуються майже на всі сфери діяльності, такі як промислова автоматизація, інтелектуальний аналіз даних, розумне виробництво, цифрова логістика та цифрова безпека. Ці технології та інновації дозволяють компанії покращити ефективність та продуктивність бізнес-процесів, підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку та забезпечити безпечне та екологічне виробництво.
2	Покращення ефективності та продуктивності бізнес-процесів	Підприємство реалізує ряд проектів, спрямованих на покращення ефективності та продуктивності бізнес-процесів для Метінвесту. Також розроблений мобільний додаток для співробітників Метінвесту, який дозволяє співробітникам отримувати інформацію про компанію, її діяльність та соціальні програми, а також взаємодіяти з керівництвом та колегами.
3	Підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку	Підприємство реалізує ряд проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності Метінвесту на глобальному ринку. Впроваджена система промислової автоматизації на всіх підприємствах Групи, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати. Компанія також розробляє нові продукти та послуги, які відповідають потребам глобального ринку.

Джерело: [63].

Для визначення фінансово-економічного розвитку ТОВ «Метінвест Діджитал» доцільно розглянути показники прибутку та рентабельності продажів за 2021-2023 рр. (таблиця 2.6), які також є показниками оцінки системи управління підприємством.

Таблиця 2.6.

Фінансова звітність ТОВ «Метінвест Діджитал», грн.

№	Показники	2023	2022	2021
1	Дохід	744309000	922374000	1084441000
2	Чистий прибуток	-9524000	13671000	2544000
3	Активи	629848000	880172000	863346000
4	Зобов'язання	532191000	772990000	783575000
5	Працівники	750	860	977

Джерело: [63].

Як бачимо з таблиці 2.64. дохід ТОВ «Метінвест Діджитал» в 2023 році зріс на 178065000 грн. це пояснюється тим що керівництво посилило контроль над управлінськими та комерційними витратами, було придбано нове обладнання, що призвело до зростання вартості основних фондів.

Потрібно пам'ятати, що ТОВ «Метінвест Діджитал» була сторена шляхом об'єднання та аутсорсингу ІТ-підрозділів металургійних підприємств групи Метінвест, яка налічує понад 30 українських і зарубіжних підприємства, та виступає її стратегічним ІТ-партнером.

Отже, підприємство працює над цифровими можливостями з покращенням для своїх клієнтів та над джерело зростання вартості бізнесу, тобто щоб даний напрямок діяльності приносив прибуток.

2.2. Аналіз системи кадрової політики на підприємстві

Управлінські рішення, які часто пов'язані з організацією бізнес-процесів та з дієвим управлінням персоналом, багато в чому визначають ефективність

функціонування ТОВ «Метінвест Діджитал». Успіх роботи всього підприємства забезпечують висококваліфіковані працівники з вищою освітою. Саме тому системи кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал» передбачає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, що пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства.

До основних завдань системи кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал» можна віднести:

- 1) забезпечення на підприємстві висококваліфікованими кадрами;
- 2) створення позитивного клімату, тобто таких умов, де працівники мали змогу застосувати всі свої знання та навички на практиці для ефективного функціонування підприємства;
- 3) впровадження нових методів мотивації та удосконалення загальної системи оплати праці для працівників;
- 4) управління внутрішніми переміщеннями (з відділу в інші підрозділи підприємства всіх співробітників, з можливостями підвищення їх кваліфікації та отримання відповідних сертифікатів.

ТОВ «Метінвест Діджитал» динамічно розвиває корпоративного управління. На рис 2.6 представлена організаційна структура ТОВ «Метінвест Діджитал».



Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: [63].

Сергій Детюк є головою комітету, який входить до виконавчого комітету, а Чернецький Юрій Іванович - керівник.

ТОВ «Метінвест Діджитал» вважає головним критерієм під час роботи з працівниками – це справедливе ставлення до всіх співробітників, незалежно від їхньої статі, соціального статусу та споріднених відносин.

Розглянемо штатний склад та посадові обов'язки ТОВ «Метінвест Діджитал» важливих кадрів на підприємстві . У 2021-2023 році на підприємстві працюють:

1) Головний бухгалтер. До його обов'язків входить документальне ведення господарського та фінансового обліку на підприємстві. У своїй роботі бухгалтер суворо дотримується встановленого регламенту чинного законодавства України. До основних напрямів бухгалтерської діяльності відносяться: основні засоби, заробітна плата, каса, валютні операції та склад.

2) Начальник відділу розвитку. До його обов'язків входить: визначення загальної концепції розвитку підприємства, цілей та стратегії розвитку підприємства, організація розрахунків ефективності від реалізації проектів, підготовка пропозицій щодо освоєння нових напрямків бізнесу, освоєння нових ринків, розробляє проекти технічної та адміністративної модернізації організації. Аналізує економічні, фінансові показники на кожному етапі реалізації проектів розвитку, а також розробляє методики з оперативного реагування на кризові та нестандартні ситуації, які можуть призвести до зриву плану розвитку підприємства, іншим несприятливим в організацію наслідків.

3) Начальник відділу продажів. Обов'язки начальника відділу продажів полягають у тому, щоб він міг грамотно організовувати роботу, бути професійним управлінцем та досвідченим спеціалістом своєї справи. Також приймає рішення про різні поставки тих чи інших комплектуючих, має повне уявлення про наявність залишків товару на складі.

4) Менеджери з продажів. У посадові обов'язки менеджера з продажів входить: здійснення керівництва роботами з прийому, зберігання та

відпустки товарно-матеріальних цінностей на складах, щодо їх розміщення з урахуванням найбільш раціонального використання складських площ, полегшення та прискорення пошуку та відпустки, і навіть безпеки товарно-матеріальних цінностей. Забезпечує збереження товарно-матеріальних цінностей, що складуються, дотримання режимів зберігання, ведення обліку складських операцій. Забезпечує дотримання правил оформлення та здавання прибутково-витратних документів, складання встановленої звітності. Організує проведення відпустки, прийому товарно-матеріальних цінностей, вантажно-розвантажувальних робіт на складі з дотриманням правил охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту; збір, зберігання та своєчасне повернення постачальникам оборотної тари. Бере участь у проведенні інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей. Контролює стан техніки безпеки та вживає заходів до усунення виявлених недоліків, порушень правил виробничої санітарії, недотримання робітниками інструкцій з охорони праці.

5) Менеджер відділу відвантаження. У його посадові обов'язки: організація складської роботи: керує роботою складу з прийому, зберігання та відвантаження товарно-матеріальних цінностей, організує проведення вантажно-розвантажувальних робіт на складі з дотриманням правил охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту, що забезпечує збереження складованих товарно-матеріальних цінностей, дотримання режимів зберігання, правил оформлення прибутково-витратних документів.

Ефективна кадрова робота ТОВ «Метінвест Діджитал» безпосередньо залежить від ефективності та якості трудової діяльності всіх співробітників підприємства. За рахунок досягнення певного рівня стандартизації в устаткуванні, відносної доступності основних засобів, а також підвищення питомої частки в економіці сектора надання послуг, домогтися конкурентних переваг технічними засобами стає дедалі складніше. Тому «переграти»

суперників на ринку можуть допомогти тільки кваліфіковані, працездатні та належним чином мотивовані професійні фахівці.

Кадрова політика ТОВ «Метінвест Діджитал» - це ціла довготривала стратегія розвитку персоналу, яка спрямована на формування висококваліфікованих фахівців, конкурентоздатних кадрів. Кадрова політика визначає основні принципи, стратегію та пріоритетні напрямки розвитку кадрового потенціалу на підприємстві, а також порядок управління кадровою політикою ТОВ «Метінвест Діджитал».

На рисунку 2.7. показана структура корпоративного управління Групи Метінвест.

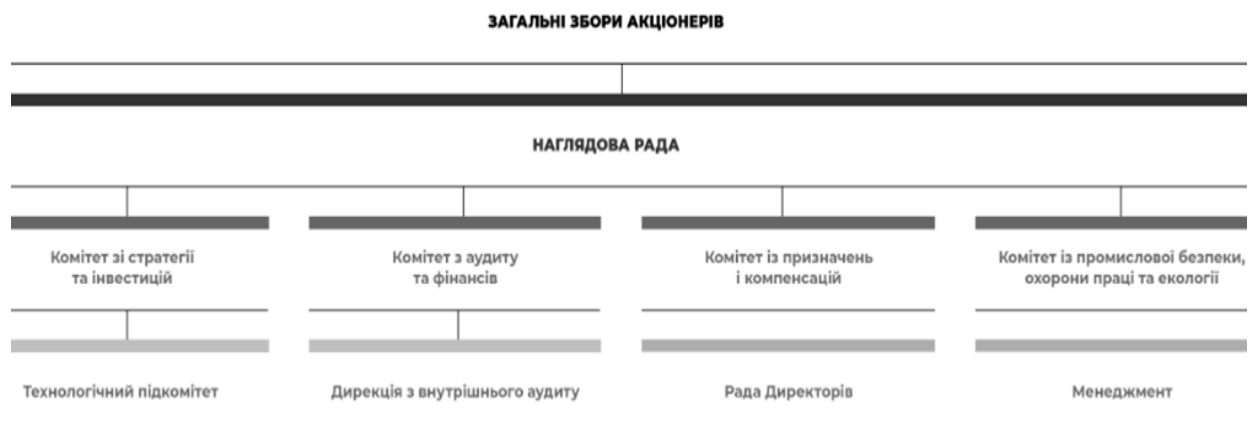


Рис. 2.7. Структура корпоративного управління Групи Метінвест

Джерело: [63].

Щодо працівників ТОВ «Метінвест Діджитал», то тут прослідковується тенденція до спадання (рисунк 2.8).



Рис. 2.8. Кількість працівників ТОВ «Метінвест Діджитал», 2021-2023, чол.

Джерело: [63].

На ТОВ «Метінвест Діджитал» має виникати потреба робочих кадрах у зв'язку з розширенням виробництва та збільшенням нових ІТ-проектів. Висококваліфіковані працівників найманими керівництвом ТОВ «Метінвест Діджитал» можна класифікувати за статеві-віковою характеристикою, які показані на рисунку 2.9.

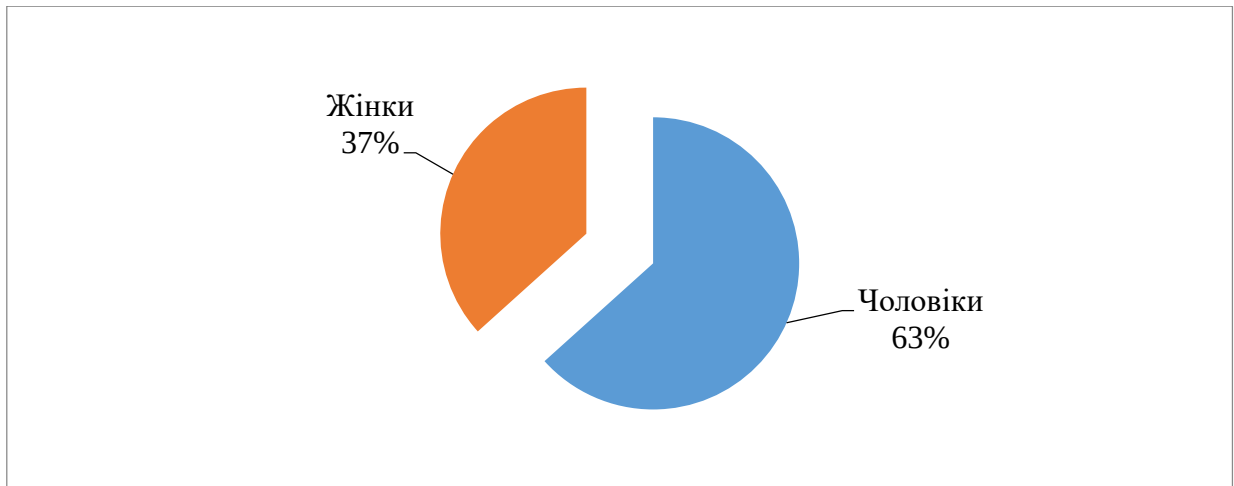


Рис. 2.9. Структура персоналу ТОВ «Метінвест Діджитал» за статеві-віковими характеристиками, %

Джерело: [63].

Також можна провести аналіз структура персоналу ТОВ «Метінвест Діджитал» за професійно-кваліфікаційною характеристикою (рисунок 2.10).

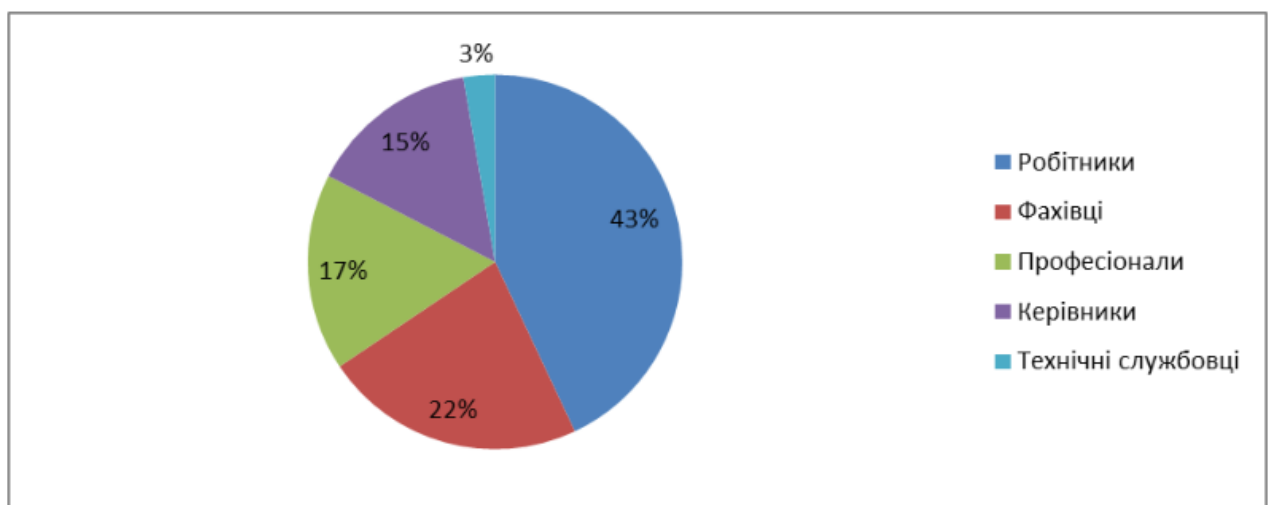


Рис. 2.10. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «Метінвест Діджитал», %

Джерело: [63].

Далі розглянемо структуру персоналу ТОВ «Метінвест Діджитал» за віком (рисунок 2.11).

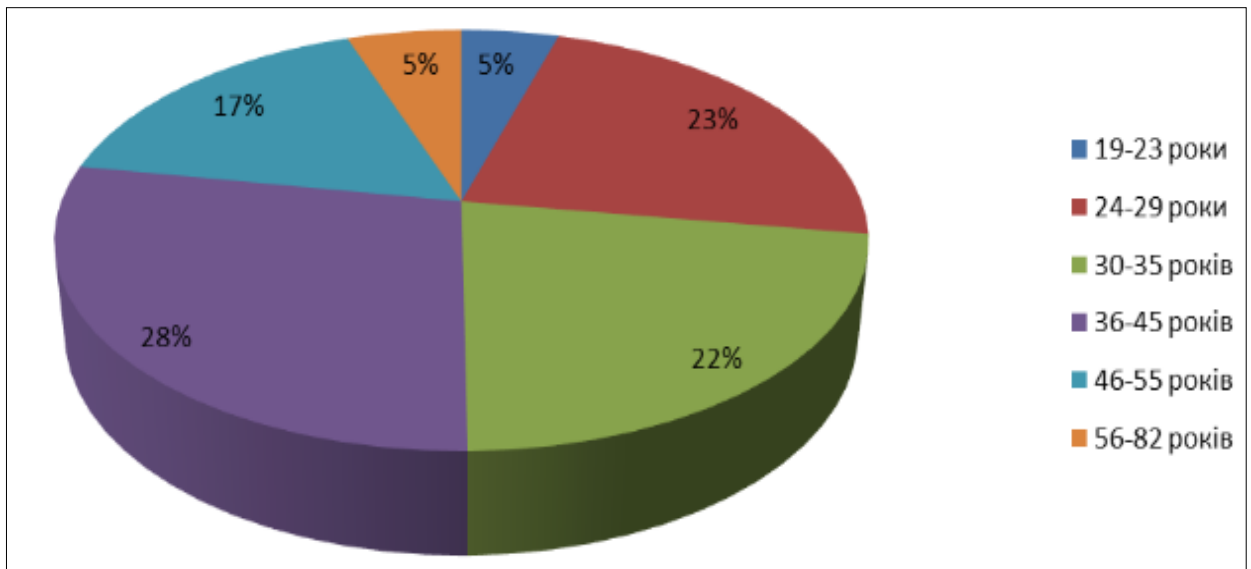


Рис. 2.11. Структуру персоналу ТОВ «Метінвест Діджитал» за віком, %
Джерело: [63].

Проаналізувавши дані рисунків 2.8 – 2.11 можна сказати, що з кожним роком відбувається зменшення чисельності персоналу, і про позитивну динаміку мова не має йти, адже має коефіцієнт обороту прийому на роботу замалий. Це пов'язно з війною в країні.

Системи кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал» реалізує свої обов'язки за принципом єдиначальності, несе персональну відповідальність за діяльність підприємства.

Також слід зазначити, що освіта кожного співробітника ТОВ «Метінвест Діджитал» цілком відповідає посаді, що можна охарактеризувати з позитивного боку. При такій же чисельності працівників та продуктивності праці в ТОВ «Метінвест Діджитал», заробітна плата працівників зросла, що позитивно характеризує ефективність використання трудових ресурсів.

Далі ми проаналізуємо основні кадрові процеси на ТОВ «Метінвест Діджитал» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7.

Кадрові процеси на ТОВ «Метінвест Діджитал»

№	Показник	Рік			Відхилення (+/-)		Відхилення, %	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	Коефіцієнт обороту по прийому (Коп)	10,7	-	-	-	-	-	-
2	Коефіцієнт обороту по вибуття (Ков)	10,7	12	12,8	117	110	12	12,8
3	Коефіцієнт сталості персоналу (Ксп)	89,6	88	87,2	820	730	88	87,2
4	Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	10,7	12	12,8	117	110	12	12,8

Джерело: [63].

Проаналізувавши дані таблиці 2.7 можна сказати, що з кожним роком відбувається зменшення кількості працівників, що немає позитивної динаміки на коефіцієнт обороту прийому. Коефіцієнт сталості персоналу у 2022 році дорівнює 88%, а у 2023 році – 87,2%. Також в організації присутній факт плинності кадрів з кожним роком, так як у 2023 році він дорівнює – 12,8%. Плинність кадрів в ТОВ «Метінвест Діджитал» відбувається в основному по причині незадоволеності персоналу заробітною платою та умовами праці, а також простежується той факт, що заробітну плату працівникам іноді затримують і видають із великим запізненням. Плинність кадрів відбувається переважно серед працівників робочого складу.

Для оцінки кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» щодо керівного персоналу, необхідно розглянути загальний рівень їхньої управлінської діяльності (таблиця 2.8.).

Таблиця 2.8.

Загальний рівень організації управлінської праці в ТОВ «Метінвест
Діджитал»

Показники	2021	2022	2023	Темп зменшення 2023 до 2021
Коефіцієнт організації робочих місць	1,13	1,08	1,07	94,6
Коефіцієнт використання робочого часу	0,88	0,86	0,84	95,5
Коефіцієнт плановості та якості робіт	0,54	0,53	0,52	96,3
Коефіцієнт санітарно-гігієнічних умов	0,93	0,85	0,81	87,1
Коефіцієнт регламентації праці в управлінні	1,00	1,00	1,00	100,0
Коефіцієнт завантаження працівників управління	1,67	1,51	1,43	85,6
Рівень підприємства	1,03	0,96	0,95	92,2

Джерело: [63].

Як очевидно з таблиці 2.8, для ТОВ «Метінвест Діджитал» існує зменшення рівня організації управлінського праці. Якщо в 2021 році він оцінювався як 1,13 од., що є дуже вагомим показником на той період, то в 2023 році цей показник ще більше знизився, склавши 1,07 од., що свідчить про те, що підприємство не дуже уважно підходить до організації праці працівників.

Працівники ТОВ «Метінвест Діджитал» зобов'язані дотримуватись процедур і політики щодо система управління послугами, щоб забезпечити дотримання правил керування послугами вимоги. Політика системи управління послугами ТОВ «Метінвест Діджитал» реалізує такі ключові процеси в рамках система управління послугами:

- керування рівнем обслуговування гарантує, що послуги надаються відповідно до погоджених рівнів обслуговування;

- управління інцидентами усуває збої в роботі служби для відновлення нормальної роботи служби якнайшвидше можливо;
- управління проблемами визначає першопричину інцидентів і запобігає їх повторенню;
- управління змінами забезпечує ефективне та ефективне керування всіма змінами в IT-послугах;
- керування потужністю: гарантує, що потужність IT-послуг відповідає вимогам бізнесу;
- управління інформаційною безпекою: забезпечує конфіденційність, цілісність і доступність інформації активів.

ТОВ «Метінвест Діджитал» - це IT підрозділ металургійного холдингу Метінвесту. Підприємство реалізовує проєкти цифрової трансформації підприємств Метінвесту на основі управлінських рішень SAP.

Отже, після того, як ми дослідили структуру та кадрову політику ТОВ «Метінвест Діджитал», можна виділити низку проблем в управлінні кадровою політикою на підприємстві:

1. Недостатня увага з боку керівництва до навчання та можливості підвищення кваліфікації персоналу.
2. На підприємстві відсутнє положення про кадрову політику, де б відображалася специфіка роботи з усіх напрямів кадрової діяльності.

Кадрова політика є важливим фактором на ТОВ «Метінвест Діджитал», що робить підприємство стійким та конкурентоспроможним. Для прогресивного функціонування цієї системи вирішимо далі проблеми, які були виявлені в аналітичній частині нашої роботи.

2.3. Оцінка кадрової роботи ТОВ «Метінвест Діджитал»

Загалом кадрова політика розробляється вищим керівництвом ТОВ «Метінвест Діджитал» і визначає основні напрямки роботи з персоналом і вимоги до нього. Кадрова політика відображається в статуті ТОВ «Метінвест

Діджитал», колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку та інших внутрішніх нормативних актах.

Беручи до уваги кадрову політику ТОВ «Метінвест Діджитал», то вона побудована на принципах неухильного дотримання норм Конституції України, Трудового Кодексу України, законів України та інших чинних нормативно-правових актів України

Система кадрового забезпечення включає в себе структурні підрозділи, що забезпечують кадрову політику та контролюють її реалізацію, а також сукупність заходів з підготовки співробітників вищої кваліфікації для ТОВ «Метінвест Діджитал».

На рисунку 2.12. показані корпоративні цінності ТОВ «Метінвест Діджитал».

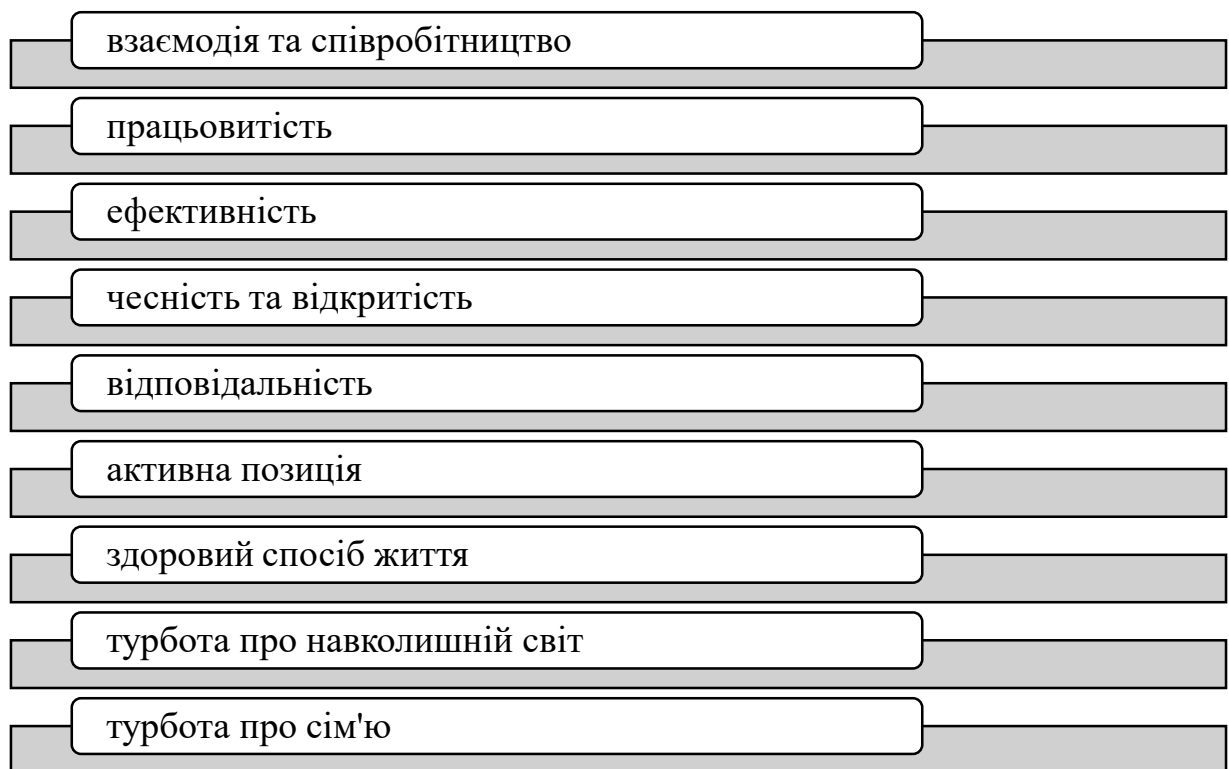


Рис. 2.12. Корпоративні цінності ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: [63].

На ТОВ «Метінвест Діджитал» жваво розвинена корпоративна політика. Метою корпоративної політики ТОВ «Метінвест Діджитал» є створення

основи для впровадження та постійного вдосконалення система управління послугами. Обсяг цієї корпоративної політики ТОВ «Метінвест Діджитал» проявляється в керуванні послугами, які поширюються на всі ІТ-послуги, які надає підприємство, включаючи процеси, персонал та інфраструктуру, залучені до управління та надання цих послуг. Політика гарантує, що всі ІТ-послуги надаються таким чином, що узгоджуються з бізнес-цілями та очікуваннями клієнтів.

На рисунку 2.13. показано фундаментальну платформу корпоративної політики ТОВ «Метінвест Діджитал».

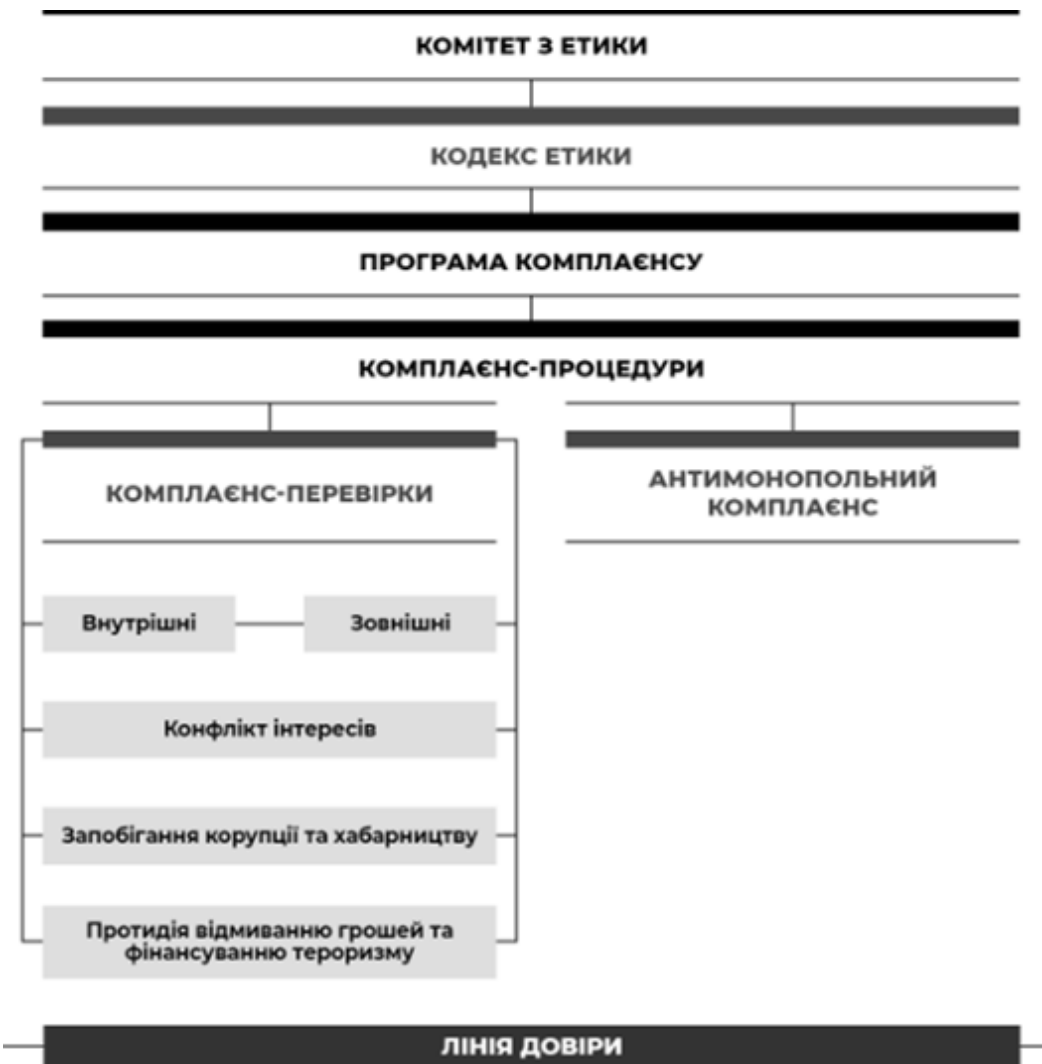


Рис. 2.13. Фундаментальну платформу корпоративної політики ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: [63].

Підтримка корпоративної політики ТОВ «Метінвест Діджитал» розглядається в рамках прагнення підприємством надавати високоякісні ІТ-послуги та забезпечувати постійне вдосконалення з боку працівників. ТОВ «Метінвест Діджитал» цим заявляє про повну підтримку встановлення, впровадження, підтримки та постійного використання вдосконалення системи управління послугами (SMS) відповідно до стандартів ISO/IEC 20000.

ТОВ «Метінвест Діджитал» усвідомлює важливість корпоративної політики для досягнення наступних результативних цілей:

1. Забезпечення того, щоб усі ІТ-послуги відповідали потребам і очікуванням клієнтів.
2. Підвищення продуктивності послуг за допомогою ефективних процесів надання послуг, інцидентів управління та постійного вдосконалення.
3. Забезпечення дотримання всіх застосовних законодавчих, нормативних і договірних вимог, пов'язаних з ІТ послугами.
4. Управління ризиками, пов'язаними з наданням ІТ-послуг, для забезпечення безперервності та безпеки бізнесу.

Щоб продемонструвати відданість працівників до ТОВ «Метінвест Діджитал», керівництво зобов'язується:

- виділяти необхідні ресурси, включаючи фінансові, людські та технологічні, для підтримки ефективного впровадження та функціонування корпоративної політики на підприємстві;
- переконуватися, що весь відповідний персонал усвідомлює свої ролі та обов'язки для забезпечення необхідної підготовки та підтримки в корпоративній політиці на підприємстві;
- розвивати культуру постійного вдосконалення шляхом регулярного перегляду ефективності системи управління послугами і внесення необхідних коригувань для досягнення цілей підприємства;
- забезпечення керівників підрозділів та нагляд для забезпечення успішного впровадження кадрової політики і його узгодження зі стратегічними цілями підприємства.

ТОВ «Метінвест Діджитал» підтримує ефективну корпоративну політику, щоб прагнути надавати послідовні, надійні та орієнтовані на клієнта ІТ-послуги, які сприяють загального успіху підприємства.

Таким чином, на ТОВ «Метінвест Діджитал» створена єдина система корпоративних зв'язків для цифрової трансформації групи холдингу Метінвест (рисунок 2.14).



Рис. 2.14. Єдина система корпоративних зв'язків ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: [63].

Увесь персонал, підрядники та ділові партнери, які працюють в межах ТОВ «Метінвест Діджитал» відповідають за реалізацію цієї політики. Вище керівництво ТОВ «Метінвест Діджитал»:

- забезпечує та гарантує наявність достатніх ресурсів для реалізації та підтримки система управління послугами;
- розглядає та затверджує система управління послугами та його цілі.

Команда управління послугами повинна відповідати за повсякденне управління ІТ-послугами, включаючи планування, впровадження та вдосконалення процесів управління послугами.

Цілі системи управління послугами ТОВ «Метінвест Діджитал» включають:

- 1) Досягнення та підтримання відповідності стандарту ISO/IEC 20000.
- 2) Підвищення рівня задоволеності клієнтів шляхом надання послуг, які відповідають їхнім вимогам.
- 3) Забезпечення того, щоб доступність послуг, пропускна здатність, безперервність і безпека підтримувалися на узгоджених рівнях.
- 4) Постійне підвищення ефективності надання послуг шляхом регулярного моніторингу, вимірювання та вдосконалення процесу. 3
- 5) Забезпечення захисту інформації клієнтів та ІТ-активів шляхом ефективного управління ризиками та засоби контролю безпеки.

Кадрова політика ТОВ «Метінвест Діджитал» має на меті створити згуртовані, відповідальні та боекздатні людські ресурси для роботи в колективі працівників підприємства. Кадрова політика має створювати не лише сприятливі умови для працівників, але ще давати ефект від задоволення від виконаної роботи, забезпечувати можливість просування по кар'єрним сходах та необхідний ступінь впевненості у завтрашньому дні.

Оцінка кадрової роботи ТОВ «Метінвест Діджитал» протягом 2021-2023 рр. показана в таблиці 2.9., де розраховані відповідні показники. У зв'язку з тим, що не вся інформація з даного напрямку фіксується для ТОВ «Метінвест Діджитал», розрахунок даних показників здійснено за станом на кінець 2023

року, а коефіцієнт психологічного середовища обчислено виходячи з вибіркового опитування працівників на підприємстві.

Таблиця 2.9.

Оцінка ефективної кадрової роботи ТОВ «Метінвест Діджитал»,
2023 р.

Коефіцієнт	Формула розрахунку коефіцієнта	Норма	Факт	Значення коефіцієнта
1. Підготовка кадрів	$K = (K_{кв} + K_c) : 2$	X	X	0,84
- кваліфікації працівників	$K_{кв} = Ч_{кв} : Ч_o$	X	0,90	-
- співвідношення фахівців з освіти	$K_c = C_{ф} : C_n$	0.50	0,77	-
2. Підбір кадрів ($K_{пк}$)	$K_{пд} = (K_{пк} + K_{ск} + K)$	X	X	5,49
- психологічного середовища	$K_{пк} = П_{фк} : П_{нк}$	5	3,7	-
- стабільність кадрів	$K_{ск} = 1 - (Ч_y : Ч_o)$	X	0,80	-
- трудової дисципліни	$K = 1 - (Д_{п} : Д_o)$	X	0,99	-
3. Розміщення кадрів	$K_p = (K_{пк} + K_3) : 2$	X	X	10,35
- виконання обов'язків	$K_{ио} = 1 - (Ч_n : Ч_o)$	X	0,99	-
4. Завантаження працівників управління	$K_3 = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4) : 4$	X	X	7,05
- керованості для керівника організації	$K_1 = У_{ф} : У_n$	8	X	6
- керованості для головного бухгалтера	$K_2 = У_{ф} : У_n$	8	X	4
- керованості для поч. підрозділів	$K_3 = У_{ф} : У_n$	5	X	8,3
- керованості для головного спеціаліста	$K_4 = У_{ф} : У_n$	3	X	5,9

Джерело: [63].

Як видно з таблиці 2.9, на ТОВ «Метінвест Діджитал» багато працівники мають другий (магістерський) рівень вищої освіти, що виражається в тому, що коефіцієнт співвідношення фахівців з вищою освітою має більш вище рекомендоване значення за 0,5 і становить 0,77. Коефіцієнт підбору кадрів дорівнює 5,49, а значення коефіцієнта завантаження кадрів дорівнює 7,05 чол.

Таким чином, незважаючи на високий рівень організації управлінського апарату, існуюча структура ТОВ «Метінвест Діджитал» може бути визнана обмежено ефективною. Це пояснюється тим, що вона не гарантує залучення достатньої кількості персоналу відповідного рівня кваліфікації.

Ми провели аналіз рівня безпеки ТОВ «Метінвест Діджитал» на українському ринку (рисунок 2.15).



Рис. 2.15. Рівень безпеки ТОВ «Метінвест Діджитал» на українському ринку

Джерело: [63].

Висококваліфіковані працівники є найбільшою цінністю ТОВ «Метінвест Діджитал». Керівництво прагне створити всі умови, а кадри прагнуть працювати, найефективніше. Кадрова політика ТОВ «Метінвест Діджитал» побудовано на демократичному стилі (рисунок 2.16).

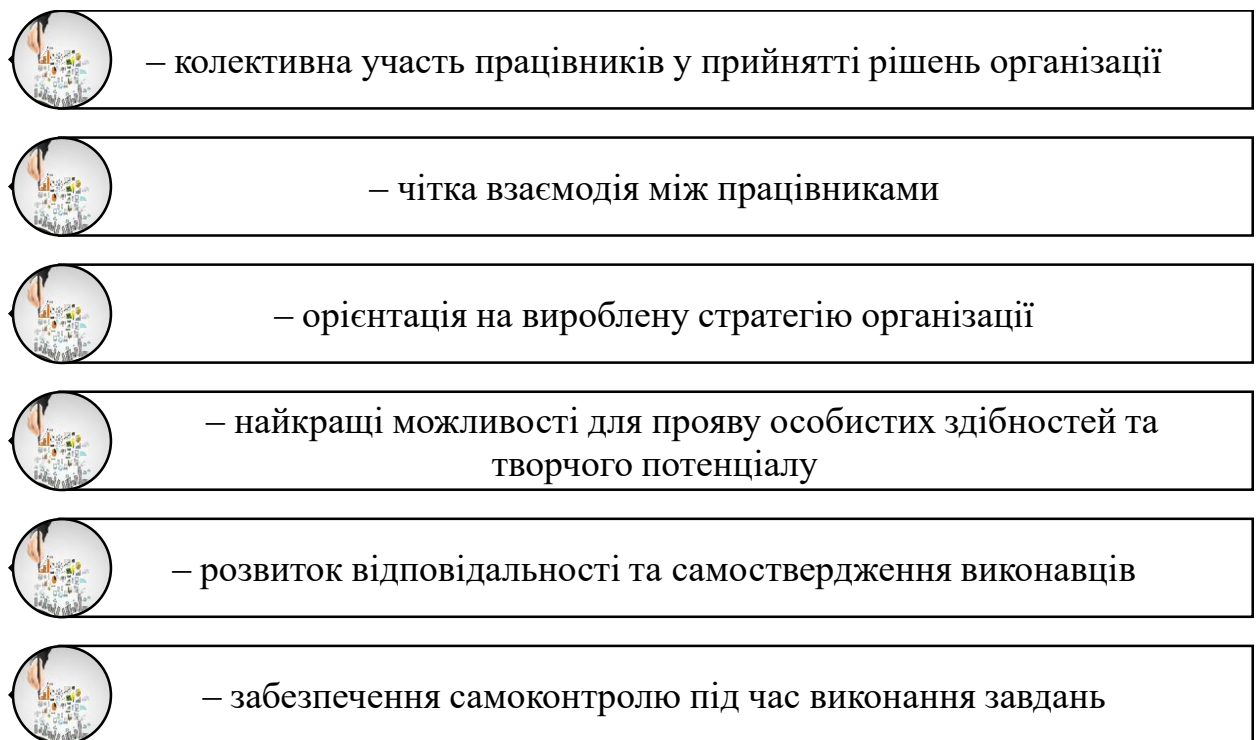


Рис. 2.16. Демократичний стиль кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: [63].

Отже, кадрова політика ТОВ «Метінвест Діджитал» складається з:

1. Політика зайнятості. Політика полягає у комплектуванні персоналу на підприємстві. Головний акцент робиться на фахівців ІТ напрямку. Всю роботу з підбору та вивчення кандидатів веде відділ кадрів. Він організовує анкетування, співбесіду, перевірку, зустрічі з безпосереднім керівником підрозділу, що проводить перевірку на профпридатність, рівень знань і навиків. Політика зайнятості серед висококваліфікованих працівників полягає в аналізі робочих місць, у методах найму, у способах відбору, просування по службі, у наданні відпусток, у процедурі звільнення для ТОВ «Метінвест Діджитал».

2. Політика навчання та розвитку. Ця політика вимагає виконання наступних функцій: практичне навчання, безперервний розвиток цивільного персоналу. Підготовка висококваліфікованих працівників до будь-якої роботи та будь-якого ускладнення. На підприємстві ведеться велика робота з

виховання патріотизму до команди професіоналів. Проводяться тренінги, коуч зустрічі, виїзди на конференцію та т.д. для працівників з отриманням відповідних сертифікатів.

3. Політика дотримання права і свободи висококваліфікованих працівників у межах узаконених обмежень, що зумовлюють специфіку діяльності самого підприємства.

4. Політика оплати праці. Це забезпечення особового складу висококваліфікованих працівників всіма видами забезпечення, надання їм усіх пільг та статусних привілеїв. Грошове забезпечення працівників та заробітна плата всьому персоналу на підприємстві виплачується своєчасно та повністю. Щодо політики оплати праці персоналу підприємства, то тут політика полягає у надання більш високої ставки, ніж на інших підприємствах де заробітної плати відповідно надається по здібностям, досвідом та відповідальністю працівників. Ця політика вимагає виконання наступних функцій: козні ставки, облік відмінностей у життєвому рівні.

5. Політика добробуту – забезпечення послуг та пільг. Ця політика вимагає виконання наступних функцій: виплачуватись повинні гроші через хворобу, забезпечуватися сім'ї працівників службовим житлом на період війни в Україні в тих містах де проводяться військові дії, організовано має бути харчування, допомога у особистих проблемах.

6. Політика трудових відносин – встановлення певних процедур для ефективного вирішення трудових проблем. Ця політика вимагає зробити кроки для встановлення кращого стилю керівництва, відносини із профспілками.

Треба сказати, що одним із недоліків кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» є те, що не враховується психологічний клімат можливостей висококваліфікованих працівників на підприємстві. Тому доцільно проводити соціальні дослідження з метою вивчення реакції з боку колективу на обрану кадрову політику ТОВ «Метінвест Діджитал».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

3.1. Заходи щодо вдосконалення кадрової політики на підприємстві

Для будь-якої солідної організації, яка займається абсолютно будь-яким видом діяльності, підвищення кваліфікації персоналу – це життєво важливе питання. Нами були виявлені проблеми в управлінні кадровою політикою ТОВ «Метінвест Діджитал», а саме:

1. Недостатня увага з боку керівництва до навчання та можливості підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення кваліфікації чи розвиток наявних навичок – необхідно як лінійному персоналу, а й керівникам всіх рівнів. Певних успіхів у своїй виробничій діяльності працівники вже досягли, виявивши необхідні професійні та особистісні компетенції. Підвищення кваліфікації допоможе їм розвинути саме управлінські навички, адаптовані до поточної ситуації та перспективним планам розвитку.

Необхідність підвищення кваліфікації, як керівнику, і начальникам відділів ТОВ «Метінвест Діджитал» обумовлена сучасними тенденціями та ситуацією на ринку праці. Не тільки персонал підприємства, а й керівники будь-якого рівня, особливо співробітники відділу розвитку, повинні мати можливість для розвитку та самовдосконалення, повного розкриття своїх здібностей, професійного та особистісного потенціалу.

Підвищення кваліфікації є обов'язковою умовою збереження конкурентоспроможності ТОВ «Метінвест Діджитал» та гарантією якнайшвидшого досягнення стратегічних цілей, що стоять перед підприємством.

Такі вимоги пояснюються об'єктивними причинами, до яких відносяться:

- швидкий розвиток та впровадження нових технологій, що дозволяють значно підвищити ефективність та продуктивність праці;
- підвищення вимог щодо якості робочої сили;
- недолік знань та навичок, набутих при навчанні та з досвідом роботи, особливо в тих сферах діяльності, які можна охарактеризувати як наукомісткі та високотехнологічні;
- необхідність у постійних організаційних зміни, зумовлені адаптацією до мінливих умов виробництва.

2. Відсутність положення про кадрову політику, де мають бути відображено специфіку роботи з усіх напрямків кадрової діяльності ТОВ «Метінвест Діджитал». Діяльність будь-якої організації має будуватися на механізмі реалізації кадрової політики, яка має конкретизуватися в відповідних положеннях та регламентах (про адаптацію персоналу, навчанні, резерві, оцінці персоналу, оплаті праці тощо).

Інструментами реалізації кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» має виступати кадрове планування, поточна робота з персоналом, заходи щодо підвищення кваліфікації, соціальний захист, підвищення добробуту співробітників і т.д. Реалізація політики має являти собою систему планів, норм і нормативів, адміністративних, економічних, соціальних та інших заходів, націлених на вирішення питань.

Кадрова політика ТОВ «Метінвест Діджитал» повинна слідувати за розвитком управління, мати на меті встановлення та збереження балансу якісного та кількісного складу персоналу з потребами підприємства.

В даний час дуже важливою стає проблема орієнтації політики на досягнення соціальних цілей, що мають пріоритетне значення для забезпечення виживання та процвітання ТОВ «Метінвест Діджитал».

Кадрова політика ТОВ «Метінвест Діджитал» визнана зміцнити впевненість співробітників у затребуваності своєї праці, справедливої оцінки діяльності для забезпечення довгострокового високого потенціалу підприємства, збереження та примноження його інтелектуального капіталу.

Документи, прийняття яких необхідне для реалізації кадрової політики регулюються внутрішніми наказами та рішеннями ТОВ «Метінвест Діджитал».

На рисунку 3.1. показано постулати, які забезпечують правильний вибір кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал».

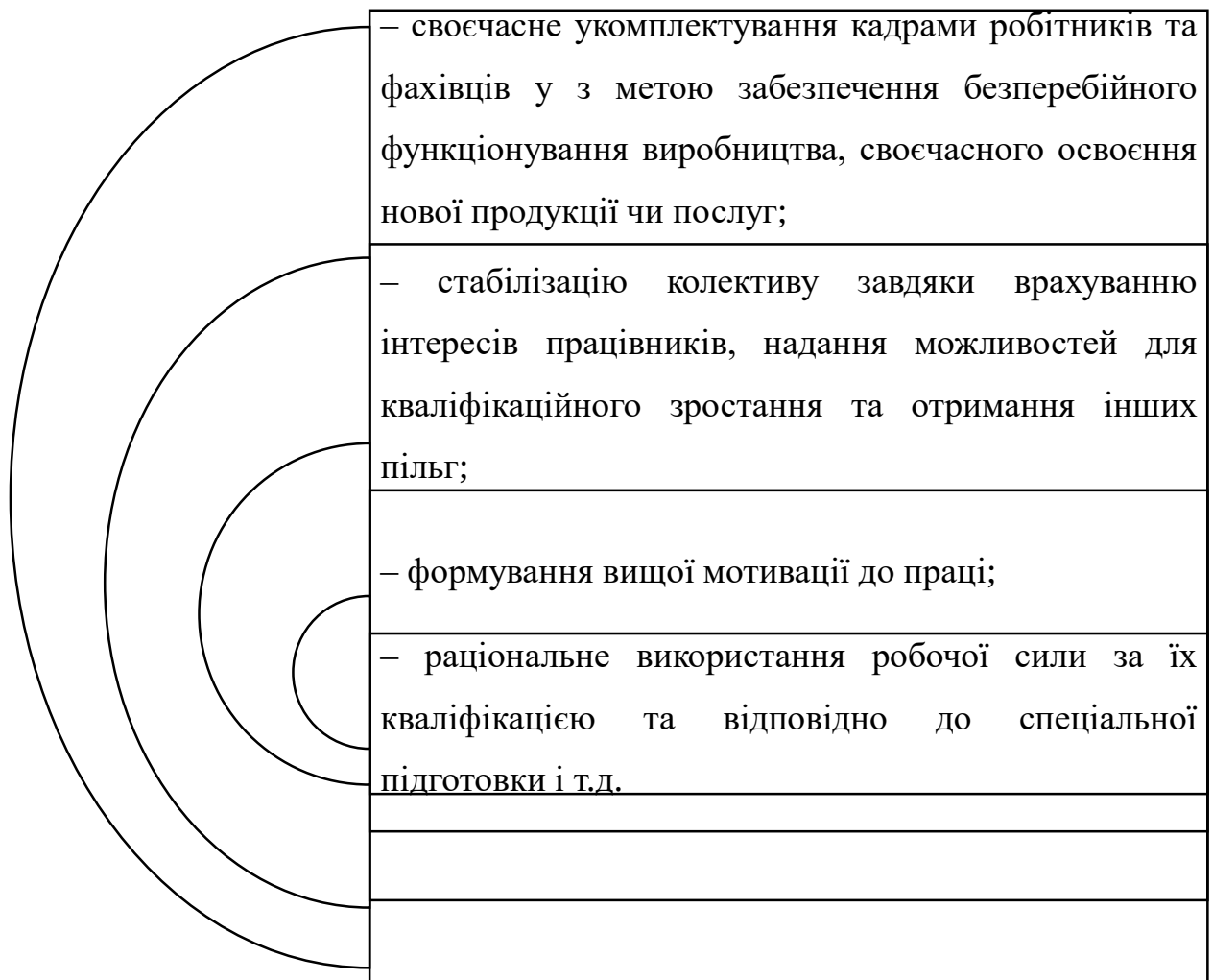


Рис. 3.1. Постулати, які забезпечують правильний вибір кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: складено автором.

Однак досягнення цих результатів можливе за правильної оцінки здійсненості кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» у конкретних організаційно-технічних та соціальних умовах. Така оцінка необхідна вже на

стадії вибору кадрової політики підприємства. Дані необхідні умови та повинні бути прописані в положенні про кадрову політику ТОВ «Метінвест Діджитал».

У процесі аналізу та оцінки системи кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» були виявлені наступні області її вдосконалення. Представимо та узагальним основні проблемні місця в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Цілі заходів щодо вдосконалення кадрової політики організації ТОВ
«Метінвест Діджитал»

Проблеми	Цілі
1. Відсутність можливості навчання та підвищення кваліфікації персоналу.	1.Розробити та затвердити заходи щодо вдосконаленню кадрової політики на підприємстві.
2. Відсутність положення щодо кадрової політики в організації.	2. Зміцнення іміджу керованого складу підприємства.
	3. Можливість кар'єрного зростання.
	4. Вибір пріоритетних напрямів, що дозволяють у короткі терміни, з найменшими витратами забезпечити максимально можливе поліпшення психологічного клімату на підприємстві.
	5. Розробка дій та прийомів з навчання персоналу на підприємстві.
	6. Розробка положення з кадрової політики на підприємстві.

Джерело: складено автором.

Керівництво ТОВ «Метінвест Діджитал» не приділяє належної уваги навчанню співробітників, рахуючи витрати на цю цінність персоналу зайвими

витратами. Обґрунтувавши значимість цієї цінності для персоналу та організації в цілому, ми рекомендуємо керівництву ТОВ «Метінвест Діджитал» звернутися на цей критерій пильну увагу. Так, як навчання персоналу всіх рівнів сприяє розвитку персоналу в цілому та зміцненню конкурентних переваг ТОВ «Метінвест Діджитал».

По-перше, навчання персоналу є, безперечно, стимулюючим фактором для співробітників ТОВ «Метінвест Діджитал»:

- як невід'ємний атрибут кар'єрного просування;
- як складова частина корпоративної культури;
- як підвищення професійного рейтингу працівників.

По-друге, підвищення кваліфікації чи розвиток наявних навичок – необхідно не тільки лінійному персоналу, а й керівникам всіх рівнів. Певних успіхів у своїй виробничій діяльності ці фахівці вже досягли, виявивши необхідні професійні та особистісні компетенції. Підвищення кваліфікації допоможе їм розвинути саме управлінські навички, адаптовані до поточної ситуації та перспективних планів розвитку ТОВ «Метінвест Діджитал».

Підвищення кваліфікації допоможе їм розвинути саме управлінські навички, адаптовані до поточної ситуації та перспективних планів розвитку організації. Підвищення кваліфікації є обов'язковою умовою збереження конкурентоспроможності ТОВ «Метінвест Діджитал» та гарантією якнайшвидшого досягнення стратегічних цілей, що стоять перед нею. Такі вимоги пояснюються об'єктивними причинами, до яких належать:

- швидкий розвиток та впровадження нових технологій, що дозволяють значно підвищити ефективність та продуктивність праці;
- підвищення вимог до якості робочої сили;
- недолік знань та навичок, набутих при навчанні та з досвідом роботи, особливо в тих сферах діяльності, які можна охарактеризувати як наукомісткі та високотехнологічні;
- необхідність постійних організаційних змін, обумовлених адаптацією до мінливих умов виробництва.

Для того щоб керівництву підвищити кваліфікацію необхідно пам'ятати про рівень розвитку сучасних технологій, який говорить про те, що навіть для лінійного фахівця, поняття «робота протягом усього життя» не актуально. Якщо він хоче бути затребуваним, доведеться освоювати нові спеціальності, отримувати навички у суміжних областях.

Зміна якості робочої сили потребує і нових управлінських навичок.

Необхідність у розвитку ще більшою мірою стосується управлінців, які мають не лише ефективно керувати високопрофесійними кадрами, а й поряд з HR-менеджерами брати участь у складанні програм підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

Основною метою нашого дослідження є підвищення ефективності діяльності організації на ринку послуг, що надаються, підвищення задоволеності працівників ТОВ «Метінвест Діджитал», прихильності їх до підприємства. При розробці заходів ми маємо враховувати основні складові даного дослідження, основний зміст якого подаємо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Логічна структура дослідження кадрової політики

ТОВ «Метінвест Діджитал»

№	Опис дослідження	Об'єктивно перевіряючи показники	Джерела перевірки	Припущення
1	Вдосконалення системи кадрової політики: Розробка положення з кадрової політики. Реалізувати особистісний, професійний та творчий потенціал працівників. Сформувати згуртований колектив, підвищити якість командної роботи.	Кількість співробітників, що активно беруть участь у процесі розвитку підприємства. Облік результатів та показників діяльності персоналу	Опитування співробітників. Опитування з задоволеності персоналу роботою в цілому.	Рівень кадровий політики високий

Продовження табл. 3.2.

2	Результати: Чітка специфіка роботи по всіх напрямках кадрової політики. Висококваліфікований персонал. Підвищення кваліфікації співробітників.	Підвищення продуктивності праці. Згуртованість колективу.	Облік розвитку співробітників в організації, минулих навчання Облік показників діяльності організації	Персонал вже став високими фахівцями.
3	Дії: Позначення відповідальних, які визначатиме, кому і де необхідно підвищити кваліфікацію. Розробка положення про кадрової політики організації	Кошти: Фінансові кошти. Людські ресурси	Витрати: Одноразові витрати Відшкодовані витрати	Директор охоче проводить процес навчання персоналу

Джерело: складено автором.

Для вирішення завдань, необхідних для досягнення цілей, представлених у логічній структурі дослідження кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал», складемо календарний план-графік робіт (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3.

Календарний план-графік робіт кадрової політики

ТОВ «Метінвест Діджитал»

№	Задача	Дні	Початок робіт	Кінець робіт	Відповідальні особи
1	Позначення відповідальних, які будуть визначати, кому і де необхідно підвищити кваліфікацію	30	01.03.2026	01.04.2026	Начальник відділу розвитку

Продовження табл. 3.3.

2	Розробка положення про кадрову політику організації	30	01.04.2026	01.05.2026	Начальник відділу розвитку
---	---	----	------------	------------	----------------------------

Джерело: складено автором.

Щоб чітко розподілити обов'язки фахівців, відповідальних за процес впровадження заходів, складемо матрицю відповідальності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4.

Матриця відповідальності групи дослідження кадрової політики

ТОВ «Метінвест Діджитал»

№	Робота	Група		
		Директор	Керівники підрозділів	Начальник відділу розвитку
1	Позначення відповідальних, які будуть визначати, кому і де необхідно підвищити кваліфікацію	СУ	I	O
2	Розробка положення про кадрову політику організації	СУ	З	O

Джерело: складено автором.

O – відповідальний виконавець.

I – виконавець.

C – узгодження (консультації)

У – затвердження (прийомка).

З – знайомиться (інформується).

Далі визначимо основні види ресурсів, які необхідні для реалізації запропонованих заходів кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал». У нашому випадку використовуються:

- людські ресурси;
- фінансові кошти, що використовуються у запропонованих заходи.

Для реалізації наших заходів ТОВ «Метінвест Діджитал» зможе виділити кошти. Для успішної реалізації запропонованих заходів необхідно враховувати ризики, які дозволять враховувати негативний вплив на результативність дослідження. До основних ризиків можна віднести:

1. Фінансові ризики, які можуть виникнути у зв'язку з неможливістю вкладення коштів у реалізації заходів. У цьому випадку ТОВ «Метінвест Діджитал» необхідно враховувати щорічні кошти, витрачаються на персонал загалом, і навіть використовувати залучення позикових коштів для реалізації заходів чи скорочення заходів дослідження.

2. Ризики, пов'язані з неефективним управлінням реалізацією дослідження, що може спричинити порушення планованих термінів реалізації заходів, невиконання її цілей та завдань, зниження ефективності використання ресурсів та якості виконання заходів. Для зниження ступеня даного ризику необхідний чіткий контроль розподілу функціональних обов'язків спеціалістів, відповідальних за реалізацію цих заходів.

В таблиці 3.5. запропонована програма з удосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал».

Таблиця 3.5.

Програма з удосконалення кадрової політики

ТОВ «Метінвест Діджитал»

№	Найменування програми	Заходи щодо вдосконалення кадрової політики на 2026-2027 рр.
1	Підстава для розробки програми	Запит директора
2	Основні розробники програми	Начальник відділу розвитку та співробітники відділу

Продовження табл. 3.5.

3	Цілі програми	1.Зміцнення іміджу адміністрації. 2. Можливість кар'єрного зростання. 3. Вибір пріоритетних напрямків, що дозволяють у короткі терміни, з найменшими витратами забезпечити максимально можливе покращення психологічного клімату на підприємстві. 4.Розробка дій та прийомів з навчання персоналу на підприємстві. 5. Розробка положення з кадрової політики
4	Задачі програми	1. Розробити та затвердити заходи щодо вдосконалення кадрової політики на підприємстві. 2. Забезпечити кар'єрне зростання для працівників підприємства. 3. Розробити положення про кадрову політику.
5	Термін реалізації програми	2026-2027 рр.
6	Відповідальні особи	Начальник відділу розвитку
7	Джерела фінансування	Власні кошти підприємства
8	Очікувані кінцеві результати реалізації програми	Основною метою нашого дослідження є підвищення ефективності діяльності підприємства на ринку, що надають ІТ-послуги, підвищення задоволеності працівників, прихильності їх до підприємства. Зниження плинності кадрів. Зміцнення іміджу підприємства.

Продовження табл. 3.5.

9	Контроль за виконанням	Директор ТОВ «Метінвест Діджитал»
---	------------------------	-----------------------------------

Джерело: складено автором.

Заходи програми визначено на основі матеріалу аналізу стану кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал». Підіб'ємо підсумки, розглянувши всі проблеми, які нами були виявлено. Ми запропонували заходи щодо вдосконалення деяких областей кадрової політики.

Захід 1. Ми пропонуємо директору та начальнику відділу розвитку ТОВ «Метінвест Діджитал» пройти курси підвищення кваліфікації для керівників. Навчання може відбуватись у вигляді:

- формат навчання (передбачає міні-лекції, практичні заняття, ділові ігри);
- формат тренінгу (налаштований на поглиблене практичне опрацювання управлінських навичок).

Комплексна програма курсу має включати питання, необхідні для модернізації бізнес-процесів для ТОВ «Метінвест Діджитал». Оптимальне поєднання теорії та практики, індивідуальний підхід, навчання діє на практичних заняттях з цієї програми кожен учасник створює модуль керування бізнес-процесами свого підприємства.

Після закінчення курсу підвищення кваліфікації учасникам видаються сертифікати підвищення кваліфікації.

Захід 2. Створення у ТОВ «Метінвест Діджитал» положення з кадрової політиці – цей нормативний документ відображає основні завдання кадрової політики підприємства. Положення про кадрову політику ТОВ «Метінвест Діджитал» – цілісна, стратегічно орієнтована політика роботи з персоналом у створенні.

Таким чином, запропоновані нами заходи, на наш погляд, повинні сприяти ефективному розвитку ТОВ «Метінвест Діджитал», а також сприяти

підвищенню задоволеності працівників даного підприємства, зниження плинності кадрів, можливості кар'єрного зростання співробітників та зміцненню іміджу організації. Підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок та способів спілкування у зв'язку зі зростанням вимог до професії або можливістю підвищення на посаді.

3.2. Напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал»

Маючи численні дослідження, систему підготовки професіоналів за останні роки, ми акцентуємо увагу на наступних напрямках кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал».

Головними напрямками кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» є:

1. Удосконалення системи комплектування висококваліфікованими працівниками.

На ТОВ «Метінвест Діджитал» існувала застаріла система комплектування працівників, яка перестала відповідати вимогам сьогодення на ринку праці, адже вона не здатна забезпечувати необхідну укомплектованість всіх фахівців на підприємстві. Причин кілька років тому ця нестача людських ресурсів, призвела до зменшення кількості працівників на підприємстві.

Все це потребує змін у системі комплектування працівників, без яких стане неможливим підтримувати на належному рівні кадрову політику ТОВ «Метінвест Діджитал». Рішення ТОВ «Метінвест Діджитал» кардинально змінюють ситуацію.

2. Створення централізованої, структурно оптимізованої та стійко керованої системи комплектування працівників. Перший досвід комплектування висококваліфікованих працівників на початку створення ТОВ «Метінвест Діджитал» показує, що для досягнення основної мети цього

напрямами кадрової політики необхідне достатнє та ритмічне фінансування, а також наявність якісної бази поповнення відділів підприємства кадрами. Сьогодні спостерігається висока плинність кадрів серед всіх працівників, що свідчить про те, що пов'язати свою долю із підприємством поки що бажає далеко не велика частина молодих фахівців, а насамперед ті особи, які з різних причин прийшли на підприємство.

При цьому витрачений час, фінанси на навчання працівників та їх впливання в колектив є значними. Для створення мінімальних стимулів працівникам передбачається підвищення надбавки, що виплачується за особливі умови на місяць у розрахунку на одного фахівця.

Поступовий перехід до нової системи комплектування працівників буде поєднано та з послідовним скороченням кадрів на ТОВ «Метінвест Діджитал».

3. Вдосконалення правової роботи, вироблення ефективних механізмів реалізації ухвалених відповідних рішень. Однією з основних напрямів кадрової політики є область удосконалення правової роботи:

- впровадження правових та демократичних механізмів, що поділяють особисте та службове у взаєминах начальників та підлеглих та всіх працівників;

- правове закріплення соціального статусу низки демократичних інститутів підприємства, у тому числі громадської думки працівників. Певною мірою зняти соціальну напруженість могло б створення на ТОВ «Метінвест Діджитал» незалежних інноваційних профспілок;

- активізувати діяльність засобів масової інформації щодо об'єктивного висвітлення проблем взаємовідносин керівництва та працівників, підвищення престижу відділів, щодо формування громадського думки щодо управлінського обов'язку на підприємстві;

- посилити роль управлінських зборів на підприємстві з урахуванням накопиченого досвіду відповідальних осіб до їх діяльності, прискорити розробку та прийняття кодексу честі працівника;

- закупити та розповсюдити збірник діючих основних законодавчих актів, документів та наказів підприємства, з питань соціальної захищеності, матеріально-побутового забезпечення працівників, членів їх сімей. Мати відповідну літературу в вільному доступі як електронно, так і надруковану.

4. Подальша демократизація внутрішньо-управлінського життя працівників. Демократія на підприємстві – це цілком нормальне та бажане явище. Прозорі процедури розподілу благ та пільг для працівників, громадський контроль за фінансуванням, вироблення стратегій на основі настроїв та бажань працівників, суворий контроль за дотриманням законності, державних гарантій прав фахівців, умови працевлаштування враховують побутові та культурні потреби всього персоналу.

5. Покращення соціальної інфраструктури на підприємстві; підвищення її привабливості для працівників. Необхідно здійснити невідкладні заходи у сфері матеріально-побутових умов праці всіх категорій працівників:

- спільно з керівництвом домогтися неухильного виконання законів України про забезпечення працівників повної оплати за дні, які він відпрацював та за дні відпустки які він напрацював після звільнення;

- створити на підприємстві систему постійного вивчення потреб та запитів працівників, прийом від них попередніх замовлень, організувати пункти прокату товарів та речей тривалого користування;

- компенсувати працівникам при відрядженні у повному обсязі транспортно-вантажні роботи;

- гарантувати працівникам медичне забезпечення на підприємстві;

- надати працівникам право на проведення відпусток у будинках відпочинку, санаторіях, відпочинку на морі;

- вжити заходів для усунення протекціонізму у кадровій політиці при призначенні на посади після закінчення закладу вищої освіти. При випуску з ЗВО оприлюднювати список наявних вакансій, які в першу чергу повинні вибирати відмінники, а потім відповідно до досягнутих результатів у навчанні

- всі інші. Критерієм при випуску повинні бути оцінки в дипломі та успіхи в управлінській діяльності, моральні та ділові якості;

- дозволити працівникам навчатися на заочній формі навчання у ЗВО, незалежно від їхнього профілю;

- враховуючи значне скорочення чисельності фахівців, відсутність реальних можливостей для влаштування на високооплачувану роботу після звільнення, а також необхідність соціальної захищеності колишніх кадрових спеціалістів, слідує внести зміни та доповнення на підприємстві щодо перепідготовки та працевлаштування звільнених у запас працівників, переглянути порядок нарахування пенсій.

6. Виконання програми модернізації спеціального обладнання для роботи та його підтримка у належному стані. Сьогодні ТОВ «Метінвест Діджитал» основними видами техніки та іншими матеріальними засобами забезпечено на належному рівні. Однак якісний аналіз показує, що частка сучасних технологій збільшена на 40%. Сьогоднішній технічний стан дозволяє розраховувати на деякий проміжок часу – близько 10-15 років, – протягом якого необхідно, з одного боку, забезпечити підтримку існуючих коштів, а з іншого, – реалізувати наявний заділ у галузі технологій до рівня, у якому після закінчення цього терміну можна було б приступити до покращення всього технічного на підприємстві.

7. Удосконалення системи виховання та морально-психологічного забезпечення працівників. На ТОВ «Метінвест Діджитал» звісно головними є працівники, адже вони керують, а від їхнього бойового духу та моральної сили залежить вирішення поставлених завдань. Тому питання виховання особового складу, підтримання високого рівня дисципліни на підприємстві завжди були, є і будуть одним із основних завдань керівників усіх рівнів.

На рисунку 3.2. показані напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал».



Рис. 3.2. Напрями вдосконалення кадрової політики
ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: складено автором.

Дослідження кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» показали, що керівництвом підприємства має враховувати в повному обсязі можливості під час роботи з кадрами. Ефективна кадрова політика здійснюється в галузі

оплати праці, добробуту. Політика навчання, зайнятості, потребує доопрацювання. У результаті кадрова політика потребує низки перетворень.

Впровадження цих напрямів вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» не потребує великих фінансових вкладень, а навпаки дозволить виконувати працівникам основні завдання по покращенню своєї діяльності на підприємстві.

Отже, у сучасних умовах нестабільності на ринку праці для забезпечення ефективної роботи ТОВ «Метінвест Діджитал» необхідно приділяти достатню увагу кадровій політиці, формуванню команди однодумців, що працюють на високий кінцевий результат – якісну роботу підприємства, отримання прибутків та всебічний розвиток.

3.3. Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал»

Із запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики на ТОВ «Метінвест Діджитал» фінансові вкладення потрібні на навчання керівників та можливість підвищення кваліфікації персоналу.

У ТОВ «Метінвест Діджитал» кількість працівників – 750 осіб. Ми пропонуємо двадцяти працівникам пройти курс підвищення кваліфікації. Щоб розрахувати суму витрат, за основу візьмемо такі заходи:

1. Навчання директора ТОВ «Метінвест Діджитал» за програмою Executive MBA для сучасних управлінців від KMBS (м. Київ).
2. Навчання начальника відділу розвитку ТОВ «Метінвест Діджитал» у Навчальному центрі «ДАНКО» (курси кадрової справи + HR для керівника) (м. Київ).
3. Навчання менеджерів з продажу ТОВ «Метінвест Діджитал» на програмному середовищі КП «Дебет Плюс» (м. Київ).
4. Розробити положення про кадрову політику ТОВ «Метінвест Діджитал».

Передбачувану суму витрат наведемо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Загальна сума витрат на запропоновані заходи для
ТОВ «Метінвест Діджитал»

№	Найменування витрат	Термін	Витрати міс./грн.	Загальна сума на рік, грн.
1	Навчання директора ТОВ «Метінвест Діджитал» за програмою «Executive MBA для сучасних управлінців». Навчання проводиться для керівників підприємств у підвищення ефективності управління власним підприємством. (60 годин)	Лютий 2026, травень 2026, липень 2026	50 000 грн.	50 000 грн.
2	Навчання начальника відділу розвитку ТОВ «Метінвест Діджитал» у Навчальному центрі «ДАНКО» (курси кадрової справи + HR для керівника). Ця програма підвищення кваліфікації призначена для керівників, що займаються організаційним розвитком, управлінням бізнес процесами, реструктуризацією та оптимізацією діяльності підприємства. (60 годин)	Березень- квітень 2026	35 000 грн.	35 000 грн.

Продовження табл. 3.6.

3	Навчання менеджерів з продажу ТОВ «Метінвест Діджитал» на програмному середовищі КП «Дебет Плюс». Ця програма підвищення кваліфікації призначена для менеджерів, які прагнуть ефективно управляти підприємством де без своєчасної бухгалтерської інформації про реальний фінансовий стан не можливо обійтися будь-якому фіхівцеві, а сам курс є еталоном для формування управлінських підходів та методів ведення бізнесу. (90 годин)	Березень-травень 2026	20 000 грн.	20 000 грн.
4	Розробка та впровадження положення щодо кадрової політики	Березень 2026	Без витрат	без витрат (у рамках посадових обов'язків)
Всього			105000 грн.	105000 грн.

Джерело: складено автором.

Соціальний аналіз ефективності запропонованих заходів розглядає питання та пропонує заходи щодо забезпечення відповідності результатів інтересів ТОВ «Метінвест Діджитал». Для наочнішого уявлення соціальної ефективності дослідження представимо наші дані у вигляді таблиці та розрахуємо соціальний ефект (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7.

Соціальна ефективність заходів ТОВ «Метінвест Діджитал»

№	Заходи	Соціальний ефект
1	Навчання, підвищення кваліфікації працівників	Навчання дозволяє співробітникам розвивати свої професійні навички, сприяє розвитку персоналу в цілому та зміцненню конкурентного переваги організації. Підвищення кваліфікації зміцнює впевненість співробітників у наявності об'єктивних можливостей професійного зростання та їх готовність докладати зусиль у розвиток власної кар'єри. Дозволяє співробітнику відчувати потреба у його професіоналізмі, а також задовольнити свої особисті амбіції та цінності.
2	Розробка та впровадження положення щодо кадрової політики	Дозволяє співробітникам відчувати причетність до організації, що передбачає планування службової кар'єри, що здійснюється виходячи з результатів оцінки потенціалу та індивідуального вкладу та віку працівників. Дозволяє співробітнику відчувати потребу у його професіоналізмі, а також задоволення його особистих амбіцій, відчувати турботу, підвищити мотивацію до праці.

Джерело: складено автором.

Витрати на вдосконалення системи кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» поділяються на одноразові та поточні.

До одноразових витрат відносяться ті витрати, які потрібні під час впровадження заходів.

$$\text{Кодн.} = K1 + K2 + K3 , \quad (3.1)$$

де Кодн. - коефіцієнт одноразових витрат,
 К1-К3 – витрати на заходи.

$$\text{Кодн.} = 50000 + 35000 + 20000 = 105000 \text{ грн.}$$

Поточні витрати розраховуються за такою формулою:

$$\text{Вп} = 31 + 32 + \dots + 3n, \quad (3.2.)$$

де 31-витрати на навчання,

32 – витрати на розробку положення про кадрову політику,

33 - закупівля необхідного обладнання,

3n – інші витрати.

$$\text{Вп} = 50000 + 35000 + 20000 + 0 + 0 = 105000 \text{ грн.}$$

Розрахунок витрат на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» здійснимо шляхом підсумовування одноразових витрат за впровадження заходів та річних поточних витрат такою формулою:

$$\text{К} = \text{Кодн.} + \text{Вп.} \quad (3.3)$$

де К - економічні витрати, грн.,

Кодн. - коефіцієнт одноразових витрат, грн.,

Вп - поточні витрати, грн.

Отже, загальний обсяг фінансування становить 105000 грн. Дана сума витрат на заходи мінімальна та має бути схвалена керівництвом ТОВ «Метінвест Діджитал», а соціальний ефект має позитивний характер, що впливає ефективний розвиток підприємства, досягнення цілей та стратегії його розвитку. Після проведення низки заходів нами було проведено частковий аналіз тих цінностей, де раніше було виявлено критичні точки, цінності

комунікації та корпоративного духу. Покажемо наочно, як змінився рівень задоволеності цих пріоритетів після впровадження заходів (рисунок 3.3.).

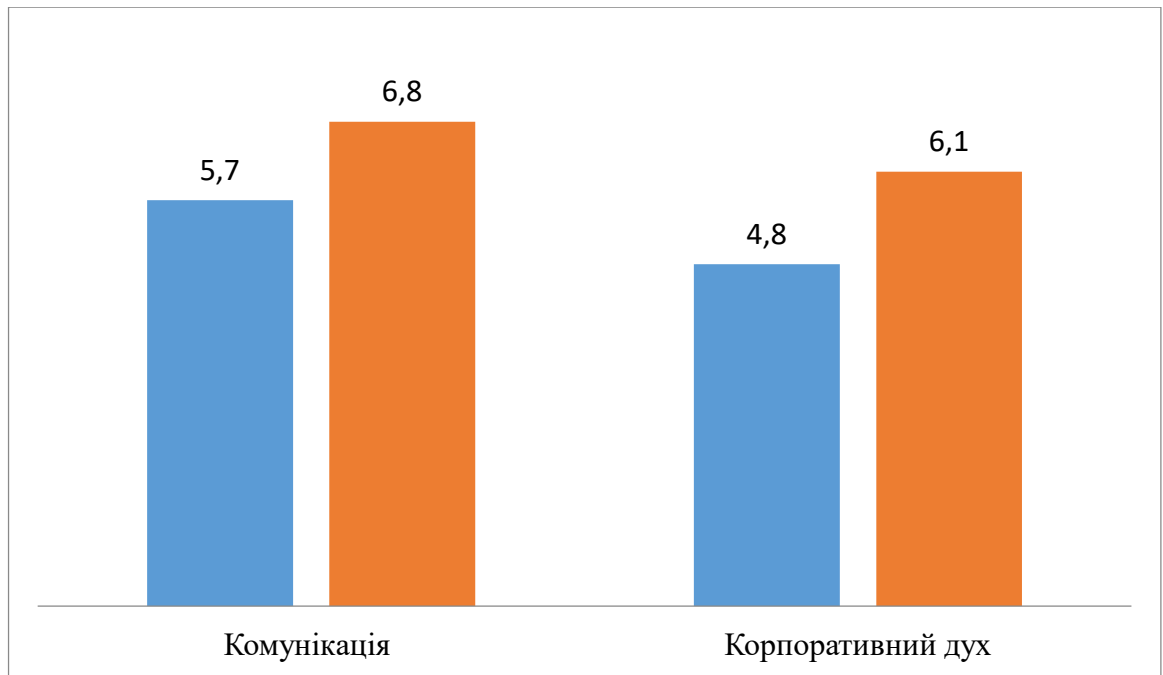


Рис. 3.3. Порівняльний аналіз поточних та бажаних цінностей
ТОВ «Метінвест Діджитал»

Джерело: складено автором.

Ми бачимо, що рівень комунікації та корпоративного духу зросли на 19,2% та 27% відповідно, що вказує на позитивні зміни та доцільність запровадження нововведень у кадрову політику ТОВ «Метінвест Діджитал». Діагностовані цінності зайняли нішу середнього рівня. Підвищився емоційний фон, емоційний стан став стійким.

За результатами розрахунків економічної ефективності можна зробити висновок, що витрати на заходи мінімальні, а соціальний ефект має позитивний характер, що впливає на прогресивний розвиток організації, досягнення цілей та стратегій. ТОВ «Метінвест Діджитал» займе впевнені позиції, що помітно позначиться на формуванні згуртованого, працездатного колективу, позитивного соціально-психологічного клімату.

Таким чином, нами були запропоновані заходи щодо вдосконалення кадрової політики та шляхи їх реалізації. Навчання дасть комплекс органічно

пов'язаних теоретичних та практичних знань, покликаних допомогти співробітникам ТОВ «Метінвест Діджитал» опанувати професію від початкового до найвищого рівня кваліфікації.

Мета діяльності ТОВ «Метінвест Діджитал» в галузі навчання та підвищення кваліфікації полягає у забезпеченні:

- належного рівня підготовки працівника, відповідного вимогам робочого місця (посади);
- умов для мобільності працівника, як передумови на краще використання та забезпечення зайнятості;
- можливості для просування працівника як умови формування мотивації та задоволеності працею.

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, зростання професійної майстерності.

Курси підвищення кваліфікації організуються з метою:

- для виробничих навичок та технічних знань, робітників до рівня, необхідного для робіт, що фактично виконуються ними;
- підвищення кваліфікації співробітникам.

Підвищуючи рівень кваліфікації працівникам ТОВ «Метінвест Діджитал» може забезпечити максимальну відповідність структури працівників структурі робочих місць – з урахуванням всього спектра вимог, що висуваються останніми до якості робочої сили.

Належну увагу керівництва до підготовки кадрів надасть позитивний результат на діяльність ТОВ «Метінвест Діджитал», оскільки існує взаємозв'язок зростання продуктивності праці робітників за рахунок підвищення кваліфікації. Зростання продуктивності праці призведе до збільшення послуг. Також із підвищенням кваліфікації робочих кадрів покращується якість ІТ-послуг.

Отже, всі заходи допоможуть вирішити наступні завдання в кадровій політиці ТОВ «Метінвест Діджитал»:

- 1) підвищать якість командної роботи;

- 2) підвищать ефективність команди, що працює над одним проектом;
- 3) покращать комунікації між підрозділами підприємства;
- 4) активізують творчий потенціал кожного співробітника та колективу загалом;
- 5) підвищать довіру учасників заходу один до одного;
- 6) створять умови для підвищення командного духу та рівня згуртованості;
- 7) підвищать самооцінку в учасників;
- 8) виявлять рольові функції у колективі, допоможуть виявити нових лідерів;
- 9) підвищать зацікавленість працівників до роботи.

Таким чином, ефективна робота кадрової політики націлена на стратегічні цілі ТОВ «Метінвест Діджитал», що позитивно впливає на діяльність та розвиток всього підприємства, дозволяє тримати організацію на плаву, досягати та будувати плани на майбутнє, а саме виконання стратегічних цілей. Пропоновані нами заходи економічно ефективні та окупляться протягом 1 року.

ВИСНОВКИ

На основі результатів завершеного даного дослідження на тему: «Напрями вдосконалення кадрової політики на підприємстві» можна зробити наступні висновки:

Наявність кадрової політики на підприємстві, навіть якщо вона існує у форматі неписаних правил, відіграє важливу роль у задоволенні потреб працівників у передбачуваності та соціальній безпеці. Розглянуто поняття кадрової політики та основні її цілі. Кадрова політика підприємства визначає, які саме методи набору, розміщення та використання персоналу є необхідними для впровадження на практиці.

Наголошено, що кадрова політика є частиною політики самого підприємства та має повністю відповідати його компетенціям розвитку. Описано основні етапи формування кадрової політики підприємства. Процес управління має бути цілеспрямованим, тобто завжди здійснюватись «не просто так», а бути орієнтованим на рішення проблем, які стоять на даний момент перед підприємством.

Для того, щоб кадрова політика проводилася свідомо, необхідно здійснити ряд етапів із проектування кадрової політики підприємства. Кадрова політика на підприємстві повинна бути єдиною для всіх хто працює там.

Охарактеризовано відкритий та закритий типи кадрової політики на підприємстві відповідно до управлінських процесів. Акцентовано увагу, що персонал чи кадри – це основний штатний склад працівників підприємства, що виконують різні виробничо-господарські функції. Ефективний управлінський процес передбачає розробку основних напрямів кадрової політики в кожному конкретному підрозділі.

Правильно сформована кадрова політика є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства для результативної роботи всіх працівників на ньому.

Здійснено загальну характеристику ТОВ «Метінвест Діджитал». Високий рівень партнерства свідчить про належну кваліфікацію та досвід команди експертів, які працюють ТОВ «Метінвест Діджитал».

Висококваліфіковані працівники є найбільшою цінністю ТОВ «Метінвест Діджитал». Керівництво прагне створити всі умови, а кадри прагнуть працювати, найефективніше. Кадрова політика ТОВ «Метінвест Діджитал» побудовано на демократичному стилі управління.

Проаналізовано основні кадрові процеси на ТОВ «Метінвест Діджитал». Проаналізувавши дані таблиці можна сказати, що з кожним роком відбувається зменшення кількості працівників, що немає позитивної динаміки на коефіцієнт обороту прийому. Коефіцієнт сталості персоналу у 2022 році дорівнює 88%, а у 2023 році – 87,2%. Також в організації присутній факт плинності кадрів з кожним роком, так як у 2023 році він дорівнює – 12,8%. Плинність кадрів в ТОВ «Метінвест Діджитал» відбувається в основному по причині незадоволеності персоналу заробітною платою та умовами праці, а також простежується той факт, що заробітну плату працівникам іноді затримують і видають із великим запізненням. Плинність кадрів відбувається переважно серед працівників робочого складу.

У процесі аналізу та оцінки кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» були виявлені наступні області її вдосконалення. Обґрунтування значимості цінностей навчання та підвищення кваліфікації є важливим і для персоналу та організації в цілому. Нами запропоновано заходи щодо вдосконалення деяких областей кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал». Навчання персоналу всіх рівнів сприяє розвитку персоналу в цілому та зміцненню конкурентних переваг ТОВ «Метінвест Діджитал». Запропоновані нами заходи, повинні сприяти ефективному розвитку ТОВ «Метінвест Діджитал», а також сприяти підвищенню задоволеності працівників, зниження плинності кадрів, можливості кар'єрного зростання співробітників та зміцненню іміджу підприємства

Сформовано напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал». Впровадження цих напрямів вдосконалення кадрової політики ТОВ «Метінвест Діджитал» не потребує великих фінансових вкладень, а навпаки дозволить виконувати працівникам основні завдання по покращенню своєї діяльності на підприємстві.

Отже, у сучасних умовах нестабільності на ринку праці для забезпечення ефективної роботи ТОВ «Метінвест Діджитал» необхідно приділяти достатню увагу кадровій політиці, формуванню команди однодумців, що працюють на високий кінцевий результат – якісну роботу підприємства, отримання прибутків та всебічний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2(17). С. 44–48.
2. Амосов О. Ю. Н. Л. Гавкалова. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 1. С. 78-88.
3. Андрушків Б. М., Язлюк Б. О., Кирич Н. Б., Ціх Г. В., Бойко О. Б., Погайдак О. Б. Особливості вирішення проблем формування кадрової політики в Україні у повоєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 284-294.
4. Антонюк В.П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип.1 (67). С. 110–116.
5. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал: Економічна думка*. 2015. С. 114-120.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
8. Барачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. №1. С. 342–348.
9. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 185-189.

10. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40.
11. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.56. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29> (дата звернення 02.11.2025).
12. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2013. № 2 (5). С. 28–32.
13. Бондаренко С. М., Марченко Д. В. Удосконалення кадрової політики підприємства модної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7348> (дата звернення: 10.11.2025).
14. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. №6. С. 54–59.
15. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL:<https://doi.org/10.32>. (дата звернення: 15.10.2025).
16. Бурдейна Ж. Р., Примак Т. Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. *Економіка та держава*. 2022. №1. С. 123–127.
17. Бутенко А.І., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки*. №3. 2014. С. 7-11.
18. Бутенко М. К., Петряєв О. О. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами*

Міжнародної науково-практичної конференції, 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 47–53.

19. Войнаш Л.Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 1 (10). С. 38.

20. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К. : Професіонал, 2016. 576 с.

21. Воршакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №3(67). С. 21-30.

22. 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.

23. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с. ,

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

25. Готра В. В., Теличко Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Серія Економіка. Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2019. Випуск 1 (53). С. 86- 89.

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

27. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. *Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague,*

Czech Republic, December 30, 2020). *Financial and Economic Scientific Union*, 2020. (46). P. 46–48.

28. Гудзь О.Є., Прядка А.С. Управління інтелектуальним капіталом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2(36). С. 4-9.

29. 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.

30. Гур'янов А.Б., Гришко О.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274-277.

31. Дашко І. М., Крило Д. .В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2021. №179. С.50-54.

32. Деля О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 36–40.

33. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.

34. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2023. № 25. С. 44-48.

35. 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. 287- 291.

36. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с.

37. Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць. Вип. 22. Тернопіль: Економ. думка, 2017. С. 68-71.

38. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
39. Єфімова О. Системний підхід - основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. 2017. №2. С. 67–72.
40. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2. С. 106–114.
41. Залознова Ю.С., Азьмук Н.А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1312> (дата звернення 02.11.2025).
42. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>. (дата звернення 12.11.2025).
43. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С.36-42.
44. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.56. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49> (дата звернення 22.11.2025).
45. Іртищева І.О. Оцінка науково-кадрового потенціалу України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 8/2. С. 186-188.
46. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2023. №4 (116). С.125-130.

47. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84-88.
48. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58-63.
49. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2016. №6. С. 46-49.
50. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1(69). С. 60–69.
51. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 С. 178-184.
52. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. т3. С. 355–359.
53. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6, №. С. 92-110.
54. Крамаренко А.І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194–202.
55. Краус К. М., Краус Н. М., Радзіховська Ю. М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.
56. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4. С. 275-279.
57. Маковецька І.М., Іванишина О.П., Стогній В.Р. Особливості кадрової політики для результативної роботи працівників в організації.

Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. №3. С. 41-47. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.034147

58. Маковецька І.М., Коровін В.О., Ставринов М.Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. №3. С.71-76. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.037176

59. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2021. № (17). С. 39–42.

60. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2017. 323 с.

61. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

62. Овчарук О. М., Переверзєв О. С. Основи забезпечення ефективної кадрової політики підприємства. *Наука і техніка.* 2024. №1 (29). С. 332-343.

63. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Діджитал». URL: <https://metinvest.digital/ua>

64. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум.* 2021. №3. С. 145–150.

65. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: *Економічна думка.* 2018. С. 93 40.

66. Пушкар З., Пушкар Б. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2016. № 21. С. 82-86.

67. Равлик Р.В., Поліщук Б.О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління.* 2024.

68. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Економічний вісник Запорізької інженерної академії*. 2013. С. 177-187.
69. Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин. З. І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>. (дата звернення 03.11.2025).
70. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ «Три-К», 2013. 582 с.
71. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея, 2014. 180 с.
72. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. №3-4. С. 66–70.
73. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1. С. 141-146.
74. Трещов М.М. Кадрова політика як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Науково-теоретичний журнал Дніпропетровської державної фінансової академії*. 2011. № 1(25). С. 25-29.
75. Угринюк О. Формування ефективної кадрової політики. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 28 травня 2021 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2021
76. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №3 (154). С. 125-127.
77. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А.

Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

78. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 159-168.

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

80. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

81. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149– 151.

82. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

83. Шкільняк М.М. Корпоративне управління : навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль : Крок, 2014. 293 с.

84. Шкільняк М.М. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351с.

85. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Електронне мережне навчальне видання. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2022. 194 с.