

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання
Сороки Лариси Миколаївни
Керівник: к.е.н., доц. Метіль Т.К.
Рецензент: директор ТОВ «Репида»
Кіліян В.І.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та

туристською діяльністю (назва випускової кафедри)
 протокол № 8 від « 27 » листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

« 15 » січня 2023 р.

Оцінка

Відмінно
 (за стобальною шкалою)

97
 (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Яковенко О.С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	8
1.1. Сутність, цілі та основні завдання сучасної кадрової політики.....	8
1.2. Види кадрової політики: сутність, переваги та недоліки.....	16
1.3. Теоретичні засади управління кадровою політикою на сучасних підприємствах.....	20
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РЕПИДА».....	34
2.1. Комплексна характеристика ТОВ «Репида».....	34
2.2. Аналіз персоналу ТОВ «Репида» та ефективності його використання.....	38
2.3. Оцінка кадрової політики ТОВ «Репида» та процесу визначення її ефективності на підприємстві.....	55
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РЕПИДА» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	69
3.1. Удосконалення процесу розробки кадрової політики ТОВ «Репида».....	69
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Репида».....	79
3.3. Рекомендації щодо оцінки ефективності кадрової політики підприємства.....	85
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	97
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одне з головних завдань менеджменту будь-якої сучасної організації – знайти і прийняти на роботу компетентних і кваліфікованих працівників, надихнути єдиною метою, згуртувати їх, щоб досягти найкращих результатів господарської діяльності і, таким чином, вистояти в конкурентній боротьбі, яка точиться в непростих ринкових, часом кризових умовах.

У менеджменті особливості роботи з персоналом відображає кадрова політика. Слід зазначити, що цей термін застосовується вже давно, але не кожен менеджер може відповісти на питання, що таке кадрова політика, який алгоритм її розробки в організації, які критерії її ефективності та інші.

Отже, тематика кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки персонал – це ключовий стратегічний ресурс сучасних організацій.

Протягом останніх часів питання та проблеми, які стосуються управління персоналом, а саме: вибору, набору, навчання, підвищення кваліфікації, оцінки є ключовими у дослідженнях як вітчизняних науковців, так і закордонних.

Отже, питанням кадрової політики присвячені праці таких фахівців як: Водолажська Т.О. [1], Сардак О.В. [2, 6], Олійник С.О. [4], Щьокін Г.В. [11], Крушельницька О.В., Мельничук Д.Г. [12], Хміль Ф.І. [13], Слиньков В.Н. [25], Погребняк А.Ю. [31, 42, 64], Шаповал О.А. [41, 44, 61] та інші, але ця тематика й сьогодні залишається актуальною тому, що кожне підприємство має свою специфіку, що знаходить своє відображення в особливостях кадрової політики. Також існують певні тенденції в розвитку національної економіки, що також впливає на вимоги до персоналу.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні науково-методичних підходів до процесу формування

ефективної кадрової політики на сучасних підприємствах. Досягнення визначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність поняття «кадрова політика», її цілі та завдання;
- розглянути види кадрової політики, з'ясувати їх переваги та недоліки;
- надати комплексну характеристику ТОВ «Репида»;
- здійснити аналіз персоналу ТОВ «Репида» та ефективності його використання;
- оцінити кадрову політику ТОВ «Репида» та процес визначення її ефективності на підприємстві;
- удосконалити процес розробки кадрової політики ТОВ «Репида»;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства;
- надати рекомендації щодо оцінки ефективності кадрової політики ТОВ «Репида».

Об'єктом дослідження є процес формування, впровадження та реалізації кадрової політики на сучасних організаціях.

Предметом дослідження виступає теоретичні аспекти формування та практичні засади реалізації та оцінки кадрової політики на ТОВ «Репида».

Методи дослідження. При проведенні дослідження та підготовці кваліфікаційної роботи використано методи теоретичного узагальнення, порівняння та систематизації (при розкритті сутності економічної категорії «кадрова політика», розгляді видів кадрової політики та визначенні їх переваг та недоліків, вивченні особливостей управління кадровою політикою на сучасних підприємствах); статистичного, графічного, економічного аналізу (при аналізі результатів господарської діяльності ТОВ «Репида» та його персоналу, оцінці кадрової політики товариства);

економіко-математичного моделювання (при формуванні алгоритму оцінки ефективності кадрової політики ТОВ «Репида») та інші.

Інформаційну базу дослідження склали: результати досліджень науковців, які опубліковані у монографіях, періодичних виданнях, збірниках матеріалів науково-практичних конференцій, підручниках і посібниках; статистична, бухгалтерська та внутрішня звітність ТОВ «Репида»; інформація, що є у вільному доступі у мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні низки теоретичних положень та практичних рекомендацій, які комплексно формують підґрунття для формування, впровадження, реалізації та оцінки ефективності кадрової політики сучасних підприємств.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виявленні особливостей формування, впровадження, реалізації та оцінки ефективності кадрової політики на ТОВ «Репида» та наданні конкретних пропозицій, щодо її удосконалення, реалізація яких, надасть можливість удосконалити кадрову політику і, як наслідок, підвищити результативність господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю.

Апробація результатів дослідження. Деякі результати дослідження обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції VIII Дунайські наукові читання «Економіка, наука і освіта в умовах транскордонного співробітництва» (м. Ізмаїл, 2022 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції на тему «Інтеграція науки та бізнесу у відновленні національної економіки: вибір моделей та механізму реалізації» (м. Чернігів, 2022 р.), за результатами якої опубліковані тези на тему: «Сутність кадрової політики та її види»; II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія та практика» (м. Одеса, 2022 р.), за результатами якої опубліковані тези на тему: «Управління людськими ресурсами».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра має наступну структуру: вступ, три розділи, висновки, список інформаційних

джерел та літератури, додатки. Зміст дослідження викладений на 108 сторінках друкарського тексту, до складу яких входять 10 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність, цілі та основні завдання сучасної кадрової політики

Сьогодні керівники організацій (підприємств, установ) розуміють, що кадри – це головний фактор, який здатен сформувати конкурентні переваги організації та забезпечити їй успіх у ринкових умовах господарювання.

Отже, виконати поставлені завдання та досягти визначеної мети підприємство може, у тому числі, й завдяки ефективній кадрової політики.

Тому питанням кадрової політики як у вітчизняній фаховій літературі, так і у закордонних виданнях приділено достатньо уваги. Також ці питання та проблеми, що з ними пов'язані, активно обговорюються серед менеджерів і експертів.

Однак, не зважаючи на популярність тематики, єдиного підходу щодо визначення сутності кадрової політики, її цілей, завдань і технології формування не існує.

Сутність терміну «кадрова політика» в управлінській теорії та практики достатньо багатозначний. Цей факт пояснюється тим, що одні дослідники розуміють під кадровою політикою стратегію роботи з кадрами певного суб'єкту управлінської діяльності, а інші ототожнюють кадрову політику з кадровою діяльністю, що не є вірним підходом.

У той же час, необхідно наголосити на тому, що поняття «кадрова політика» необхідно також розглядати у широкому та вузькому сенсі слова. Так, у широкому значенні, під кадровою політикою розуміють «систему принципів і норм, згідно з якими людські ресурси приводяться у відповідність до стратегії розвитку підприємства обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: набір, відбір, прийом на роботу, навчання, оцінку, атестацію та кар'єрний ріст» [1-4].

У вузькому значенні, під кадровою політикою вважають систему конкретних правил, норм, обмежень у взаємозв'язках працівників та адміністративного персоналу, які використовуються для вирішення певних питань [1-4].

Розглянемо найбільш поширені визначення кадрової політики, які присутні у працях науковців [5-27].

У словнику економіста та підприємця зазначено: «Кадрова політика – це система заходів, спрямованих на забезпечення кожного робочого місця і посади персоналом відповідної професії, спеціальності і кваліфікації» [5, с. 140].

Автори підручника «Управління персоналом» Балабанова Л.В. і Сардак О.В. вважають, що «кадрова політика – це складний організаційно-економічний процес, який включає низку важливих заходів і процедур з пошуку і формування кадрового потенціалу, забезпечення умов його розвитку і вдосконалення, становлення соціальної інфраструктури тощо» [6, с. 125].

Воронкова В.Г. визначає кадрову політику як «систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій» [7, с. 120].

Шаповал О.А. схиляється до думки, що кадрова політика це «збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення» [8, с. 713].

На думку колективу авторів начального посібника «Менеджмент персоналу» під кадровою політикою підприємства треба розуміти «цілісну кадрову стратегію, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [9, с. 125].

Автори наукових статей з тематики, яку ми досліджуємо, Павловська Н. і Спасенко Ю. вважають, що: «Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності» [10, с. 88].

Щьокин Г.В. сформулював наступне визначення: «Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність зі створення трудового колективу, який щонайкраще сприяв би сполученню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників [11, с. 119].

Автори навчального посібника «Управління персоналом» Крушельницька О.В. і Мельничук Д.Г. визначили кадрову політику таким чином: «Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму для формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [12, с. 38].

Хміль Ф.І. вважає: «Кадрова політика є сукупністю різних форм діяльності з персоналом для створення високопродуктивного колективу, який дозволяє підприємству мобільно й адекватно реагувати на зміни в зовнішнього та внутрішнього середовища» [13, с. 6].

Войнаш Л.Г. визначає кадрову політику як «систему правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у зовнішньому та внутрішньому середовищі» [14, с. 36].

На думку автора праці [15] кадрова політика – це «Цілеспрямована діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку» [15, с. 276].

«Кадрова політика підприємства – це генеральний напрям кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку організації організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки» - так вважає науковець Грицай А.М. [16, с. 149].

Маслов Є.В. визначає кадрову політику як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [17, с. 10].

На думку Саакяна А.К., «кадрова політика – це система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління» [6, с. 144].

Достатньо розгорнутим є трактування сутності кадрової політики авторами Петряєвим О.О., Бутенко М.К., які вважають, що під кадровою політикою треба розуміти: «систему методів та заходів управління суб'єктами менеджменту персоналу, яка спрямована на досягнення основної цілі підприємства, тобто підвищення його ефективності, раціональне використання наявних трудових та фізичних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та визначення власної позиції на ринку. Тобто, це підбір необхідної стратегії, що дозволить підприємству досягти відповідної встановленої мети, знаходити напрямки та шляхи розвитку, своєчасно та правильно реагувати на зміни, які можуть відбуватися у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації та встановлювати набір конкретних способів та дій, як саме перенести мету підприємця на реальні умови» [18].

Дикань В.В. та Гладух М.В. мають таку думку щодо визначення сутності досліджуемого поняття: «кадрова політика – це реалізація різних

програм підвищення кваліфікація персоналу та його перепідготовки; перепідготовка за рахунок коштів саме роботодавця и залучення молодих ініціативних спеціалістів, що повинне стати пріоритетом кадрової політики; створення сприятливих умов для творчої, ініціативної та індивідуальної праці; удосконалення системи моральних, а головне – матеріальних стимулів; фіксування чітких критеріїв, задоволення визначених вимог для кар'єрного росту; перехід від старої системи залучення кадрів керівної ланки и спеціалістів, до залучення через практичну оцінку професійно-кваліфікаційних здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад, використання системи стажування студентів останніх курсів вузів» [19, с. 92].

Також заслуговує на увагу думка Іванілова О.С., який надав наступне визначення: «Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи. Вона розробляється власниками підприємства (організації), вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку та засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них» [20, с. 587].

Дещо відрізняються погляди авторів [21] від інших науковців на трактування сутності кадрової політики: «Кадрова політика підприємства є сукупністю принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності» [21].

У Додатку А, ми представили більше підходів авторів до розгляду сутності категорії «кадрова політика» [22-27].

Таким чином, у результаті проведеного аналізу наукової дефініції «кадрова політика», ми дійшли висновку, що дослідники даної проблематики трактують означене поняття як «процес», «напрямок»,

«систему», «діяльність», «стратегію» роботи з кадрами. Отже, відсутність єдиного розуміння науковцями поняття «кадрова політика» зумовлює заміну поняття сутності кадрової політики засобами її реалізації – принципами, методами, нормами, формами, напрямками, заходами тощо.

За результатами проведеного дослідження зробимо спробу запропонувати власне визначення дефініції «кадрова політика».

Отже, під кадровою політикою необхідно розуміти систему правил, принципів, норм, завдань, методів і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом, що визначені у відповідності до стратегії розвитку організації.

Щодо формулювання мети кадрової політики, то думки авторів відносно даного питання також різняться. Дикань В.В. і Гладух М.В. вважають, що: «головна мета кадрової політики підприємства полягає у забезпеченні кожного працівника робочим місцем, кожної посади персоналом відповідних професій і спеціальністю належної кваліфікації» [19, с. 92].

Автори Базаров Т.Ю., Єрємін Б.Л. зазначають, що «цілями кадрової політики підприємства є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації у необхідній чисельності; раціональне використання кадрового потенціалу; забезпечення умов реалізації правил і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів [28, с. 67].

На думку Волкової Н.В. і Красноштан Ж.А. «мета кадрової політики полягає у забезпеченні підприємства необхідною кількістю працівників, створення умов для реалізації та розвитку кадрового потенціалу і найголовніше – це приведення мотивів і цінностей кожного працівника у відповідності зі стратегією компанії» [29, с. 40].

Науковець Шаповал О.А. доходить висновку, що цілі кадрової політики необхідно поділити на економічні та соціальні. Він підтверджує

власну думку таким чином: «Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці, з іншого боку.

Соціальні цілі – вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це відноситься до заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень» [30].

Отже, ми згодні із думкою авторів, які вважають, що «Метою кадрової політики організації є забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників» [31].

Серед головних завдань кадрової політики можна відмітити наступні:

- вчасне забезпечення організації кадрами певної якості і кількості у відповідності до стратегії розвитку підприємства;
- дотримання умов реалізації кадрової політики, що передбачені трудовим законодавством України;
- використання персоналу з метою підвищення ефективності роботи підприємства [32, с. 31].

Для того, щоб всі поставлені завдання були виконані, необхідно при реалізації кадрової політики дотримуватися певних принципів. Серед них:

- науковість. Цей принцип передбачає використання всіх сучасних наукових розробок у цьому напрямку, що будуть сприяти досягненню максимального економічного та соціального ефекту;

- комплексність. Мають бути охоплені та задіяні всі складові кадрової діяльності;
- системність. Врахування взаємозалежності та взаємозв'язків між окремими складовими кадрової політики;
- методичність. Передбачає ретельний аналіз обраних варіантів рішення, особливо у тому разі, коли є низка взаємовиключних методик;
- обліковість. Необхідно вести облік всіх видів ефектів (соціального, економічного тощо), впливів (позитивних, негативних) на результат;
- ефективність. Витрати на заходи у рамках кадрової політики мають бути значно меншими за результати від їх впровадження [33].

Необхідно наголосити на тому, що кадрова політика створюється з врахуванням впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які характерні для певної організації та економічної системи.

Серед зовнішніх факторів можна відзначити:

- трудове законодавство країни;
- політику національних профспілкових комітетів;
- стан економічної кон'юнктури і ринку праці;
- перспективи розвитку національного ринку праці тощо.

Серед внутрішніх факторів домінують:

- галузева приналежність, розмір, структура (організаційна, виробнича), життєвий цикл, мета і стратегія організації;
- стиль керівництва організацію;
- географічне розташування;
- особливості кадрового складу організації (кількість, якість тощо);
- фінансова успішність організації;
- рівень оплати праці на підприємстві тощо [34, с. 249].

Отже, кадрова політика – це складна система, успішна реалізація якої можлива з урахуванням всіх її особливостей. Важливим моментом при

плануванні кадрової політики є вибір її типу, який буде сприяти найбільш ефективному функціонуванню організації.

1.2. Види кадрової політики: сутність, переваги та недоліки

У результаті опрацювання економічної літератури ми з'ясували, що залежно від ступеня впливу та контролю з боку керівництва організації на кадрову ситуацію, а також процедур, спрямованих на прогнозування кількості та якості персоналу, виділяють певні види кадрової політики.

Залежно від рівня розуміння тих правил та норм, які лежать в основі кадрових заходів підприємства розрізняють:

- пасивну;
- реактивну;
- превентивну;
- активну (раціональну та авантюристичну).

Залежно від ступені відкритості організації по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу організації виділяють:

- відкрити;
- закрити [35].

При реалізації пасивної кадрової політики адміністрація організації немає чітко розробленої програми роботи з персоналом і вимушено реагує на кадрові проблеми (нестача кадрів, конфлікти, наявність довго не закритих вакантних посад), при цьому зосереджує зусилля на їх усуненні без глибокого аналізу ситуації, яка склалася. Також кадрові рішення ухвалюються без урахування довгострокових наслідків. Підбір, відбір працівників здійснюється в оперативному режимі без планування потреби у персоналі на перспективу. Оцінка кандидатів та працівників проводиться поверхово та формально.

Навчання персоналу відбувається без будь-якої системи та не регулярно. Характерним для організацій із таким типом кадрової політики є відсутність чітко розподілених повноважень та відповідальностей між працівниками.

У разі вибору реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, аналізує причини кадрових проблем, конфліктних ситуацій, вживає заходів щодо їх ліквідації та не настання.

За умов превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації. Постійно здійснюється оцінка кадрового потенціалу на відповідність поставленим завданням.

Кадрова служба розробляє короткострокові та середньострокові прогнози потреби у кадрах, формулює конкретні завдання щодо розвитку та навчання персоналу. Керівництво організації постійно прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, у разі потреби розробляє цільові кадрові програми.

У разі впровадження активної кадрової політики керівництво організації має як кадровий прогноз, так і засоби впливу на кадрову ситуацію, у разі потреби можуть розроблятися цільові кадрові програми. За такого типу кадрової політики у організації проводиться моніторинг виробничого клімату, мотивації персоналу тощо.

Відомо, що активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною [22; 36-37]. Керівництво організації у разі вибору раціональної кадрової політики має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та складає короткострокові, середньострокові та довгострокові плани роботи щодо забезпечення кадрами з урахуванням різних сценаріїв розвитку ситуації (у тому числі кризових).

У разі ведення авантюристичної кадрової політики керівництво організації немає обґрунтованого прогнозу розвитку подій стосовно кадрової ситуації, але намагається своєчасно впливати на неї. У результаті

чого складаються плани роботи із забезпечення кадрами та їх удосконалення, які не завжди є обґрунтованими [37].

Кадрову політику також поділяють на відкриту та закриту у залежності від орієнтації організації на зовнішнє чи внутрішнє середовище у процесі формування кадрового складу [38]. При відкритій кадровій політиці організація відкрита для прийому нових працівників ззовні на будь-яку посаду, й у кожного відкриваються можливості розвитку ділової кар'єри з будь-якої посади. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, який має відповідні компетенції без вимог до кандидатів, наприклад, без урахування досвіду роботи в цій чи схожих організаціях [38].

Відкрита кадрова політика характерна для нових організацій, які ведуть агресивну політику підкорення ринку, вони орієнтовані на стрімке зростання та швидкий вихід на передові позиції у своїй галузі [38].

При впровадженні закритої кадрової політики організація використовує переважно внутрішні джерела для формування персоналу, тому й просування на посади можливе лише для своїх працівників і з нижнього рівня управління. Такий тип кадрової політики характерний для організацій, орієнтованих на формування певної корпоративної культури [38]. Порівняння відкритої та закритої кадрової політики щодо основних процесів управління персоналом представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Характеристика відкритої та закритої кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
1	2	3
Набір персоналу	Наявність жорсткої конкуренції на ринку праці	Значний дефіцит робочої сили
Адаптація кадрів	Можливість швидкого включення в діяльність організації, впровадження нових рішень, які запропоновані «новачками»	Швидка та ефективна адаптація в колективі за рахунок наявності наставників та згуртованості колективу

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
Навчання та розвиток кадрів	Відбувається у зовнішніх центрах, що сприяє запозиченню нового досвіду та знань	Проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах або внутрішніми викладачами-наставниками, що сприяє формуванню єдиного «поля сприйняття» та «правил ри», вибору певних технологій, що адаптовано до роботи даної організації
Кар'єрний ріст	Можливість кар'єрного зростання дуже обмежена за рахунок прийняття працівників із зовні	Перевага при призначенні на вищі за кар'єрними сходами посади віддається співробітникам організації, що дає можливість працівникам планувати кар'єрний ріст
Мотивація та стимулювання персоналу	Перевага надається процесу стимулювання персоналу	Перевага надається процесу мотивації персоналу
Впровадження інновацій	Відбувається постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, завдяки якому визначається відповідальність співробітника та організації	Необхідно спеціально ініціювати процес розробки та впровадження інновацій, формувати почуття причетності та відповідальності працівників за реалізацію змін у компанії

Джерело: систематизовано автором

Недоліки та переваги відритої та закритої кадрової політик нами узагальнено у додатку Б [39, с. 42].

Як ми вже з'ясували, вид кадрової політики, який обирає керівництво організації залежить від багатьох факторів. Однак, з метою вивчення реакції колективу на обрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження в колективі та аналіз ефективності та дієвості певного типу кадрової політики. Доведено фахівцями, що правильно обраний вид та тип кадрової політики забезпечує підприємству ряд переваг, серед яких можна визначити:

- своєчасне забезпечення організації кадрами необхідних професій та кваліфікацій;

- раціональне використання персоналу;
- високий рівень мотивації персоналу;
- низьку плинність кадрів;
- зацікавленість персоналу у результатах діяльності підприємства;
- високу продуктивність праці тощо [40, с. 359].

Треба наголосити та тому факті, що кадрова політика залежить від загальної стратегії розвитку підприємства, отже, обґрунтування її вибору залежить від мети та завдань підприємства, які мають бути сформовані після ретельно проведених досліджень всіх сфер діяльності підприємства: виробничої, комерційної, маркетингової та інших.

1.3. Теоретичні засади управління кадровою політикою на сучасних підприємствах

На сучасному етапі господарювання вітчизняних підприємств одним із актуальних є питань є організація роботи з персоналом, підвищення ефективності кадрової політики, а також удосконалення кадрових технологій в системі управління тому, що кінцевий результат господарської діяльності напряду залежить від наявності кваліфікованих кадрів і ефективної системи управління ними. Для того щоб підприємства мали змогу досягти поставлених перед собою цілей, необхідна чітко розроблена кадрова політика. Ось чому кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом [40, с. 99].

У цьому зв'язку вивчення закордонного досвіду у цій царині, розробка, дослідження вітчизняних тенденцій, а також впровадження інновацій у кадрову політику є необхідним процесом у діяльності підприємства [42, с. 110].

Кадрова політика організації є тим інструментом за допомогою якого реалізуються цілі й завдання стратегічного управління персоналом. Розробка і реалізація кадрової стратегії має на меті привести кадрові

ресурси у відповідність до стратегії розвитку організації і, по своїй суті, представляє сукупність цілей, принципів, норм, правил, заходів, що встановлюють напрямки і зміст роботи з персоналом [43].

На рівні підприємства природа та роль кадрової політики полягають у такому:

- кадрова політика є невід’ємною частиною загальної політики організації;

- кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;

- механізм кадрової політики перш за все обумовлюється економічними інтересами й не завжди відповідає цілям працівника як об’єкта кадрової політики;

- кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики організації;

- кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

- неузгодження кадровою політикою економічних інтересів підприємства та цілей працівника, зрештою, породжує мотивовані конфлікти [44, с. 114].

На практиці доведено, що кінцевий результат кадрової політики залежить від ефективності організації процесу управління нею. Відомо, що кадрова політика – це складна система, до складу якої входять багато елементів, тим самим формуючи єдиний складний механізм. Модель

системи управління кадровою політикою схематично представлена на рисунку 1.1.

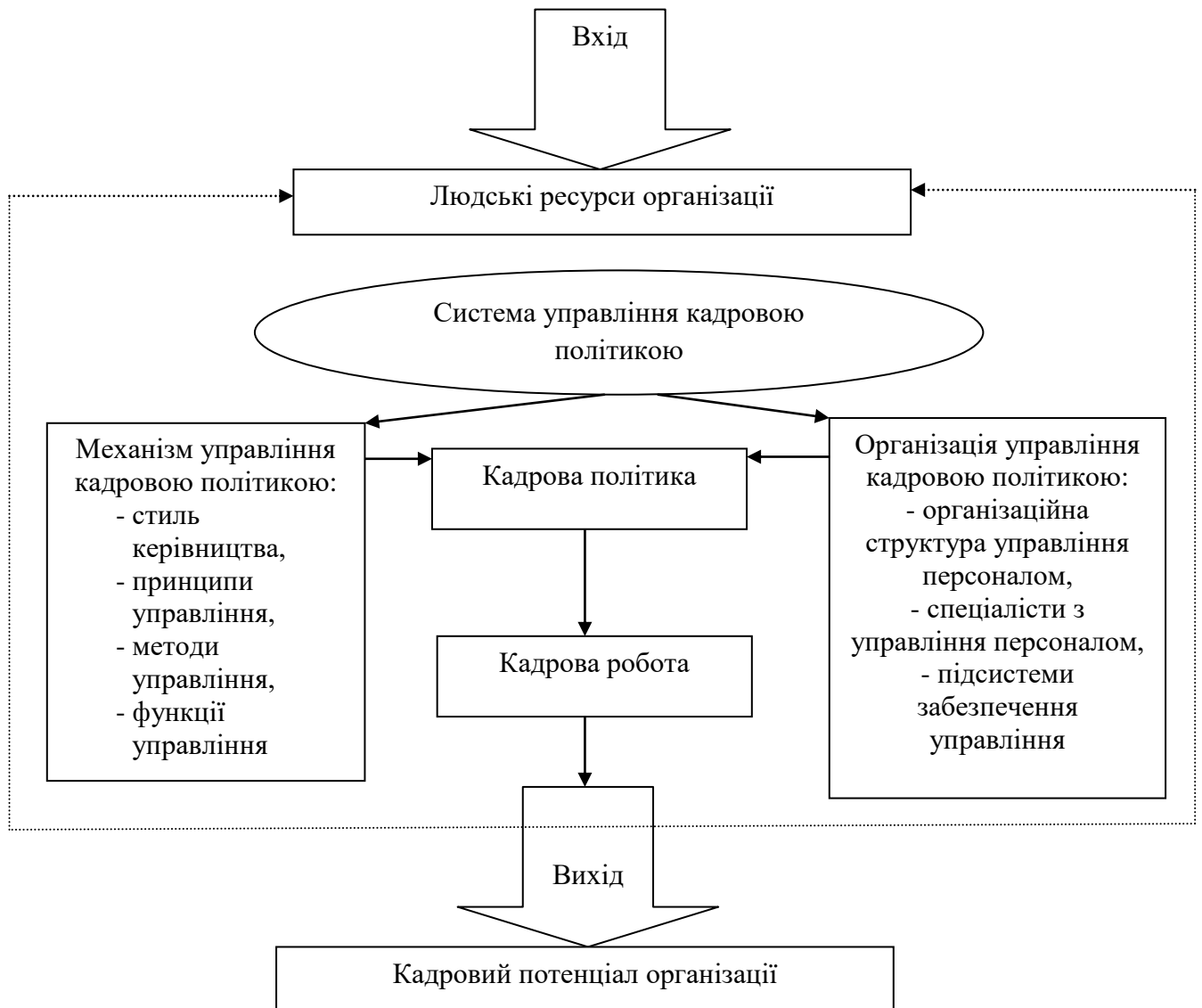


Рис. 1.1. Модель управління кадровою політикою

Джерело: складено на основі [45]

Отже, головна мета процесу управління персоналом на сучасних підприємствах – це ефективне формування, розвиток персоналу та використання кадрового потенціалу підприємства [46-52].

Однак, можливість досягнення основної мети залежить від того наскільки реалізується другорядні цілі. Тобто дерево цілей кадрового менеджменту включає цілі першого порядку, другого і так далі. На

рисунку 1.2. представлений перелік можливих цілей організації за рівнями.

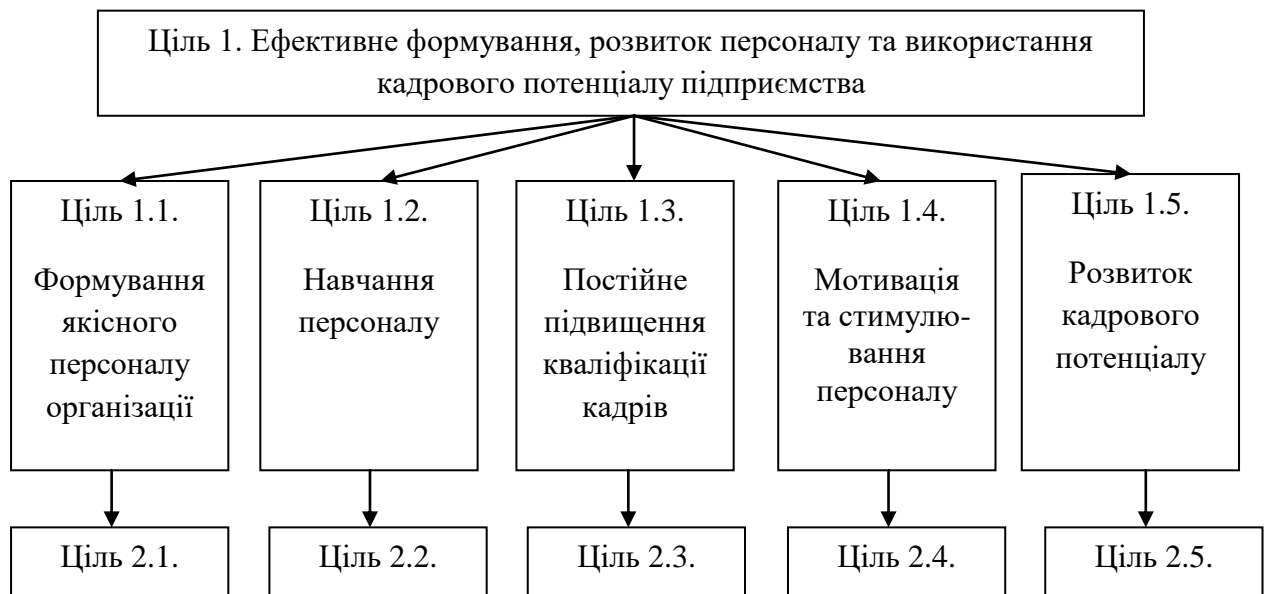


Рис. 1.2. Дерево цілей кадрової політики сучасних підприємств

Джерело: складено автором на основі [52-56]

Маємо підстави констатувати, що ключовими елементами політики управління кадрами є:

1. Політика кадрового забезпечення. Вона передбачає забезпечення підприємства відповідним персоналом та спонукання його до ефективної праці за допомогою системи мотивації.

2. Політика навчання. Вона передбачає забезпечення працівників відповідними програмами навчання та підвищення кваліфікації з метою підвищення якості виконання їх обов'язків.

3. Політика оплати праці. Вона припускає надання гідного рівня заробітної плати та додаткового матеріального стимулювання.

4. Політика виробничих відносин. Вона вимагає встановлення певних процедур для оптимального врегулювання негативних або нестандартних трудових ситуацій.

5. Політика добробуту. Вона передбачає забезпечення працівників підприємства певним переліком послуг та пільг, які є більш сприятливими, ніж у інших роботодавців (соціальні умови праці) [57-60].

Таким чином, механізм реалізації кадрової політики – це система організаційних заходів, яка охоплює як всі сторони життєдіяльності підприємства (матеріальні, соціальні, організаційно-адміністративні) та направлена на задоволення потреб фірми у персоналі, вирішення всіх кадрових питань, що виникають і запобігання виникнення кадрових проблем.

Успішна реалізація кадрової політики залежить від правильного перетворення теоретичних концепцій та принципів управління у практичну діяльність підприємств, що відбувається за допомогою планування кадрової діяльності та визначення етапів її реалізації [61, с. 97].

Найбільш поширеним підходом серед науковців є виокремлення трьох етапів розробки кадрової політики: нормування, програмування, моніторинг персоналу [62, с. 320].

Для кожного етапу характерна певна мета. Отже, мета яка властива етапу нормування – «це узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації та стратегічним розвитком підприємства» [62, с. 320].

На цьому етапі необхідно проаналізувати корпоративну культуру організації, стратегію та етапи розвитку підприємства, скласти прогноз можливих змін, сформулювати певні вимоги до конкретного співробітника, встановити цілі роботи з персоналом організації.

Слідуючий етап – програмування. Мета даного етапу – складання програм, вибір способів, засобів, сучасних технологій для досягнення цілей кадрової політики [62, с. 321].

Наступний, третій етап кадрової політики – це моніторинг персоналу. На данному етапі ставиться мета – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Повстає потреба

встановити індикатори стану кадрового потенціалу, розроблення програми регулярної діагностики та механізму використання заходів розвитку й використання знань, досвіду, вмінь, навичок персоналу організації.

На цьому етапі також буде доцільним розробка та впровадження методики оцінки ефективності кадрових заходів і програм, проведення атестації та планування кар'єри персоналу, сприяння створенню та підтримка морально-психологічного клімату в колективі [62, с. 323].

Деякі автори наукових праць з метою підвищення дієвості кадрової політики пропонують розширити перелік етапів її розробки. Наприклад, автори Зось-Кіор М.В. і Стрілков О.Ю. [63] вважають за потрібне сформулювати такі етапи: «нормування; програмування; моніторинг персоналу; офіційне затвердження кадрової політики; інформування; формування принципів розподілу коштів; забезпечення ефективної системи стимулювання праці; оцінка ефективності кадрової політики, обґрунтування цілей розвитку кадрового потенціалу та формування складу структурних ланок, які забезпечують досягнення цих цілей; вибір оптимального варіанта програми кадрової політики, що передбачає досягнення найбільшої ефективності менеджменту людських ресурсів [63, с. 263].

Погребняк Ю.А. і Лінник І.М, автори декільких наукових праць, які присвячені питанням кадрової політики доходять висновку, що «алгоритм розробки кадрової політики повинен мати наступний вид:

1. Вибір типу кадрової стратегії, який найбільш повно відповідає загальному стану організації, розумінням цілей і завдань підприємства.

- 1.1. Вибір загальної місії та цілей організації.

- 1.2. Аналіз зовнішнього середовища організації.

- 1.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу, SNW-аналізу або інших методів.

- 1.4. Альтернативний вибір стратегії.

1.5. Інтеграція отриманих результатів.

1.6. Вибір типу кадрової стратегії, яка буде здійснюватися на підприємстві.

1.7. Виявлення напрямків типових складових кадрової політики (управління складом персоналу, навчання персоналу, розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, система мотивації, оцінка персоналу, організаційний розвиток, корпоративна культура).

2. Аналіз ресурсів підприємства, необхідних для реалізації кадрової політики: фінансових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, інтелектуальних, людських.

3. Виявлення найбільш пріоритетних напрямів кадрової політики.

4. Розробка безпосередньо напрямків кадрових заходів.

5. Критична групова оцінка наявності ресурсів для реалізації певного кадрового заходу.

6. Визначення необхідних людських і фінансових витрат для реалізації кожного напрямку кадрової політики.

7. Розробка критеріїв оцінки виконання запланованих кадрових заходів.

8. Побудова підсумкової таблиці «План реалізації кадрової політики».

9. Затвердження напрямів кадрової політики підприємства.

10. Впровадження кадрової політики.

11. Контроль і аналіз реалізації розроблених заходів.

12. Оперативне коригування кадрових заходів» [64].

Також до засад формування кадрової політики на підприємстві належать:

– підпорядкування кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку підприємства;

– баланс економічних та соціальних аспектів кадрової політики;

– узгодження кадрової політики з регіональним ринком праці за кваліфікацією робітників, рівнем оплати праці, різноманітними категоріями, умовами праці, темпами розвитку підприємства та наявністю трудових ресурсів;

– узгодження рішень адміністрації з трудовим колективом щодо кадрової політики за умови дотримання чинного законодавства;

– особистість керівника, що впливає на постановку кадрової роботи, тому першочерговою задачею управління персоналом є постійна турбота про керівні кадри,

– яка забезпечує постійне поповнення складу керівних кадрів свіжими силами; посилення теоретичної підготовки та практичного загартування кадрів управління;

– забезпечення принципового ставлення до кадрів під час їх підбору та заміни; постійне підвищення відповідальності кадрів за доручену справу; вжиття практичних заходів з безперервного покращенню діяльності органів управління;

– зміцнення правової основи державного та суспільного життя, дотримання законності у сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства як гарантія забезпечення державних та суспільних інтересів, якісного розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства;

– забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи (робочого місця, посади), що є основним завданням кадрової політики (облік загальних та спеціальних здібностей, особистісних та ділових якостей працівника є головною вимогою наукової організації підбору та розстановки кадрів, одним з основних принципів кадрової політики);

– поглиблення демократії, розвиток самоуправління, розширення відкритості в кадровій роботі, що є факторами соціально-економічного розвитку підприємства та принципами сучасної кадрової політики;

– оновлення та вдосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, соціальної мобільності, змін техніки та технології (цей принцип заснований на забезпеченні постійного притоку нових працівників, оптимальному поєднанні досвідчених кадрів з великим стажем та молодих, ініціативних спеціалістів);

– принцип використання праці робітників згідно з їх спеціальною підготовкою (освітою) [44, с. 201].

Одним із підходів, який доцільно застосовувати під час створення кадрової політики суб'єкта господарювання, є проєктний підхід, проєктна методологія.

Отже формування кадрової політики та забезпечення її ефективності має відбуватись із застосуванням практики проєктного управління. Проєктна методологія дозволить як врахувати переважну більшість чинників, що впливають на систему управління персоналом, кадрову політику, так і забезпечити її результативність [65].

Сьогодні, коли бізнес-середовище знаходиться у постійному русі, для того, щоб сформувати новітні механізми господарювання, які є орієнтованими на ринкову економіку, яка характеризується не детермінованими умовами, вкрай важливо впроваджувати постійні зміни, пристосовуючи всі напрями роботи організації до мінливої ситуації. Ці рекомендації також стосуються й кадрової політики підприємства, яку необхідно постійно вдосконалювати досліджуючі та впроваджуючі ефективні методи та способи управління [42, с. 112].

Незважаючи на очевидну необхідність постійного вдосконалення кадрової політики організації, на жаль, не всі вітчизняні підприємства постійно займаються цим питанням.

Розглянемо можливі напрями удосконалення кадрової політики, які пропонують сучасні автори наукових праць. Науковці Погребняк Ю.А., Лінник І.М. вважають, що «...слід виділити наступні актуальні напрями покращення та вдосконалення кадрової політики для підвищення

ефективності кадрів: удосконалення стратегії планування управління кадровим складом; удосконалення системи управління персоналом; удосконалення системи мотивації; інформаційне забезпечення кадрової політики; покращення соціальних відносин; оцінка ефективності системи оцінки персоналом; контролінг персоналу» [42, с. 110].

Проаналізувавши дані напрямки, можна сказати, що основі з них тісно і нерозривно пов'язані з покращенням стратегії планування і системою управління кадровим складом, мотивацією трудової діяльності, вдосконаленням соціальних відносин і здійснення оцінки щодо ефективності системи управління персоналу на підприємстві. Для того, щоб оцінити ефективність кадрової політики підприємства потрібно реалізувати функцію контролінгу. Суть контролінгу полягає в тому, щоб здійснювати регулярну, комплексну і об'єктивну оцінку ефективності кадрової політики [42, с. 110].

На думку деяких фахівців [66] існують умови, при яких інноваційне управління персоналом сприяє формуванню довгострокових переваг:

- інновації засновані на принципах, що йдуть врозріз з традиційним управлінням;
- обов'язкова системність інновацій, що охоплює великий спектр процесів і методів;
- нововведення (інновації) представляють собою частину безперервного процесу нововведень.

Основна мета всіх перетворень – підвищення ефективності роботи персоналу і як наслідок успішність підприємства.

Інноваційні методи та підходи управління персоналом повинні враховувати особливості людських ресурсів.

1. Інтелектуальний розвиток людей передбачає наявність емоційно-осмисленої реакції на зовнішній вплив. Таким чином, взаємодія між співробітником і підприємством стає двосторонньою.

2. Здатність людини до безперервного розвитку є найважливішим і довготривалим ресурсом необхідним для підвищення ефективності будь-якого підприємства.

3. Збільшення трудового життя сучасної людини (30-50 років) забезпечує довготривалість відносин співробітник-підприємство.

4. Усвідомлення співробітниками своїх цілей на даному робочому місці. Приходячи на підприємство, люди розраховують реалізувати свої життєві плани. Тому безумовною умовою успішної взаємодії працівника і підприємства можна назвати взаємну задоволеність по обидва боки в плані досягнення поставлених цілей [42, с. 113].

Розглядаючи систему управління персоналом як інновацію можна зробити висновок про те, що вона володіє особливостями, притаманними для будь-якого нововведення.

По-перше, зміни в системі управління персоналом спрямовані на вирішення певних проблем у відповідності зі стратегією розвитку підприємства.

По-друге, визначити точний результат, до якого вони можуть привести, заздалегідь неможливо.

По-третє, зміни в системі управління персоналом можуть призвести до конфліктних ситуацій, пов'язаних з опором працівників, їх небажанням прийняти нововведення.

По-четверте, зміни системи управління персоналом призводять до мультиплікаційного ефекту, тобто викликають відповідні зміни в інших підсистемах підприємства, так як вони стосуються найголовнішої складової організації – її співробітників [42, с. 113-114].

Однією з найважливіших функцій управління персоналом, у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора, в сучасному виробництві стає саме розвиток персоналу, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць.

Кадровий менеджмент розглядає персонал, як:

- 1) персонал-витрати;
- 2) персонал-ресурс;
- 3) персонал-технології [67, с. 21-22].

Одним із напрямів удосконалення кадрової політики є розвиток управлінців, які нею опікуються, отримання ними освіти, додаткових знань, набуття необхідних навичок.

Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

Висновки до розділу 1.

Питанням кадрової політики як у вітчизняній фаховій літературі, так і у закордонних виданнях приділено достатньо уваги. Також ці питання та проблеми, що з ними пов'язані, активно обговорюються серед менеджерів і експертів.

Однак, не зважаючи на популярність тематики, єдиного підходу щодо визначення сутності кадрової політики, її цілей, завдань і технології формування не існує, це пояснюється тим, що дослідники даної проблематики трактують поняття «кадрова політика» як «процес», «напрямок», «систему», «діяльність», «стратегію» роботи з кадрами.

Відсутність єдиного підходу серед науковців до визначення поняття «кадрова політика» зумовлює заміну поняття сутності кадрової політики засобами її реалізації – принципами, методами, нормами, формами, напрямами, заходами тощо.

За дійшли висновку, що під кадровою політикою необхідно розуміти систему правил, принципів, норм, завдань, методів і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом, які визначені у відповідності до стратегії розвитку організації.

На думку деяких фахівців цілі кадрової політики необхідно поділити на економічні та соціальні, у цьому разі мету кадрової політики можна

сформулювати наступним чином: забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників.

Серед головних завдань кадрової політики можна відмітити наступні: вчасне забезпечення організації кадрами певної якості і кількості у відповідності до стратегії розвитку підприємства; дотримання умов реалізації кадрової політики, що передбачені трудовим законодавством України; використання персоналу з метою підвищення ефективності роботи підприємства та інші.

При реалізації кадрової політики необхідно дотримуватися певних принципів: науковість, комплексність, системність, методичність, обліковість, ефективність.

З'ясовано, що кадрова політика створюється з врахуванням впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які характерні для певної організації та економічної системи. Серед зовнішніх факторів можна відзначити: трудове законодавство країни; політику національних профспілкових комітетів; стан економічної кон'юнктури і ринку праці; перспективи розвитку національного ринку праці тощо. Серед внутрішніх факторів домінують: галузева приналежність, розмір, структура (організаційна, виробнича), життєвий цикл, мета і стратегія організації; стиль керівництва організацію; географічне розташування; особливості кадрового складу організації (кількість, якість тощо); фінансова успішність організації; рівень оплати праці на підприємстві тощо.

Залежно від рівня розуміння тих правил та норм, які лежать в основі кадрових заходів підприємства розрізняють: пасивну; реактивну; превентивну; активну (раціональну та авантюристичну).

Залежно від ступені відкритості організації по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу організації виділяють: відкриту і закриту кадрову політику.

Успішна реалізація кадрової політики залежить від правильного перетворення теоретичних концепцій та принципів управління у практичну діяльність підприємств, що відбувається за допомогою планування кадрової діяльності та визначення етапів її реалізації.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РЕПИДА»

2.1. Комплексна характеристика ТОВ «Репида»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Репида» було зареєстровано 14.02.2013 р., юридична адреса: Україна, 68661, Одеська область, Ізмаїльський район, село Нова Некрасівка, вул. Шкільна, 112.

Основним видом діяльності товариство обрано:

03.12 – Прісноводне рибальство.

Додатковими видами діяльності є:

01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

01.46 – Розведення свиней;

01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві;

03.22 – Прісноводне рибництво (аквакультура);

46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин [68].

Керівником ТОВ «Репида» є Кіліян В.І. Загальна чисельність працівників товариства на початок 2022 року дорівнювала 34 особам (штатний розпис представлено в Додатку В).

Організаційна структура товариства містить наступні функціональні підрозділи (рис. 2.1.):

- адміністративний корпус (директор, інженер з техніки безпеки);
- відділ бухгалтерії (головний бухгалтер, бухгалтер, касир);
- відділ охорони біоресурсів (працівники рибоохоронного патрулю);
- відділ продажів (менеджери, економісти);
- відділ логістики (водії, економісти);

- виробничі ділянки (рибалки прибережного лову, робітники риборозплідника);
- складське господарство (завідуючий складськими приміщеннями, приймачі, працівники охорони).

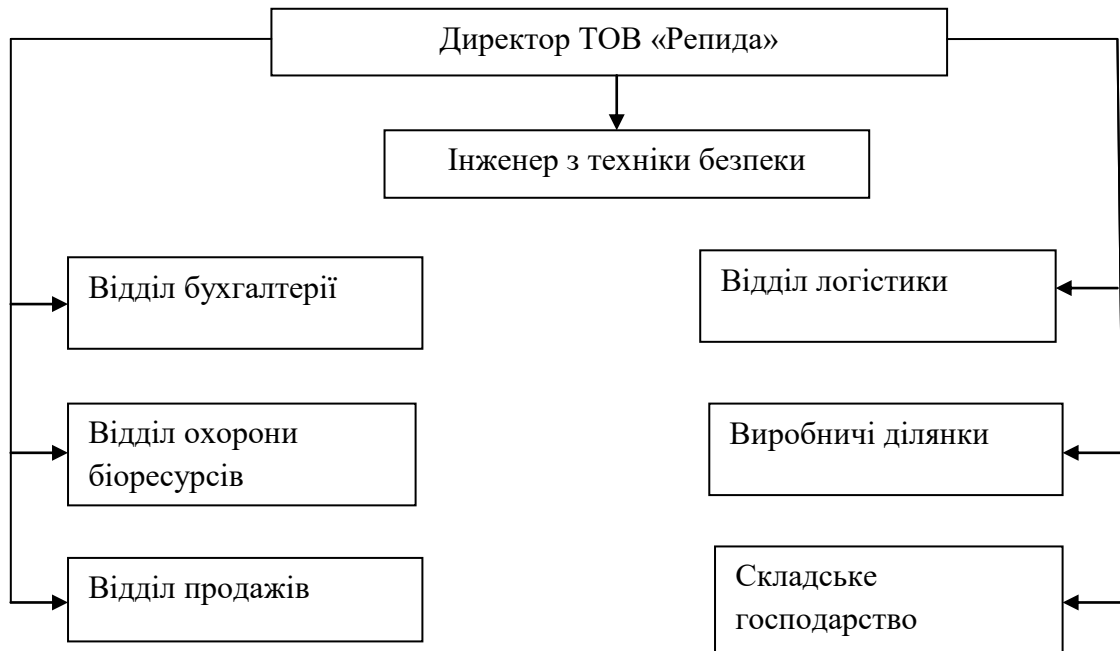


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Репида»

Джерело: складено за внутрішньої документацією товариства

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «Репида», який надасть інформацію результативність господарської діяльності, а саме буде свідчити про: забезпеченість власними оборотними коштами, співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами підприємства, вчасне проведення розрахункових операцій, платоспроможність підприємства тощо. Для розрахунків використаємо спеціальну літературу, фінансову та внутрішню звітність документацію ТОВ «Репида» [69-74].

Результати оцінки фінансового стану господарюючого суб'єкта показують сильні та слабкі місця підприємства та вказують на першочергові напрямки, які потребують уваги з боку менеджменту підприємства. Тобто результати аналізу фінансового стану підприємства

надають відповідь на ряд питань: які існують шляхи поліпшення фінансового стану підприємства, в який період його діяльності необхідно проводити корегування показників, за рахунок яких дій це можливо зробити тощо (Додаток Г, табл. Г.1.).

ТОВ «Репида» є рентабельним і беззбитковим підприємством. Власного капіталу вистачає на покриття поточних збитків підприємства та уникнення довгострокових зобов'язань.

Далі нами досліджено показники діяльності ТОВ «Репида» за 2019-2021 роки з точки зору комплексного аналізу (Додаток Д, табл. Д.1.).

За розрахованими даними нами сформовані певні висновки.

1. Загальна вартість активів підприємства за 2019-2021 рр. має тенденцію збільшення на 301 тис. грн. за 2020 р. та на 353 тис. грн. за 2021 р. Цей показник має стабільно високий рівень, що відповідає нормативу.

2. Вартість необоротних активів за 2020 р. значно зросла – на 354 тис. грн., що свідчить про здороження вартості основних фондів за цей рік та їх оновлення. У 2021 р. цей показник зріс ще на 178 тис. грн. Це свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства.

3. Вартість оборотних активів підприємства за 2020 р. зменшилася на 59 тис. грн. та збільшилась на 196 тис. грн. за 2021 р.

4. Дебіторська заборгованість за 2020 рік зменшилась на 106 тис. грн., а у 2021 р. цей показник також зменшився на 44 тис. грн., що є позитивною тенденцією.

6. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2020-2021 рр. збільшилися на 201 тис. грн.

Вертикальний та горизонтальний аналіз джерел утворення активів підприємства наведено у таблиці Є.1. (Додаток Є).

За результатами розрахунків показників маємо можливість сформулювати деякі висновки.

1. Загальна вартість джерел утворення активів за 2019-2021 рр. має тенденцію збільшення на 152 тис. грн. за 2020 р. та на 181 тис. грн. за 2021

р. Цей показник свідчить про фінансову стійкість та динамічну роботу підприємств у цей період.

2. Власний капітал підприємства у 2020 р. збільшився на 243 тис. грн., а у 2021 р. він зріс на 314 тис. грн. Власний капітал – це частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань, тобто цей показник говорить про стабільність отримання прибутку підприємством за 2019-2021 роки.

3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення за 2019-2021 рр. зросли на 88 тис. грн. – це негативні зміни у балансі підприємства, оскільки вони свідчать про утворення у підприємства довгострокової кредиторської заборгованості перед банками, інших довгострокових фінансових зобов'язань, відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань.

4. Поточні зобов'язання підприємства за 2019-2021 рр. збільшилися на 205 тис. грн.

5. Кредиторська заборгованість у 2020 році збільшилась на 36 тис. грн., тобто є незначною для підприємства, а у 2021 році кредиторська заборгованість зросла на 84 тис. грн.

Після ознайомлення з балансом і аналізу структури активів та пасивів балансу підприємства необхідно проаналізувати показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства більш детально. Вся сукупність таких показників може бути наведена у вигляді таких груп, що характеризують: платоспроможність (фінансову стійкість); ліквідність; ділову активність; рентабельність. Результати комплексного аналізу зведено до таблиці Е.1. (Додаток Е).

За результатами проведеного дослідження фінансового стану ТОВ «Репида» за 2019-2021 рр. зроблено висновок про те, що аналіз ліквідності товариства підтверджує те, що: баланс організації є ліквідним; його структура є задовільною; підприємство є платоспроможним, отже, товариству цілком вистачає коштів для погашення власних поточних

зобов'язань. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Репида» показав, що: товариство стійке та стабільно працює, всі витрати цілком покриваються отриманим прибутком, дебіторська заборгованість сповна покриває кредиторську заборгованість. Проведений аналіз ділової активності товариства свідчить про те, що: підприємство є платоспроможним і конкурентоспроможним. Показники рентабельності підприємства показали, що ТОВ «Репида» є рентабельним господарюючим суб'єктом.

2.2. Аналіз персоналу ТОВ «Репида» та ефективності його використання

Сьогодні головна задача керівництва будь якого господарюючого суб'єкта – відібрати та прийняти на роботу кваліфікованих працівників, розробити та впровадити дієву систему мотивації та стимулювання, що буде сприяти досягненню поставлених цілей організації.

Персонал організації – це ключовий фактор успіху, який дозволяє вести ефективну господарську діяльність в складних і мінливих ринкових умовах, а головне – формувати конкурентні переваги.

Автори навчального посібника «Кадровий менеджмент» під персоналом розуміють «колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення найму» [75, с. 21-22].

Сьогодні однією з важливих ознак персоналу є володіння певними якісними характеристиками. Саме цей факт визначає структуру персоналу підприємства за категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники [75, с. 21-22].

Проаналізуємо наявний персонал товариства з обмеженою відповідальністю «Репида» за деякими ключовими ознаками. Кадровий склад за віковими групами представлено на рис. 2.1.

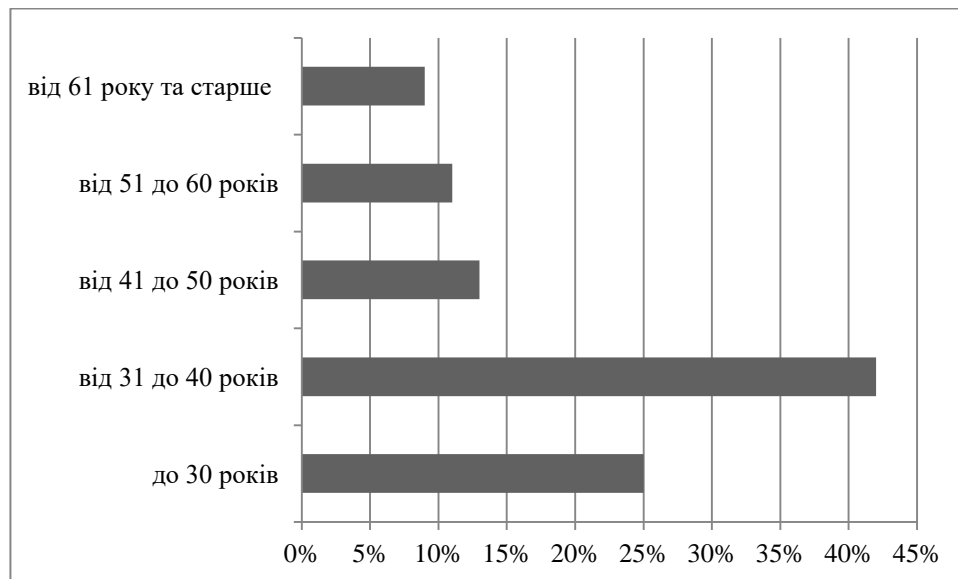


Рис. 2.1. Кадровий склад ТОВ «Репида» за віковими категоріями

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

Отже, за віковими категоріями персонал товариства поділяється наступним чином: осіб до 30 років – 25%; частка працівників від 31 року до 40 років – 42%; працюючих у віці від 41 року до 50 років – 13%; робітників у діапазоні 51-60 років – 11%; тим, кому більш ніж 60 років – 9%.

У вікових групах переважають працівники двох категорій – до 30 років і від 31 до 40 років. Їх сукупна частка у загальній чисельності персоналу складає 67%. Отже, це молоді співробітники, які здатні продуктивно працювати і навчатися, а також до впровадження нових прогресивних ідей. Креативність, цілеспрямованість, комунікабельність такої вікової категорії кадрового складу підприємства, в сучасних умовах господарювання, дозволяють досягати поставлених цілей та завдань.

Кадровий склад підприємства за професійними групами виглядає

таким чином: керівники – 12%; спеціалісти – 18%; працівники робочих професій – 70% (рис. 2.2.).

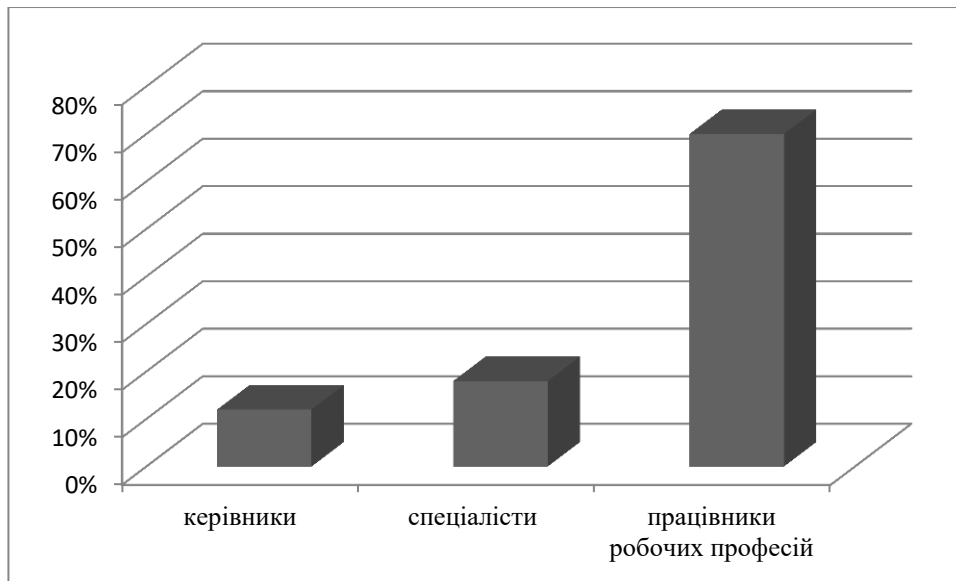


Рис. 2.2. Кадровий склад ТОВ «Репида» за професійними групами

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

Незначна кількість керівників та спеціалістів у загальному обсязі працюючих (їх сукупна частка дорівнює 24% у загальній кількості працюючих) пояснюються специфікою господарської діяльності товариства та свідчить про ефективну організаційну структуру підприємства, що пояснює зростаючі результати діяльності підприємства.

Розглянемо якісний склад працюючих, звертаючи увагу на рівень освіти (рис. 2.3.). Серед 34 осіб працюючих у 24% – вища освіта, яка відповідає займаній посаді; у 41% – середня спеціальна освіта; у 18% – базова середня освіта, а 17% мають повну загальну середню освіту. Однак, вважаємо за потрібне наголосити на тому, що всі керівники та спеціалісти мають вищу освіту. Всі інші посади на підприємстві не вимагають від працюючих наявності вищої освіти, а головним критерієм їх професійності є наявність необхідних знань і умінь, а також досвід роботи за даною посадою (професією). У той же час, необхідно відмітити, що 2 працівників

товариства зараз здобувають вищу освіту, а 1 особа отримує другу вищу освіту.

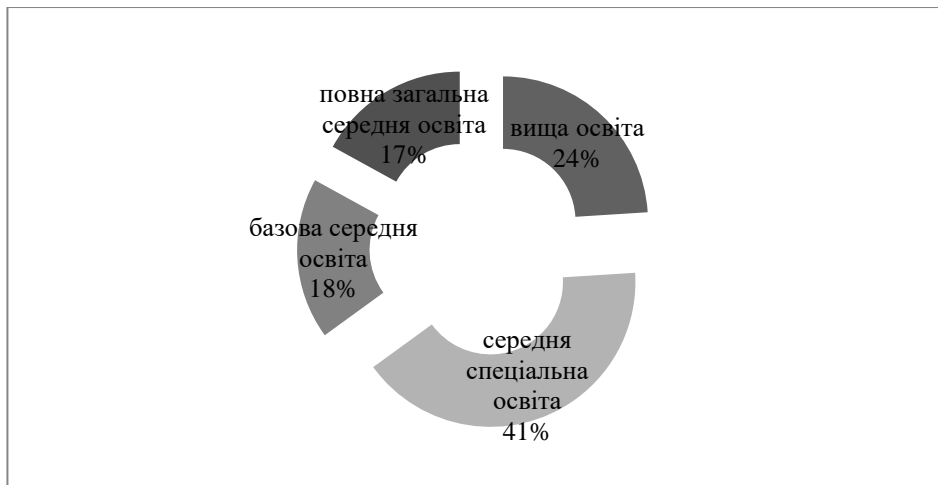


Рис. 2.3. Класифікація персоналу ТОВ «Репида» за рівнем освіти

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

На наступному етапі необхідно розглянути досвід роботи в організації, який є значним фактор успіху товариства. Серед 34 працівників досвід роботи до 1 року мають 2 особи, від 2 до 3 років – 5 осіб, від 3 до 5 років – 12 осіб, 15 працівників працюють на підприємстві з моменту відкриття, а це 9 років (рис. 2.4.).

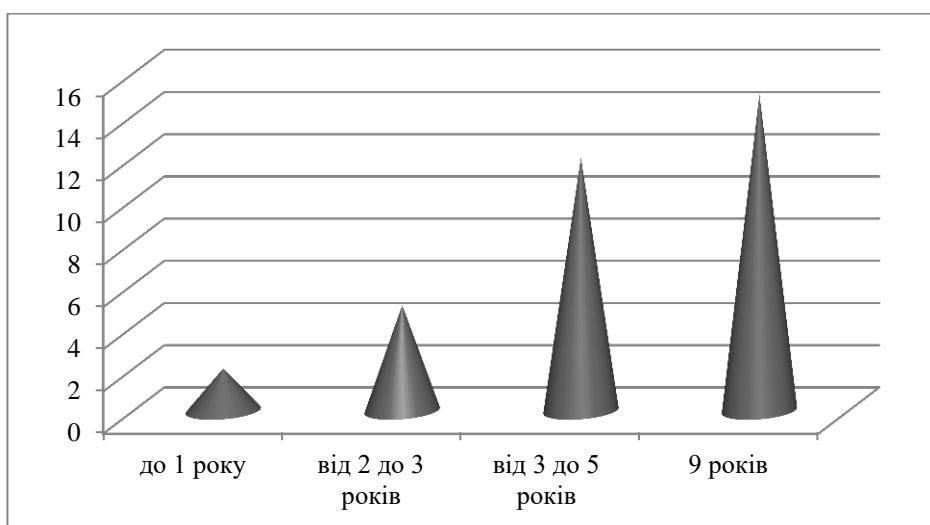


Рис. 2.4. Систематизація працівників за досвідом роботи у організації

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

Із загальної кількості працюючих на підприємстві, частка тих, хто працює від 3 років складає 79% (27 осіб із 34 працівників підприємства), а кількість осіб, які працюють з першого дня роботи товариства сягає 15 осіб, а це 44% від всього кадрового складу ТОВ «Репида».

Отже, кадровий склад ТОВ «Репида» можна охарактеризувати як якісний, який не потребує значного удосконалення.

На наступному етапі дослідження розглянемо динаміку персоналу ТОВ «Репида» (табл. 2.1.).

На протязі досліджуємого періоду, а саме з 2019 року по 2021 рік середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Репида» не зазнала значних змін. У 2021 році середньооблікова чисельність персоналу організації більше ніж у попередніх роках на 2 особи, що складає 106,3% до базового року, тобто спостерігаємо збільшення працівників організації на 6,3%.

Таблиця 2.1.

Динаміка персоналу ТОВ «Репида» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	32	34
Кількість звільнених, у тому числі:	2	3	2
за власним бажанням;	2	3	2
за порушення трудової дисципліни;	-	-	-
за іншими причинами	-	-	-
Кількість прийнятих на роботу, осіб	2	5	2
Кількість робітників, що працювали увесь рік, осіб	30	30	32
Кількість робітників, що змінили посади на протязі року, осіб	2	3	4

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

Відповідальним етапом в аналізі використання підприємством кадрів є вивчення руху робочої сили. Аналіз здійснюється у динаміці протягом кількох років з урахуванням певних коефіцієнтів (табл. 2.2.) [76]. Більш детальна характеристика показників та особливості оцінки відносних показників руху персоналу представлена нами у Додатку Ж.

Таблиця 2.2.

Аналіз показників руху кадрового складу

Показники	Алгоритм розрахунку	Роки		
		2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту з прийому робочих	Відношення кількості прийнятого персоналу на роботу до середньооблікової чисельності персоналу	0,063	0,156	0,059
Коефіцієнт обороту з вибуття	Відношення кількості звільнених до середньооблікової чисельності персоналу	0,063	0,094	0,059
Коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості звільнених за власним бажанням до середньооблікової чисельності персоналу	0,063	0,094	0,059
Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства	Відношення кількості осіб, що пропрацювали увесь рік до середньооблікової чисельності персоналу	0,88	0,88	0,94
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	Відношення кількості осіб, що змінили посади в середині організації на протязі року до середньооблікової чисельності персоналу	0,063	0,094	0,118
Коефіцієнт стабільності кадрів	Відношення кількості працівників зі стажем роботи на даному підприємстві у 5 і більш років до середньооблікової чисельності персоналу	0,406	0,438	0,469
Коефіцієнт оновлення персоналу	Відношення чисельності звільнених осіб (замість яких необхідно буде прийняти інших робітників) до середньооблікової чисельності працюючих	0,063	0,094	0,059

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5
Коефіцієнт загального обороту персоналу	Відношення суми загальної кількості прийнятих на роботу та звільнених робітників до середньооблікової кількості працівників	0,125	0,156	0,118
Коефіцієнт приросту кадрів	Відношення різниці між кількістю прийнятих на роботу та звільнених робітників до середньооблікової кількості працівників	0	0,063	0
Коефіцієнт продуктивного використання облікової чисельності	Відношення кількості робітників, що відпрацювали нормативний робочий час до середньооблікової кількості працівників	0,813	0,9063	0,882
Коефіцієнт продуктивного використання явочної чисельності	Відношення кількості робітників, що відпрацювали нормативний робочий час до кількості працівників, які вийшли на роботу	0,961	0,931	0,933
Рівень стабільності кадрів	Одиниця мінус відношення звільнених робітників до середньооблікової кількості працівників	0,938	0,906	0,941

Джерело: розраховано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репіда»

Коефіцієнт обороту з прийому робочих у 2019 році дорівнює 0,063 або 6,3%, у 2020 році – 0,156 або 15,6%, у 2021 – 0,059 або 5,9%. Відомо, що мінімальне значення даного показника 0%, що свідчить про відсутність прийнятих на роботу працівників протягом звітного періоду. Максимально рекомендованого значення не існує, все залежить від особливостей діяльності підприємства, наприклад, сезонності та інтенсивності розвитку, а також життєвого циклу організації.

Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу у 2019 році дорівнює 0,063 або 6,3%, у 2020 році – 0,094 або 9,4%, у 2021 – 0,059 або 5,9%. Як і

попередній показник, коефіцієнт обороту з вибуття персоналу може мати мінімальне значення 0%, що свідчить про відсутність звільнених працівників протягом звітного періоду. У нашому випадку відсоток робітників, що звільнилися досить не значний і 2021 році ми спостерігаємо його зменшення по відношенню до показника базового року на 0,4%. Однак, при аналізі даного показника необхідно звертати увагу не стільки на його динаміку, скільки на той факт, хто звільнився. Наприклад, це можуть бути не кваліфіковані працівники або досвідчені та висококваліфіковані працівників, а також працівників або працівники, в професійний розвиток організація інвестувала кошти. Якщо звільнилися кадри, які є цінними для організації, то необхідно розробити заходи щодо запобігання даного факту у подальшому.

За допомогою внутрішніх документів ТОВ «Репида», нами з'ясовано, що звільнялися працівники на виробничих ділянках, що не стало проблемою для товариства.

Коефіцієнт плинності кадрів віддзеркалює попередній показник. Це пояснюється тим, що всі хто звільнився, зробили це за власним бажанням. Рекомендоване значення коефіцієнта плинності кадрів – 5-7%. Якщо показник менш ніж рекомендовані значення, то це свідчить про старіння кадрів і відсутності тенденції до оновлення персоналу за рахунок прийняття молодих, амбітних, найбільш освічених працівників. У тому разі, коли значення коефіцієнта плинності кадрів перевищує 7%, можемо констатувати наявність проблем різного роду в середині колективу (від морально-психологічного клімату до відсутності мотивації та стимулювання робітників), що неодмінно негативно впливає на продуктивність праці та фінансові результати діяльності організації.

ТОВ «Репида» має показник плинності кадрів у межах рекомендованих значень, у 2021 році він дорівнював 5,9%. Отже, ситуація з кадрами знаходиться під контролем менеджменту товариства.

Коефіцієнт сталості кадрового складу організації у товаристві з обмеженою відповідальністю має достатньо високі значення: на протязі 2019-2020 років він дорівнював 0,88 (88,0%), а у 2022 році – 94%. Фахівцями доведено, що чим більше значення даного показника, тим вищим є ступінь задоволеності персоналу організації заробітною платою, умовами праці, трудовими і соціальними пільгами, які мають місце на підприємстві. Однак, при цьому адміністрації організації необхідно звернути увагу на рівень прихильності саме молодих перспективних кваліфікованих працівників, яких було прийнято на роботу протягом останніх двох років. Якщо на підприємстві спостерігається тенденція збільшення питомої ваги молодих фахівців, які вже відпрацювали на підприємстві один рік, це є непрямим свідченням про правильність обраної стратегії розвитку підприємства.

Тенденція збільшення питомої ваги молодих фахівців у трудовому колективі має місце й на ТОВ «Репида». У 2022 році часта робітників до 30 років дорівнює 25%, у 2021 році її рівень був – 23%, у 2019 – 21%. Отже, кадрова політика на підприємстві має позитивні результати.

Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу (внутрішньої мобільності) може мати нижчий поріг у 0%, а максимальне значення 100%, але ці індикатори не є якісними характеристиками руху персоналу. Наприклад, на ТОВ «Репида» такий показник у 2019 році сягав 6,3%, у 2020 році – 9,4%, у 2021 – 11,8%. Така тенденція може свідчити лише про те, що спостерігається позитивна динаміка у посадових переміщеннях в середині організації, тобто підтверджується тільки факт наявності ротації кадрів. Однак, для того, щоб отримати свідчення про якісний рух кадрів, необхідно проаналізувати ротацію вертикальну та горизонтальну. Особливу увагу необхідно приділити ротації саме молодих фахівців у віці до 30 років.

Так, у 2019 році один працівник із двох, що змінили посади, був переведений на вищу посаду та входив у вікову категорію працівників до

30 років. У 2020 році два працівника з трьох, у віці до 30 років, отримали більш перспективні пропозиції від керівництва щодо нових посад, що є свідченням їх кар'єрного зростання. У 2021 році також два молодих працівника, але з чотирьох просунулися вгору по кар'єрним сходам. Отже, дані факти характеризують з позитивного боку стратегію розвитку ТОВ «Репида» та дії адміністрації.

Рівень коефіцієнта стабільності кадрів залежить від багатьох факторів, серед яких можуть бути: галузева приналежність бізнесу, кількість років на протязі яких підприємство працює на ринку, середній рівень оплати праці в організації, віковий склад кадрів і багато інших.

Якщо розглядати даний показник з точки зору оцінки ефективності і результативності кадрової політики підприємства, то саме його позитивна динаміка дозволить зробити позитивні висновки.

Даний показник на ТОВ «Репида» має позитивну динаміку: у 2019 році він дорівнює 40,6%, у 2020 році – 43,8%, у 2021 – 49,9%. Темп росту даного показника у 2021 році у порівнянні з базовим роком складає 9,3%.

Однак, необхідно звернути увагу на той факт, що якщо на підприємстві спостерігається зростання показника у часі без присутності щорічних тенденцій відносно оновлення та омолодження персоналу, то така ситуація може негативно вплинути на подальші можливості та перспективи розвитку суб'єкта господарювання.

Ми мали можливість впевнитися у тому, що вище викладена ситуація не має відношення до ТОВ «Репида» тому, що коефіцієнт оновлення персоналу у 2019 році був на рівні 6,3%, у 2020 році – 9,4%, у 2021 – 5,9%.

Отже, на підприємстві щороку відбувається оновлення кадрового складу, при цьому береться до уваги необхідність покращення професійно-кваліфікаційних та вікових характеристик персоналу, за рахунок яких планується оновлення працюючих.

Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2019 році був на рівні 0,125 (12,5%), у 2020 році – 0,156 (15,6%), у 2021 році – 0,118 (11,8%). В загалі, позитивна тенденція даного коефіцієнта не є показником, який свідчить про ефективну роботу з персоналом. Вона може ілюструвати тільки високу інтенсивність руху персоналу в організації. Для того, щоб зрозуміти сутність даного процесу та його вплив на результативність господарської діяльності, необхідно звернути увагу на зміни у обсягах виробництва та прибутковості, рівні рентабельності підприємства, зниженні собівартості та інші ключові показники підприємства.

Господарська діяльність ТОВ «Репида» характеризується позитивними тенденціями, що може виступати свідченням вдалої кадрової політики організації.

Коефіцієнт приросту кадрів свідчить на про те, що середньооблікова чисельність персоналу на підприємстві практично залишається не змінною. Тільки у 2020 році цей коефіцієнт більший за 0 і дорівнює 0,063, а у 2019 та 2021 році він дорівнює 0. Цей факт говорить про те, що масштаби виробництва є постійними, тобто вони і не скорочуються, і не розширюються, що підтверджується обсягами виробництва товариства.

Коефіцієнт продуктивного використання облікової чисельності має наближуватися до 100%. Чим ближче його значення до 100%, тим більш ефективно використовується підприємством облікова чисельність робітників. На ТОВ «Репида» даний показник дуже високий: 81,3% – 2019 р., 90,6% – 2020 р., 88,2 – 2021 р., ця ситуація свідчить про високий рівень трудової дисципліни і відповідальності, який панує в колективі.

Даний висновок підтверджує й показник продуктивного використання явочної чисельності персоналу на товаристві, який також є дуже високим: 96,1% – 2019 р., 93,1% – 2020 р., 93,3 – 2021 р.

Максимальний рівень стабільності кадрів – 1, що є свідченням про відсутність на протязі певного періоду фактів вибуття персоналу. Зрозуміло, що чим вище значення даного показника, тим більш сталий

розвитку підприємства. На протязі періоду, який ми досліджували, рівень стабільності кадрів на ТОВ «Репида» був максимально близьким до 1: 2019 р. – 0,938, 2020 р. – 0,906, 2021 р. – 0,941.

Наступним кроком у проведенні дослідження відносно ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Репида» буде визначення о балансу робочого часу у 2019-2021 рр. (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Аналіз балансу робочого часу ТОВ «Репида»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
Календарний фонд час, дні	365	366	365	+1	-1
у т.ч.:					
святкові	11	11	11	-	-
вихідні	104	104	104	-	-
Кількість робочих днів, дні	250	251	250	+1	-1
Неявки на роботу, днів	63	58	60	-5	+2
Фонд робочого часу, днів	187	193	190	+6	-3
Тривалість робочого дня, год.	7,9	7,9	8,0	-	+0,1
Бюджет робочого часу, год.	1477,3	1524,7	1520,0	+47,4	-24,7
Скорочені дні, днів	7	6	6	-1	-
Корисний фонд робочого часу, год.	1470,7	1518,7	1514,0	+48	-4,7

Джерело: розраховано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

За інформацією, яка представлена в таблиці 2.7. можемо зробити певні висновки. Отже, тривалість робочого часу в товаристві на протязі досліджує мого періоду фактично відповідає плановим нормативам, що свідчить про високу якість організації праці та дисципліну на підприємстві. Тому бюджет робочого часу та його корисний фонд відповідають нормативам, плановим показникам і мають позитивну динаміку (рис. 2.5.).

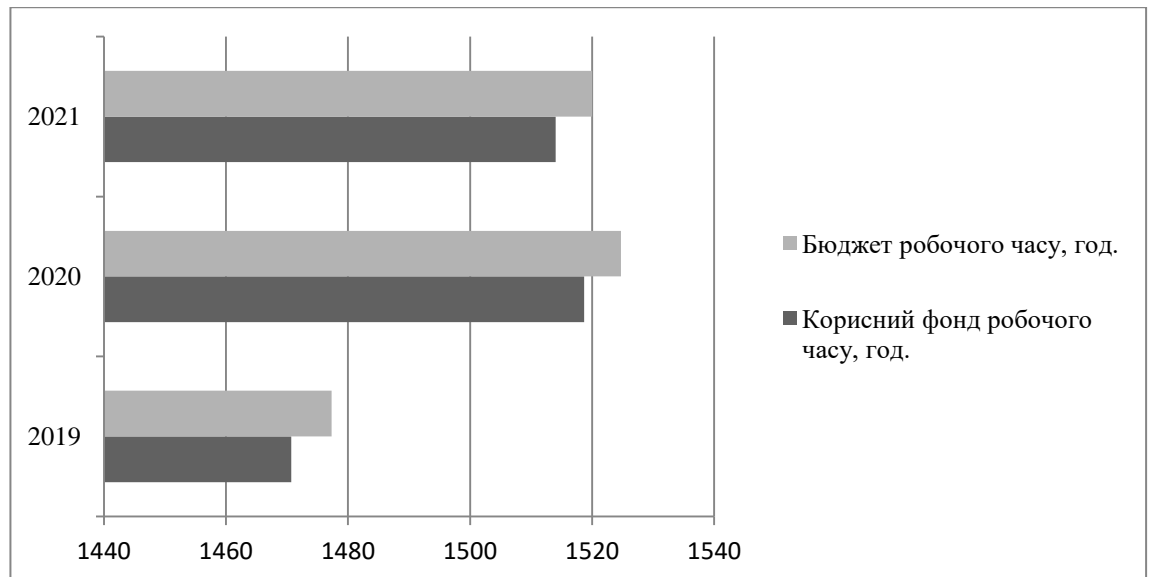


Рис. 2.5. Динаміка бюджет робочого часу та його корисного фонду на протязі 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репіда»

При оцінці ефективності використання персоналу обов'язковим етапом є дослідження рівня продуктивності праці на підприємстві.

Як економічна категорія, продуктивність праці характеризує ефективність використання робочої сили і в загальному випадку відображає кількість споживчої вартості, створеної за одиницю часу (виробіток) або витрати робочого часу на виробництво одиниці споживчої вартості (трудомісткість) [73, с. 401].

На практиці продуктивність праці, зазвичай, визначається як виробництво продукції в розрахунку на одного працівника основної діяльності [77].

Зростання продуктивності праці, за інших рівних умов, сприяє покращенню всіх техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства [78].

Продуктивність праці вимірюється у:

– натуральних вимірниках – використовується для підприємств з однорідною продукцією, тобто там, де виробляється один вид продукції або близьких за споживчою вартістю різномісних видів продукції;

– трудових вимірниках – використовується для оцінки трудомісткості окремих видів продукції;

– вартісних – найпоширеніші, придатні для оцінки продуктивності праці на будь-якому підприємстві [79].

Необхідні показники, що ілюструють продуктивність праці в товаристві та його динаміку представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники продуктивності праці на підприємстві 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	32	34	-	+2
У тому числі робітників, осіб	23	24	26	+1	+2
Питома вага робітників,%	72	75	76	+3	+1
Фонд робочого часу, днів	187	193	190	+6	-3
Тривалість робочого дня, год.	7,9	7,9	8,0	-	+0,1
Середньоденний виробіток робітника, грн.	1890	1975	2204	+85	+229
Середньогодинний виробіток робітник, грн.	239,2	250,0	275,5	+10,8	+25,5

Джерело: розраховано на основі внутрішньої звітності підприємства

Дані таблиці свідчать про те, що продуктивність праці має позитивну тенденцію, динаміку середньоденного та середньогодинного виробітків працівників товариства з обмеженою відповідальністю «Репида» представлена для наочності на рис. 2.6.

Збільшення середньоденного виробітку за три роки відбулося на 16,6%, а середньогодинного виробітку на 15,1%. Така ситуація пояснюється збільшенням середньооблікової чисельності персоналу на 2 особи, фонду робочого часу на 3 дні, тривалості робочого дня на 0,1 год. 2019 р. Отже, середньооблікова чисельність збільшилась на 6,3%, а середньорічний

виробіток – на 16,6%, що є позитивним чинником і свідчить про поліпшення процесу організації праці на підприємстві.

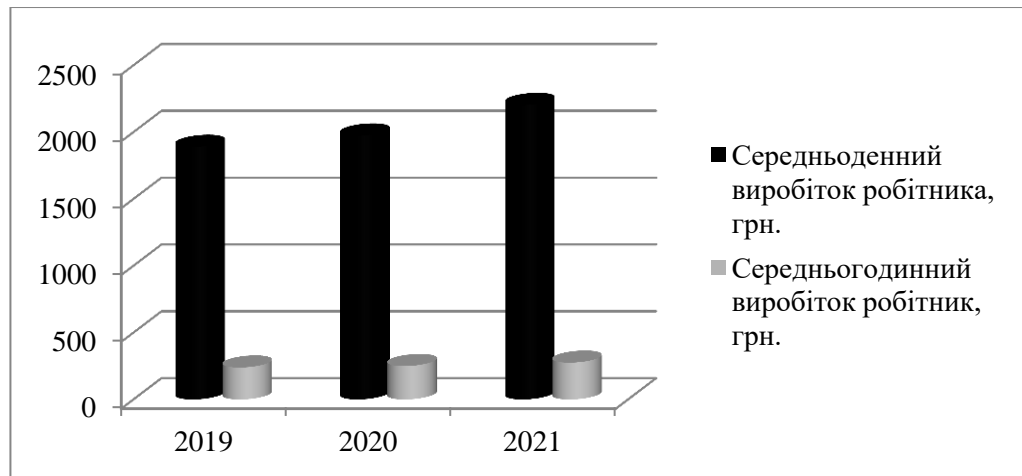


Рис. 2.6. Показники продуктивності праці підприємства за 2019-2021

рр.

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.4.

Далі розглянемо структуру витрат на оплату праці у ТОВ «Репида» (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Витрати на плату праці у ТОВ «Репида» на протязі 2019-2021 рр.

Показник	2019		2020		2021		Абсолютне відхилення 2020/2021	
	тис. грн.	у % до загального фонду	тис. грн.	у % до загального фонду	тис. грн.	у % до загального фонду	тис. грн.	%
Загальні витрати на оплату праці	442,0	100,0	532,0	100,0	676,0	100,0	144,0	-
У тому числі на заробітну плату	340,0	76,9	408,0	76,7	540,0	79,9	132,0	3,2
У тому числі на виплату премій	102,0	23,1	124,00	23,3	136,0	20,1	12,0	3,2

Джерело: розраховано на основі внутрішньої звітності підприємства

Для наочності, представимо дані таблиці 2.5. у графічному вигляді та зробимо висновки (рис. 2.7.).

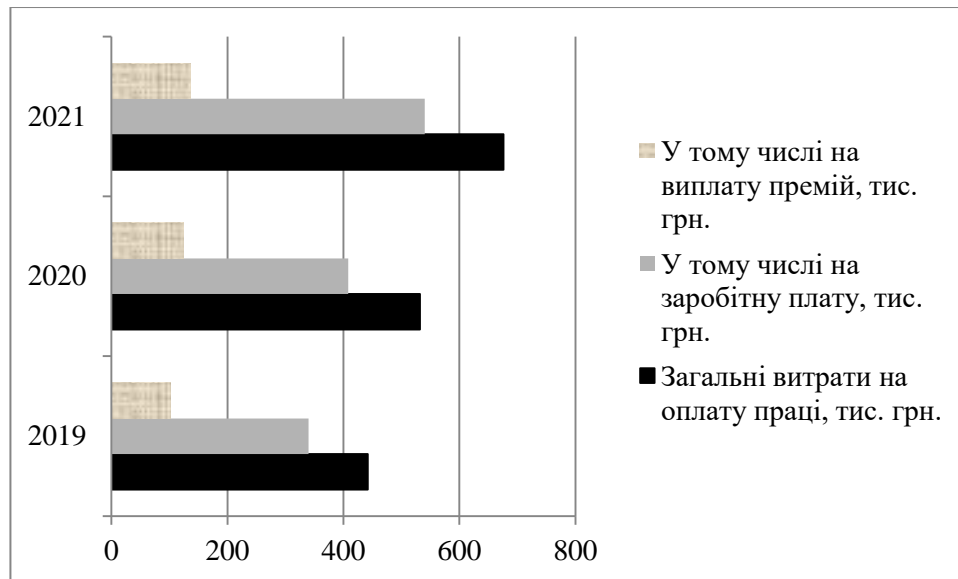


Рис. 2.7. Динаміка витрат на оплату праці персоналу ТОВ «Репида» на протязі 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.5.

Отже, на протязі трьох років, за які проводилося дослідження спостерігаємо поступове збільшення зарплатної плати. Збільшення загального фонду оплати труда у 2021 році у порівнянні із 2019 роком склало 234 000 тис. грн., що у відсотках дорівнює 64,4%, що пов'язано з рядом факторів: збільшення розміру мінімальної зарплатної плати в Україні, розширення штату працівників на 2 особи та підвищенням рівня продуктивності праці на підприємстві. Що ж стосується структури оплати праці, то вона залишається практично не змінною на протязі трьох років, що є свідченням стабільності розвитку ТОВ «Репида».

Розглянемо, який відсоток у фонді зарплатної праці припадає на оплату праці керівників, спеціалістів та робочих (рис. 2.8).

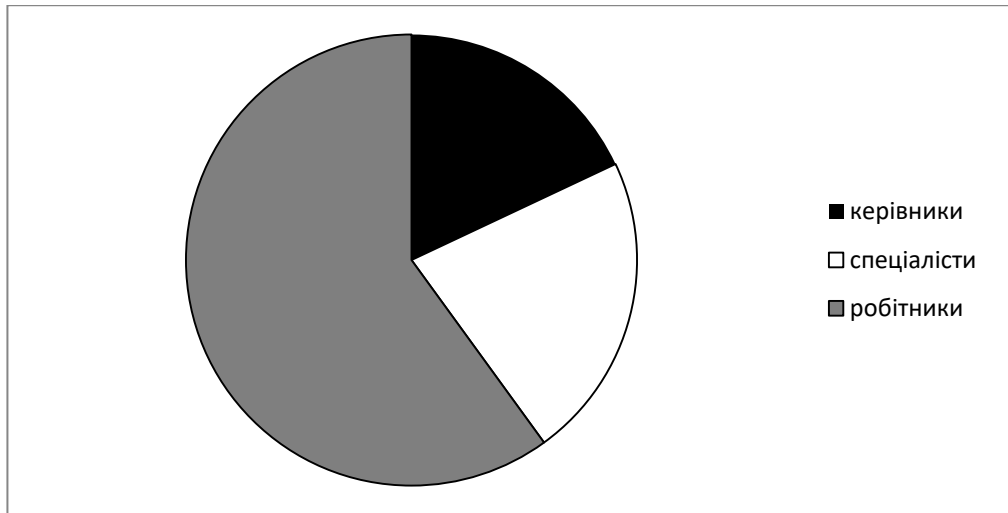


Рис. 2.8. Розподіл фонду заробітної плати за категоріями персоналу у 2021 році

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності підприємства

На підприємстві у 2021 році керівники становлять 12%, спеціалісти – 18%, а робітники – 70% від загальної чисельності працюючих. Розподіл фонду заробітної плати виглядає наступним чином: керівники – 18%, спеціалісти – 22%, а робітники – 60% від загальної чисельності працюючих, що свідчить про пропорційний розподіл заробітної плати між категоріями працюючих в товаристві.

Отже, проаналізувавши кадровий склад ТОВ «Репида», дослідивши його тенденції руху та ефективність використання ми можемо зробити висновок про те, що товариство має в своєму розпорядженні персонал, який характеризується високими показниками, що свідчать про його якість, сталість, продуктивність та дисциплінованість. Така ситуація є результатом ефективної кадрової політики, яку впроваджують на підприємстві. Тому, з метою більш детального ознайомлення з кадровою політикою ТОВ «Репида», у наступному параграфі роботи розглянемо процеси її розробки та впровадження.

2.3. Оцінка кадрової політики ТОВ «Репида» та процесу визначення її ефективності на підприємстві

Кадрова політика будь-якої організації в сучасних умовах господарювання має формуватися з урахуванням першорядних стратегічних напрямків розвитку підприємства. Тому що вона має забезпечити кадрами процес реалізації всіх стратегічних напрямків розвитку підприємства. Крім цього сучасна кадрова політика має бути реалістичною, економічно обґрунтованою, гнучкою, направленою на формування високопрофесійних кадрів, а також мати змогу пристосовуватись до мінливих умов соціально-економічної дійсності та швидко реагувати на всі зміни. Кадрова політика певного підприємства має враховувати його фінансові можливості і, у той же час, забезпечувати індивідуально орієнтований підхід до кожного робітника організації.

Розглянемо наскільки кадрова політика ТОВ «Репида» відповідає сучасним вимогам до її організації та здійснимо спробу оцінити її ефективність і запропонувати заходи щодо її удосконалення.

Кадрова політика ТОВ «Репида» є складовою стратегії розвитку підприємства (рис. 2.9.).

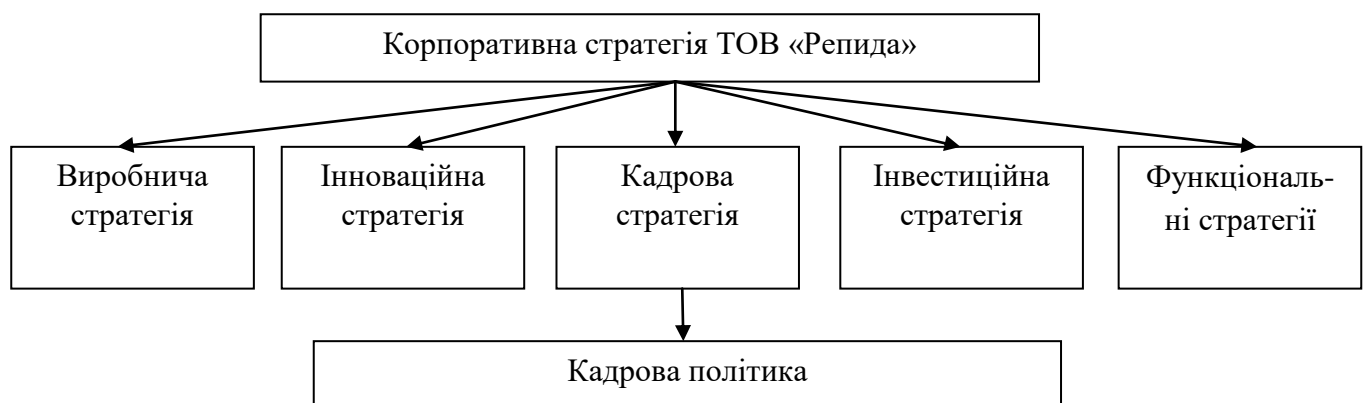


Рис. 2.9. Місце кадрової політики у корпоративній стратегії ТОВ «Репида»

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності підприємства

Мета кадрової політики ТОВ «Репида» – забезпечення як сьогодні так і в майбутньому кожної посади і робочого місця кадрами необхідної кваліфікації.

Об'єктом кадрової політики товариства є персонал організації.

Суб'єктом кадрової політики ТОВ «Репида» виступає система управління персоналом підприємства, до складу якої входять керівники всіх рівнів і працівники кадрової служби.

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «Репида» є:

- своєчасне забезпечення товариства персоналом необхідної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- раціональне використання персоналу, який є в розпорядженні товариства;
- розробка правил, інструкцій, критеріїв, а також вибір методів (методик) підбору, відбору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення організації якісною кваліфікованою робочою силою та інші.

Що стосується виду кадрової політики, який обрало ТОВ «Репида», то підприємство впроваджує активну раціональну кадрову політику, яка характеризується тим, що господарюючий суб'єкт має не тільки прогнози (короткострокові, середньострокові, довгострокові) потреби у кадрових ресурсах а й проводить постійний моніторинг кадрової ситуації з урахуванням впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу. На підприємстві розробляються кадрові програми з варіантами їх реалізації.

Відомо, що теоретично існують два типи кадрової політики – е відкрита та закрита. При відкритій кадрової політиці керівництво підприємства готове прийняти працівників із зовні (іноді не зважаючи на відсутність досвіду). При закритій кадровій політиці, при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад, господарюючі суб'єкти надають перевагу працівникам власної компанії. Однак, на практиці не існує

чистому виді вище вказаних типів кадрової політики. Тому на ТОВ «Репида» надають перевагу змішаному типу кадрової політики, що є, на наш погляд, вірним рішенням.

При формуванні кадрової політики кадрова служба ТОВ «Репида» враховує вплив як зовнішніх так і внутрішніх факторів.

Серед зовнішніх факторів значна увага приділяється:

- діючому трудовому законодавству;
- стану ринкової кон'юнктури;
- особливостям розвитку ринку праці.

Внутрішні фактори, які є головними індикаторами при формуванні кадрової політики:

- мета і стратегія розвитку організації;
- місцезнаходження організації;
- особливості виробничої діяльності;
- кількісний і якісний склад наявного персоналу організації та результати прогнозу його змін в майбутньому періоді;
- рівень оплати труда працівників тощо.

Враховання товариством внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на при формуванні кадрової політики ТОВ «Репида» сприяє встановленню орієнтирів та акцентів на певних моментах, що безперечно впливає на результативність та ефективність роботи організації, що гарантує їй необхідний рівень конкурентоздатності.

Кадрова політика ТОВ «Репида» базується на таких принципах як справедливість, рівноправність, не допустимість дискримінації за віком, статтю, віросповіданням, обов'язкового дотримання національного трудового законодавства і послідовність проведення етапів розробки кадрової політики організації.

Процес розробки кадрової стратегії ТОВ «Репида» складається класично із трьох етапів:

- етап нормування,

- етап програмування,
- етап моніторингу персоналу.

На першому етапі – етапі нормування керівництво ТОВ «Репида» узгоджує мету та принципи кадрової політики із стратегією розвитку товариства.

Проводить аналіз корпоративної культури, стратегії розвитку підприємства та прогнозує можливі зміни, готує конкретні вимоги до певного співробітника, оцінює можливості його розвитку та кар'єрного росту в організації.

На наступному етапі – етапі програмування створюються програми, обираються способи, розробляються процедури за допомогою яких планується досягти мету кадрової роботи. Важливою особливістю даного етапу є узгодження інструментів впливу на кадрову політику з цінностями організації.

Та третьому етапі кадрової політики керівництво ТОВ «Репида» проводить моніторинг персоналу. Ціллю цього етапу виступає процес розробки процедур діагностики та прогнозування кадрової політики. На даному етапі керівництво ТОВ «Репида» виокремлює індикатори стану кадрового потенціалу, встановлює показники та терміни програми діагностики професійних знань, досвіду, вмінь та навичок персоналу. Також відбувається розробка методики оцінки ефективності кадрових заходів, результатів атестації кадрів та планування кар'єрного росту персоналу, а також розробляються заходи щодо створення сприятливого робочого клімату в колективі.

Отже, для ТОВ «Репида» постійний моніторинг персоналу в рамках кадрової політики є ефективним інструментом управління персоналом.

Розглянемо більш детально заходи, які керівництво ТОВ «Репида» розробляє та реалізує в рамках кадрової політики.

У звітному 2021 році кадрова політика та заходи щодо її здійснення будувалися відповідно до стратегії розвитку організації та були спрямовані на покращення якості формування кадрового потенціалу.

Більшість кадрових питань на ТОВ «Репида» розглядалися на загальних зборах, у яких беруть участь як засновники так і управлінський персонал.

У цьому ж році з метою оцінки професійних знань та умінь управлінського персоналу та виявлення найбільш перспективних працівників для визначення їх подальшого службового зростання на підприємстві було вперше організовано та проведено роботу з атестації фахівців.

До списку атестуємих працівників увійшли 10 осіб адміністративного апарату. До складу комісії з боку організації увійшли: директор, головний бухгалтер та менеджер відділу продажів. Також було розроблено атестаційні листи та розроблені критерії оцінки атестуємих. До розробки атестаційних листів та критеріїв оцінювання було залучено зовнішніх фахівців.

За результатами проведеної атестації виявлено, що:

- 9 із 10 працівників (а це 90% тих працівників, хто пройшли атестацію) відповідають займаним посадам;

- 1 особа відповідає займаній посаді (а це 10% від кількості атестуємих) за умови виконання рекомендацій комісії.

Після проведення атестації директором ТОВ «Репида» було прийнято наступні рішення:

- преміювати 9 працівників, які успішно пройшли атестацію;
- зарахувати у резерв на керівні посади 2 особи.

У період проходження виробничої практики на ТОВ «Репида» нами було проведено опитування серед працівників щодо їх відношення до проведення атестації. Нами було опитано 22 співробітника, серед яких як

Працівники адміністративного так і виробничого корпусів. Їм було поставлено декілька питань, головним з них було питання: чи вважаєте Ви за доцільне проведення атестації персоналу на постійній основі? Цікавим виявився той факт, що 16 осіб (72,7%), які приймали участь у опитані були не згодні із процедурою проведення атестації. Аргументація позиції тих, хто сумнівається у доцільності проведення атестації була наступною: «Наш безпосередній начальник постійно оцінює результати нашої праці (на основі виконання (не виконання) плану; своєчасності виконаних завдань; якості проведеної роботи тощо), тому не бачимо сенсу в атестації яка вимагає додаткового часу, коштів і може спровокувати порушення морально-психологічного клімату у колективі».

Відповідно 27,3% працюючих в товаристві позитивно оцінили факт впровадження процедури атестації, аргументуючи її наявність як фактор постійної активізації персоналу до навчання, підвищення кваліфікації тощо.

Треба наголосити на тому, що не зважаючи на домінуюче ставлення працівників до атестації, керівництво прийняло рішення щодо щорічного проведення атестації тому, що результати атестації дали позитивні результати. Атестація проводилася на початку року, а в середині 2021 року 3 осіб серед персоналу виявили бажання отримати додаткову освіту (2 особи – вищу, 1 особа – другу вищу за фахом).

Однак, процедура проведення атестації на ТОВ «Репида» буде удосконалюватися, атестація персоналу буде проводитися відповідно до виробничих ділянок і займаних посад.

Треба наголосити на тому, що атестація кадрів на ТОВ «Репида» у 2021 році проводилася вперше, однак, з метою досягнення максимальної відповідності кваліфікації працівників займаним посадам, постійно проводилась робота щодо навчання персоналу.

Визначення форм і методів навчання багато в чому залежить від найважливіших характеристик певних посад та працівників, які їх

займають (посада, освіта, досвід роботи, вік і т.д.), та інших факторів, що зумовлюють особливості організації навчального процесу. Тому на підприємстві практикується як навчання персоналу на робочому місці, так і поза робочим місцем. Результати роботи з підвищення кваліфікації кадрів у ТОВ «Репида» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Стан професійного навчання персоналу у ТОВ «Репида» у 2020-2021 рр.

Показник	2020	2021	Абсолютне відхилення, +; - осіб	Відносне відхилення, +; - (%)
Всього працівників, які підвищили кваліфікацію	7	10	+3	+42,9
У тому числі:				
а) адміністративний персонал	1	1	-	-
б) спеціалісти	1	2	+1	+200
в) робітники	5	7	+2	+40
Підвисили кваліфікацію поза межами організації, осіб	2	3	+1	+50
У тому числі:				
а) адміністративний персонал	1	1	-	-
б) спеціалісти	1	2	+1	+200
в) робітники	-	-	-	-
Підвисили кваліфікацію на підприємстві, осіб	5	7	+2	+40
У тому числі:				
а) адміністративний персонал	-	-	-	-
б) спеціалісти	-	-	-	-
в) робітники	5	7	+2	+40
У тому числі навчено робітників додатковим суміжним професіям	2	4	+2	+200

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства

Інформація, що представлена в таблиці 2.10. свідчить про позитивну динаміку щодо стану професійного навчання в товаристві. У 2021 році, у порівнянні з попереднім роком, кількість працівників, що підвищили власну кваліфікацію збільшилося на 3 особи, що у відносному значенні

складає +42,9%.

Звісно, що основним способом проходження курсів підвищення кваліфікації є підвищення кваліфікації на підприємстві, тобто без відриву від виробництва. Таким образом підвищило кваліфікацію у 2020 році – 5 робітників, а у 2021 році – 7 робітників, отже, збільшення склало 40%. А кількість робітників, які додатково опанували суміжну професію у 2021 році збільшилося вдвічі (+200%). Така ситуація пояснюється тим, що такий спосіб для підприємства є дешевшим (він проводиться за допомогою власних засобів виробництва та за участю працівників підприємства) та враховуючи специфіку діяльності підприємства він є найбільш доцільним та ефективним.

З метою проведення процесу підвищення кваліфікації для представників робітничих професій в організації розроблена спеціальна програма, яка містить:

- ознайомчий курс з виробничим процесом, тривалістю 2 години, який веде безпосередній керівник виробничої ділянки;
- отримання знань та навиків, які необхідні безпосередньо на робочому місці, тривалістю 2 тижня, під керівництвом наставника, що призначається керівником виробничої ділянки;
- здача кваліфікаційного екзамену та отримання посвідчення.

Підвищення кваліфікації поза межами підприємства у 2021 році пройшли 1 представник адміністративного персоналу та 1 спеціаліст. У 2021 році кількість управлінців, що підвищили свій професійний рівень не змінилася, а кількість спеціалістів, що пройшли навчання збільшилася в двічі.

Витрати на навчання персоналу у ТОВ «Репида» представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу у 2020-2021 рр.

Період	Кількість осіб, що пройшли навчання (курси підвищення кваліфікації), осіб	Витрати на навчання (курси підвищення кваліфікації), грн.
на 31 грудня 2020 року	7	88 000
на 31 грудня 2021 року	10	132 000

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства

Проведений аналіз показав, що керівництво ТОВ «Репида» достатньо уваги приділяє процесу навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Витрати на процес удосконалення кадрів у 2021 році збільшилися на 44 000 грн. У відносному значенні збільшення фінансування відбулося на 50%.

Наступним нашим кроком буде розгляд системи мотивації та стимулювання на підприємстві ТОВ «Репида». На деяких підприємствах керівництво сприймає мотивацію та стимулювання як тотожні поняття, що є не вірним підходом. Мотивація та стимулювання – це різні за суттю економічні категорії, котрі доповнюють одна одну та мають діяти в тандемі. Мотивація як процес спрямована на зміну існуючого стану речей, а за своєю суттю – це сукупність сил, які є рушійними для людини та спонукають її до виконання певних видів робіт (дій). Мета мотивації – підвищення результативності певного робітника і, як наслідок, підвищення ефективності бізнесу.

На підприємствах можуть використовувати різні види мотивації: матеріальну, моральну та адміністративну. Матеріальна мотивація діє через отримання заробітної платні, дивідендів або частки у доходах від приватної власності. Крім того, слід наголосити на тому, що цей вид мотивації також передбачає й матеріальні санкції у разі наявності браку,

зниження якості продукції тощо.

Моральна мотивація відбувається за рахунок дій, що направлені на оцінювання досягнень працівників, їх ділових якостей, а також шляхом формування у кожного працюючого почуття потреби організації саме в ньому, гордості за підприємство тощо.

Адміністративна мотивація базується на дисципліні та відповідальності робітників компанії та реалізується через різні види дисциплінарного покарання: усне зауваження, догана, звільнення з роботи тощо [80].

У свою чергу «стимулювання праці – це метод впливу на трудову поведінку робітника через мотивацію» [81].

«Стимулювання праці – це цілеспрямований чи нецілеспрямований вплив людини або групи осіб з метою підтримання певних характеристик (досягнень) їх трудової діяльності» [82].

Зазвичай, оцінка ефективності систем мотивації та стимулювання персоналу відбувається в організаціях за непрямыми показниками, серед яких можна назвати наступні: рівень задоволеність працею (процесом, умовами, оплатою труда тощо), наявність бажаючих змінити роботу, плинність кадрів тощо. Зрозуміло, що чим більше показник задоволеності працею персоналу, тим відповідно менше коефіцієнт плинності кадрів організації, що є прямим свідченням ефективності кадрової політики компанії [83].

Як показали результати анкетування, яке ми проводили для співробітників, серед 22 осіб, що приймали участь у анкетуванні, задоволених працею виявилось 18 осіб, що склало 81,8 працівники пояснюють тим, що їм підходять умови праці, а саме той факт, що підприємство територіально знаходиться у селі, де мешкають працівники, і їм не треба витратити час та гроші для того, щоб дістатися робочого місця в іншому місті або селі. Отже, це економічно вигідно робітникам ТОВ «Репида».

Також серед факторів, які вплинули на рівень задоволення працівники підприємства вказали: рівень оплати праці; власне сам процес праці та особистісний інтерес до роботи як такової; стиль керівництва товариством тощо.

Маючих намір змінити роботу виявилось 4 особи, що складає 18,2%. Фактором, який спонукає їх шукати іншу роботу виявилася заробітна плата, яка на думку цих осіб, не є максимально можливою для їх професії та кваліфікації у даному регіоні.

Маємо зауважити, що це достатньо високий рівень задоволеності працею, що мають сучасні підприємства. У середньому рівень задоволеності, яким характеризуються сучасні підприємства знаходиться на рівні 55-60% [84].

Розглянемо, які заходи має у власному арсеналі мотивування та стимулювання ТОВ «Репида»:

- преміювання;
- нагородження цінними подарками та грамотами працівників;
- занесення подяки у особову справу працівника;
- можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства;
- додаткові відпустки та вихідні дні;
- можливість купити продукцію товариства за пільговими цінами тощо.

У період проходження практики на підприємстві ми знайшли факти, що підтверджують наявність всіх вище вказаних заходів. Так, у відповідності до результатів господарської діяльності, преміювання працівників відбувається щоквартально. Фонд преміювання у 2021 році складав 20,1% від загального фонду оплати праці в ТОВ «Репида».

Нагородження цінними подарками та грамотами практикується приурочувати до певних свят як загальноукраїнських, так і професійних. Здебільшого такі заходи мотивування практикуються на професійні свята

як от: День рибалки, День урожаю, День сільськогосподарських працівників та обираються для працівників які показують високі результати праці та/або працюють на підприємстві багато років.

Занесені подяки у особові справи працівників виявилися у 12 працівників ТОВ «Репида», що складає приблизно 35,3% від кількості працюючих у товаристві з обмеженою відповідальністю.

За останні два роки, коли проводилося дослідження, можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства використали 13 працівників із 17 осіб, що брали участь у процесі навчання та підвищували кваліфікацію, що становило 76,5%. Представників робітничих професій у загальній кількості працівників, що безкоштовно змогли підвищити кваліфікацію виявилось 12 осіб, а це 92,3%.

Додаткові відпуски та вихідні дні отримали у 2020 році 11 осіб із 32 працівників підприємства, а у 2021 році – це показник дорівнював 14 особам із 34 працівників товариства.

Можливість купити продукцію товариства за пільговими цінами мають всі працівники підприємства.

Проведений аналіз показав, серед методів мотивації домінують методи матеріальної мотивації, у той же час, методам моральної мотивації, на наш погляд, не приділено адміністрацією товариства достатню увагу.

Що ж стосується процесу стимулювання, то його потенціал на ТОВ «Репида» практично не використовується керівництвом.

Необхідним етапом при реалізації кадрової політики на будь-якому підприємстві має бути оцінка її ефективності. Це пояснюється роллю кадрів у господарській діяльності підприємства та метою кадрової політики. Адже, персонал – це головна запорука ефективної діяльності господарюючих суб'єктів, а кадрова політика покликана реалізовувати потенціал персоналу задля підвищення ефективності його використання.

Однак, не зважаючи на результативну господарську діяльність, ефективний процес кадрової діяльності, про що свідчать показники руху,

використання та якості персоналу на підприємстві ТОВ «Репида» оцінка ефективності кадрової політики цілеспрямовано не проводиться, так як у штаті організації не має посади менеджера з кадрів і кадровими процесами опікується збільшого директор, а також головний бухгалтер.

Отже, проведені дослідження кадрової політики ТОВ «Репида» дозволили зробити висновок про те, що кадрова політика товариства є дієвою складовою стратегії розвитку підприємства та характеризується позитивними показниками і тенденціями. Однак, деякі аспекти кадрової політики можуть бути покращені за рахунок певних змін і нововведень в організації. Тому у наступному розділі зробимо спробу запропонувати шляхи удосконалення кадрової політики для ТОВ «Репида», що має позитивно вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2.

Історія створення ТОВ «Репида» починається із 2013 року. Основним видом діяльності товариство обрано: 03.12 – Прісноводне рибальство. Загальна чисельність працівників товариства на початок 2022 року дорівнювала 34 особам. Організаційно-управлінська структура товариства лінійна, а на чолі товариства стоїть директор.

За результатами проведеного дослідження фінансового стану ТОВ «Репида» за 2019-2021 рр. зроблено висновок про те, що аналіз ліквідності товариства підтверджує те, що: баланс організації є ліквідним; його структура є задовільною; підприємство є платоспроможним, отже, товариству цілком вистачає коштів для погашення власних поточних зобов'язань. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Репида» показав, що: товариство стійке та стабільно працює, всі витрати цілком покриваються отриманим прибутком, дебіторська заборгованість сповна покриває кредиторську заборгованість. Проведений аналіз ділової активності товариства свідчить про те, що: підприємство є

платоспроможним і конкурентоспроможним. Показники рентабельності підприємства показали, що ТОВ «Репида» є рентабельним господарюючим суб'єктом.

Проаналізовано наявний персонал ТОВ «Репида» за деякими ключовими ознаками, а саме: за віковим складом, за професійними групами, за рівнем освіти, за досвідом роботи у товаристві. З'ясовано, що кадровий склад ТОВ «Репида» можна охарактеризувати як якісний, який не потребує значного удосконалення.

Розглянуто та проаналізовано основні показники руху кадрового складу товариства та продуктивності праці персоналу, що дало змогу впевнитися у тому, що всі вони характеризуються високими показниками та позитивними тенденціями. Також досліджено структуру витрат на оплату праці у ТОВ «Репида».

Отже, результати аналізу персоналу ТОВ «Репида» та ефективності його використання надали нам можливість зробити висновок про те, що товариство має в своєму розпорядженні персонал, який характеризується високими показниками, що свідчать про його якість, сталість, продуктивність та дисциплінованість. Така ситуація є результатом ефективної кадрової політики, яку впроваджують на підприємстві.

Оцінено кадрову політику ТОВ «Репида» та процес визначення її ефективності на підприємстві, що дозволило зробити висновок про те, що кадрова політика товариства є дієвою складовою стратегії розвитку підприємства та характеризується позитивними показниками і тенденціями. Однак, деякі аспекти кадрової політики можуть бути покращені за рахунок певних змін і нововведень в організації.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РЕПИДА» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення процесу розробки кадрової політики ТОВ «Репида»

У попередньому розділі ми розглянули процес розробки та впровадження кадрової політики товариства з обмеженою відповідальністю «Репида» та виявили її особливості, переваги та недоліки. Ліквідування недоліків, на наш погляд, буде сприяти ще більш ефективним результатам господарської діяльності підприємства.

Кадрова політика ТОВ «Репида» нерозривно пов'язана зі стратегією організації, є її складовою частиною, що є дуже вірним підходом до впровадження та реалізації кадрової політики. Однак, мета кадрової політики в організації є досить вузькою, яка потребує корегування. Отже, мета кадрової політики ТОВ «Репида» – забезпечення як сьогодні так і в майбутньому кожної посади і робочого місця кадрами необхідної кваліфікації. Однак, кадрова політика не повинна обмежуватися лише питаннями прийому на роботу, навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу, що впливає з мети ТОВ «Репида». Вона має також забезпечувати взаємодію підприємства із працівниками.

Робота з персоналом не закінчується тоді, коли потенційного працівника прийняли на роботу. Процес роботи із кваліфікованим персоналом має проводитися кожного робочого дня. Необхідно виявляти переваги та недоліки, розробляти ефективні методи впливу колектив підприємства. Тому пропонуємо адміністрації організації переглянути мету та доповнити її додатковим переліком цілей.

Наприклад, мета кадрової політики ТОВ «Репида» може бути сформульована наступним чином: «забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів

персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації» [85, с. 149].

Після оновлення мети кадрової політики, необхідно звернути увагу на задачі тому, що саме мета визначає цільові задачі, які мають бути орієнтованими як на оперативні кадрові питання, так і на перспективні [86, с. 501].

Серед рекомендуємих нами завдань кадрової політики повинні бути:

- визначення не тільки перспективної та поточної потреби у персоналі, а й джерела задоволення потреб організації у кадрах, опираючись на результати аналізу структури кадрів: вікової, освітньої, професійно-кваліфікаційної, а також можливої їх ротації всередині компанії;
- вдосконалення процедур, форми і методи підбору, найому та оцінки персоналу;
- формування переліку конкретних вимог до персоналу;
- організація навчання, підтримки і адаптації нових співробітників компанії;
- розробка та впровадження стандартів в сфері управління персоналом, а також організація постійного моніторингу за їх виконанням на підприємстві;
- розробка такої кадрової політики, яка б охоплювала додатково ще мотиваційну та соціальну політики;
- розробка ефективних системи мотивації та стимулювання персоналу;

- вивчення впливу психологічних і організаційних чинників виробництва на роботу персоналу з метою розробки комплексу заходів щодо покращення умов праці та підвищення її ефективності;

- розробка рекомендацій щодо умов оптимального використання особистого трудового потенціалу співробітників з урахуванням можливих перспектив розвитку їх професійних умінь і навиків;

- визначення пріоритетів розвитку кадрового складу підприємства;

- організація роботи з резервом управлінських кадрів організації;

- забезпечення наявності та функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;

- створення ефективної кадрової служби, яка б була спроможна ефективно впроваджувати і реалізовувати кадрову політику на підприємстві.

Також потребує розширення перелік факторів, який враховується на ТОВ «Репида» при формуванні кадрової політики. Відомо, що на формування пріоритетних завдань кадрової політики впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, які є характерними як для поточної ситуації, так і для майбутніх періодів.

Фактори екзогенного середовища будь-який суб'єкт господарювання не в змозі змінити, але ці фактори обов'язково необхідно враховувати для того, щоб правильно визначити потреби в кадрах й визначити оптимальні шляхи та джерела задоволення потреби у персоналі.

Серед зовнішніх факторів, які впливають на формування кадрової політики керівництву ТОВ «Репида» необхідно звернути увагу на деталізацію факторів, що входять до складу визначених підприємством груп.

Так, групу «діюче трудове законодавство» треба розширити та розглядати у такій редакції: «національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище (трудове законодавство, податкове

законодавство, законодавство у сфері охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії, програми соціально-економічного розвитку країни)».

У групі «стан ринкової кон'юнктури» необхідно враховувати не тільки поточну ситуацію, а й тенденції як економічного розвитку, так і політичної ситуації. Перелік факторів у даній групі може бути наступним: стабільність економічних, політичних факторів і законів, посилення позицій конкурентів, зміна попиту на товари та підприємства, зміна вимог споживачів до якості продукції тощо.

У групі «особливості розвитку ринку праці» також необхідно врахувати і фактори, що пов'язані із перспективами його розвитку. Отже, це мають бути: демографічні чинники, політика сфери освіти, національні та культурно-освітні особливості, взаємини із профспілками тощо.

Рекомендуємо до груп факторів, які необхідно проаналізувати при формуванні пріоритетних завдань кадрової політики додати ще деякі позиції:

– науково-технічний прогрес, який безперечно впливає кількість і якість робочої сили, яка пропонується на ринку праці, а також на потребу у кадрах сучасних підприємств;

– екологічні фактори – ці фактори є дуже важливими для ТОВ «Репида» тому, що її господарська діяльність є специфічною та напрямую пов'язана із станом водних ресурсів, які потребують охорони та оновлення.

До внутрішніх факторів, які необхідно враховувати при розробці кадрової політики пропонуємо додати:

– імідж організації та її корпоративну культуру;

– фінансово-економічні можливості товариства;

– наявні технології виробництва, рівень технічного оснащення, особливості організації на підприємстві тощо.

Удосконалення потребує й діючий підхід до процесу розробки кадрової політики ТОВ «Репида». Процес розробки кадрової стратегії ТОВ «Репида» складається класично із трьох етапів:

- етапа нормування,
- етапа програмування,
- етапа моніторингу персоналу.

Однак, фахівці, що досліджують питання та проблеми кадрової політики вважають, і ми з ними згодні, що етапи розробки кадрової політики організації потребують удосконалення. Отже, «...після процедури проведення аналізу ситуації, підготовки прогнозів розвитку підприємства, визначення стратегічних цілей організації, розробки принципів, ключових моментів і пріоритетів кадрової політики слід проводити офіційне затвердження кадрової політики підприємства. Наступним етапом є пропагування або ж інформування. Це процес створення та підтримки системи просування та розповсюдження кадрової інформації, ознайомлення колективу із затвердженою кадровою політикою, збір відгуків і концептуальних думок. Необхідним етапом є оцінка фінансових ресурсів на здійснення обраного типу стратегії, формування принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці. Етап оцінки ефективності кадрової політики важливий для аналізу відповідності кадрової політики, здійснених заходів і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі та оцінка кадрового потенціалу» [85, с. 153].

Тоді алгоритм розробки кадрової політики, який ми розглядали у першому розділі, та пропонуємо використати ТОВ «Репида» має бути удосконалений за рахунок вище наданих пропозицій та буде складатися із наступних етапів:

1. Вибір типу кадрової стратегії, який найбільш повно відповідає загальному стану організації, розумінням цілей і завдань підприємства.
 - 1.1. Вибір загальної місії та цілей організації.
 - 1.2. Аналіз зовнішнього середовища організації.

1.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу, SNW-аналізу або інших методів.

1.4. Альтернативний вибір стратегії.

1.5. Інтеграція отриманих результатів.

1.6. Вибір типу кадрової стратегії, яка буде здійснюватися на підприємстві.

1.7. Виявлення напрямків типових складових кадрової політики (управління складом персоналу, навчання персоналу, розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, система мотивації, оцінка персоналу, організаційний розвиток, корпоративна культура).

2. Аналіз ресурсів підприємства, необхідних для реалізації кадрової політики: фінансових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, інтелектуальних, людських.

3. Виявлення та розробка найбільш пріоритетних напрямів кадрової політики.

4. Критична групова оцінка наявності ресурсів для реалізації кожного кадрового заходу.

5. Визначення необхідних людських і фінансових витрат для реалізації кожного напрямку кадрової політики.

6. Розробка критеріїв оцінки виконання запланованих кадрових заходів.

7. Побудова підсумкової таблиці «План реалізації кадрової політики».

8. Затвердження кадрової політики підприємства.

9. Пропагування та інформування персоналу щодо розробленої кадрової політики.

10. Впровадження кадрової політики.

11. Контроль і аналіз реалізації розроблених заходів.

12. Оперативне коригування кадрових заходів.

13. Оцінка ефективності кадрової політики.

Аналіз процедур мотивації персоналу на ТОВ «Репида» дозволив дійти висновку, що керівництво віддає перевагу матеріальним методам заохочення працівників, у той же час потенціал морального стимулювання практично не використовується.

Моральне стимулювання персоналу – це регулювання поведінки працівника на основі предметів і явищ, що відображають суспільне визнання та підвищують престиж працівника.

Моральне стимулювання займає важливе місце в системі мотивації трудової діяльності персоналу. За допомогою моральних стимулів, які мають значний вплив, підвищується продуктивність праці, що відповідно збільшує прибутки підприємства. Тому особливо важливо визнавати і заохочувати в моральному плані трудові заслуги своїх підлеглих.

Моральні стимули – це такі стимули, дія яких ґрунтується на потребі людини в суспільному визнанні, моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна й письмова подяка, похвала, нагородження, присвоєння звань, визнання, відповідальність. Стимулом може служити безпосередньо процес праці, насамперед рівень його змістовності, творчий характер. Моральні стимули являють собою такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не зводяться тільки до заохочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, такої суспільної думки, морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінна праця й зразкова поведінка завжди одержують визнання й позитивну оцінку, принесуть повагу й подяку. І навпаки, погана робота, бездіяльність, безвідповідальність повинні невідворотним чином позначатися не тільки на зменшенні матеріальної винагороди, але й на службовому становищі й моральному авторитеті працівника.

Формами морального стимулювання підлеглих є:

1. Створення необхідних умов високопродуктивної праці: оптимальна організація робочого місця, відсутність по стороннього шуму, достатнє освітлення, режим праці, темп роботи.

2. Можливість переходу від монотонного до більш цікавого, творчого і змістовного трудового процесу.

3. Стимулювання вільним часом. Передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, так як у людей окрім самої роботи можуть бути інші не менш важливі справи, наприклад, заняття спортом, хобі або відпочинок. Якщо час людини повністю займатиме робота, то вона уникатиме її, тим самим знижуючи продуктивність праці.

4. Покращення відносин у колективі. Відносять авторитет, особливості особистості керівника, стиль його керівництва, сумісність членів колективу за характером, цінностям, емоційністю, наявність впливових неформальних лідерів та їх ставлення до виробничих завдань. Дані фактори впливають на атмосферу в колективі, міжособистісні відносини, колективну думку, цілеспрямованість, творчу активність, дисциплінованість.

5. Просування по службі. Розширюється коло повноважень, працівник причетний до прийняття рішень, у нього більший доступ до інформації, підвищується відповідальність, що, в свою чергу, змушує людину працювати ефективніше.

6. Досягнення. Визначається як потреба в успіху суперництва, в порівнянні з особистим трудовим вкладом. Здійснюється за рахунок надання людям можливості виконувати свою роботу в умовах розширення простору для застосування своїх знань та навиків.

7. Похвала. Вона повинна бути послідовною, регулярною, контрастною, мати об'єктивні критерії, так як нещира похвала чи її відсутність здійснює де мотивуючий вплив.

8. Критика стимулює працівника на усунення недоліків та помилок. Вона повинна бути конфіденційною, доброю, аргументованою, не принижувати підлеглого.

9. Відповідальність. Можна створити мотиви для підвищення ефективності праці, надавши працівникам більшу відповідальність за їх власну роботу.

10. Вплив – це мотив для людей, які прагнуть до влади.

11. Уважне ставлення до пропозицій підлеглих, які спрямовані на покращання загальної справи. Підтримка ініціативи та активності.

12. Доручення працівникові брати участь у роботі за межами даної організації у різних комісіях, робочих групах, нарадах, конференціях.

13. Винесення подяки, вручення грамоти, надання почесних звань, нагородження урядовими медалями та орденами.

14. Доручення почесних завдань у складі закордонних відряджень у складі делегації [87, с. 187]

У процесі дослідження особливостей кадрової політики ТОВ «Репида» ми зясували, що практично відсутній постійно діючий процес стимулювання працівників на підприємстві. Тому рекомендуємо адміністрації товариства звернути увагу на дієвість даної складової кадрової політики та використовувати її переваги задля підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Стимулювання праці передбачає створення такої системи, в якій активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь очікувані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення актуальних і соціально обумовлених потреб персоналу [88, с. 106].

На думку А. І. Пригожина, «підхід до проблеми трудового стимулювання полягає у виділенні і зіставленні, з одного боку, системи стимулів, з іншого - системи мотивів і потреб, на задоволення яких спрямовуються ці стимули. І в тій мірі, в якій узгоджуються ці зустрічні «потоки», стимулювання буде ефективним. Завдання управління полягає в

такому впливі стимулами на потреби, яке викликало б доцільне для організації трудове поведінку» [89, с. 185].

Стимул – це «те, що викликає зацікавленість у здійсненні чогось; спонукальна причина до здійснення чогось» [90]. У відповідності до цього трактування можна сказати, що стимул до праці – причина поведінки людини у процесі праці». Фролов С.С. відрізняє стимул від мотиву і зазначає, що стимул – це «зовнішня причина, що спонукає людей до діяльності» [91].

Стимулювання – це вплив на людину для спонукання його до певних дій за допомогою активізації в ньому певних, раніше сформованих мотивів зовнішнього або внутрішнього характеру. Цікаве питання співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів. Мотив називають внутрішнім, якщо він виходить безпосередньо від людини, якій необхідно виконати певне завдання. Прикладом такого типу мотивації може бути прагнення до знання, завершення складної роботи і т.д. Зовнішніми мотивами праці є заробітна плата, розпорядження та ін., пов'язані з вирішенням поставленого завдання, мотиви, які виходять ззовні.

Створення керівником цілісної системи стимулювання передбачає знання і виконання ним низки базових принципів, а саме: комплексність (єдність моральних, матеріальних і адміністративних стимулів), диференціація (індивідуальний підхід до кожного працівника або групи працівників), гнучкість (можливість вносити зміни у процес стимулювання), оперативність (можливість швидко реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища).

Вибір і обґрунтування стимулюючого впливу передбачає уважний і креативний підхід до реалізації перерахованих вище принципів. Конкретні рішення щодо стимулювання персоналу приймаються виходячи зі специфічних умов організації, особливостей персоналу, з урахуванням ряду внутрішніх і зовнішніх факторів.

Вважаємо за потрібне наголосити на тому, що удосконалення процесу розробки кадрової політики ТОВ «Репида» за рахунок наданих нами пропозицій буде сприяти підвищенню результативності господарської діяльності підприємства, а отже, досягненню ним поставленою мети.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Репида»

На ТОВ «Репида» розробкою, впровадженням і реалізацією кадрової політики займається директор. Зрозуміло, що на нього також покладені функції з пошуку, відбору та працевлаштуванню необхідних працівників. Директор товариства має дуже широке коло завдань, які на нього покладені як керівника підприємства

Веденням кадрової документації займається головний бухгалтер. Необхідно наголосити на тому, що а ні директор, а ні головний бухгалтер не мають спеціальної освіти у галузі управління персоналом. Отже, у своїй роботі з персоналом керуються власним досвідом та інтуїцією.

Очевидно, що як директору, так і головному бухгалтеру з таким величезним обсягом роботи важко впоратися. До того ж, роботу з кадрами ведуть дві особи, тобто різні люди виконують окремі функції. Тому вважаємо, що доцільно в компанію ввести штатну одиницю менеджера з персоналу, який буде виконувати функції інспектора з кадрів і керівника з розвитку і навчання персоналу.

Для того, щоб процес управління кадровою політикою мав наукове підґрунтя та був ефективним на посаду менеджера з кадрів необхідно обирати кандидата, який має фахову освіту та досвід роботи на даній посаді, а також володіє необхідними компетенціями.

Вимоги до кандидата на посаду менеджера з кадрів і посадова інструкція представлена нами у Додатку 3 [92].

Оновлена організаційна структура ТОВ «Репида» представлена на рисунку 3.10., де вже присутній фахівець по роботі з персоналом. При цьому принцип управління залишається незмінним. Менеджер з персоналу буде підчинятися директору та займатися всією роботою з персоналом.



Рис. 3.10. Оновлена організаційна структура ТОВ «Репида»

Джерело: складено автором

На менеджера з персоналу, в рамках розробки та впровадження кадрової політики товариства, будуть покладені такі основні функції:

- визначення потреб у персоналі, вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами;
- пошук, підбір та відбір кадрів з метою забезпечення підприємства працівника необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;
- складання та оформлення трудових договорів, ведення особистих справ працівників та іншої кадрової документації;
- розробка системи оцінки ділових якостей працівників, а також мотивації їх посадового зростання;

- організація навчання персоналу, координація роботи з підвищення кваліфікації співробітників та розвитку їх ділової кар'єри;

- організація проведення процедури оцінювання результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад;

- сумісно з керівниками структурних підрозділів участь у прийнятті рішень з питань найму, переведення на інші ділянки (посади), просування по кар'єрним сходам, накладення адміністративних стягнень, а також звільнення працівників;

- періодично (раз у півроку або за вимогою директора) подає керівництву підприємства аналітичні звіти про стан кадрової ситуації, де зазначає виявлені проблеми і вказує можливі варіанти їх вирішення.

Однак, директор буде приймати участь у процесі розробки та впровадженні кадрової політики, а також оцінці її ефективності разом із менеджером з персоналу. Окрім них, до розробки кадрової політики будуть долучатися всі керівники структурних підрозділів. Наприклад, менеджер з кадрів разом з відділом бухгалтерії має проводити аналіз можливих матеріальних стимулів, які підприємство має змогу впровадити з метою активізації кожного працівника підприємства та використання його потенціалу.

Спільно з інженером з техніки безпеки менеджер з кадрів повинен встановлювати та контролювати безпечні умови праці.

Менеджеру з персоналу пропонується спільно з керівниками підрозділів розробити моделі компетенцій для кожної посади, які повинні містити перелік оціночних характеристик. Моделі компетенцій складаються на підставі заявки на підбір співробітника, можуть бути доповнені для кожної конкретної посади з урахуванням індивідуальних вимог і побажань керівників відділу. Оціночні характеристики, які повинні відображати відповідність певного кандидата на посаду, мають

обов'язково бути присутніми в резюме, яке претендент на посаду має скласти.

Адже, саме правильний підбір претендента на вакантну посаду допоможе ТОВ «Репида» більш ефективно керувати своїм персоналом, уникнути текучості кадрів, досягти певних цілей, які перед нею стоять.

Як вже говорилося вище, з метою проведення атестації кадрів у 2021 році товариство має досвід запрошення експертів із зовні. Однак, після прийняття у штат менеджера з персоналу, оцінку персоналу буде проводити саме цей фахівець. Тим паче, що більшість опитаних працівників, вважають за необхідне проводити атестацію кадрів постійно тому, що оцінка персоналу дозволяє виявити наскільки кожний робітник відповідає вимогам, які до нього висуваються у відповідності до займаної посади. Кожний працівник підприємства має відповідати вимогам, які формуються у залежності від посади, посадових обов'язків, змісту і характеру праці, якісних та кількісних характеристик результату праці, а також іншим вимогам підприємства (культури, етики тощо). Отже, оцінці мають підлягати всі категорії працівників.

Оцінка персоналу виконує дві функції: орієнтуючу та стимулюючу. Орієнтуюча функція проявляється шляхом самооцінки працівника, який усвідомлює результати оцінки та отримує можливість діяти у необхідному напрямку, обираючи певні способи та методи [93].

Стимулююча функція оцінки персоналу проявляється у тому, що результат оцінювання (як успішний, так і невдалий) спонукає працівника діяти в певному напрямку [93].

Однак, для того щоб атестація (оцінка) кадрів була ефективною необхідно використати науково-методичні підходи до її організації.

Пропонуємо використати наступну послідовність організації та проведення процедури атестації персоналу ТОВ «Репида» (рис. 3.11.).

Вважаємо за доцільне звернути увагу на той факт, що одним із головних завдань процедури проведення атестації є забезпечення

зворотнього зв'язку: працівник повинен знати з якою метою проводиться атестація, яким чином вона буде відбуватися, як будуть оцінюватися результати атестації.



Рис. 3.11. Алгоритм проведення процедури атестації кадрів

Джерело: складено автором

Тому процес атестації має проводитися відкрито, оцінка результатів атестації кожного працівника має бути об'єктивною. У результаті атестації

мають бути сформовані недоліки для кожного атестуємого таким чином, щоб було зрозуміло які помилки працівнику необхідно виправляти особисто, а які недоліки будуть ліквідуватися адміністрацією підприємства бо вони є внутрішніми.

Таким чином вважаємо, що при правильній науково-обґрунтованій організації процесу атестації кадрів, вона дозволить:

- визначати рівень компетентності працівників;
- визначати ступінь відповідності персоналу займаним посадам;
- планувати процес кар'єрного зростання кадрів;
- здійснювати процеси переміщення кадрів в середині організації;
- з'ясовувати рівень задоволеності персоналу процесом праці;
- обирати раціональні та дієві методи роботи з персоналом;
- розробляти заходи щодо мотивування та стимулювання

персоналу тощо.

Вважаємо, що деякі етапи реалізації кадрової політики, такі от:

- пошук, підбір та відбір кадрів необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;

- інформування та пропагування в процесі реалізації кадрової політики – це процес створення системи просування та поширення кадрової інформації, ознайомлення колективу організації із сутністю кадрової політики, її цілями, напрямками та заходами; особливостями процесу мотивації та стимулювання та основними засобами їх реалізації; збір відгуків і концептуальних думок щодо кадрової політики тощо дуже зручно здійснити у тому разі, якщо підприємство має власний сайт, де необхідна інформація розміщена з метою ознайомлення як працівників підприємства з нею, так і потенційних робітників.

Тому ми пропонуємо керівництву ТОВ «Репида» створити та підтримувати власний сайт, де окрім загальної інформації про товариство необхідно буде розмістити всю актуальну кадрову інформацію, у першу чергу інформацію щодо наявних вакантних посад та вимог до

претендентів, які мають бути відображені в резюме.

Отже, вважаємо, що впровадження рекомендацій, які ми сформулювали, дасть можливість підприємству підвищити ефективність кадрової політики, що буде позитивно відобразитися на фінансових показниках ТОВ «Репида» та впливати на формування іміджу товариства.

3.3. Рекомендації щодо оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Необхідність проведення процедури оцінювання кадрової політики обумовлена тим, що в умовах ринкової економіки персонал виступає одним із головних факторів ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності, а отже фінансування заходів в рамках кадрової політики має бути доцільним, тобто мати економічну ефективність. Результати оцінки кадрової політики підприємства виступають індикатором її ефективності та вірності обраного курсу керівництвом підприємства.

Проведення дослідження дало можливість нам з'ясувати, що існує безліч наукових праць [94-99], які містять інформацію щодо оцінки ефективності персоналу підприємств. В яких пропонується з метою оцінки ефективності використання персоналу підприємства використовувати різні показники та методи. До найбільш поширених показників визначення ефективності використання кадрів відносяться:

- обсяг виробленої продукції (у натуральному та вартісному вимірі);
- задоволеністю працею (показники руху персоналу);
- продуктивність праці (виробіток, трудомісткість),
- матеріалоемність;
- якість продукції тощо.

Серед методів визначення ефективності використання персоналу

домінують:

- зіставлення коефіцієнтів;
- експертний;
- рейтинговий;
- кореляційно-регресивний;
- оцінки за досягнутими цілями;
- «360 градусів»;
- центрів оцінки;
- метод побудови професіограми та інші.

На думку колективу авторів [94] всі методи, які використовуються при оцінці якості кадрів доцільно об'єднати в певні групи у відповідності до спрямованості:

- якісні методи (метод системи довільних характеристик, матричний метод, оцінка виконання завдань, метод «360 градусів», групова дискусія);
- кількісні методи (методи бальної оцінки, рангові методи, метод бальної оцінки);
- комбіновані методи (метод суми оцінок, система угруповання) [94].

Однак, незважаючи на наявність багатьох варіантів запропонованих фахівцями методів, маємо зазначити, що всі вони націлені на визначення ефективності персоналу організації, і не в якому разі не можуть свідчити про ефективність кадрової політики організації тому, що ефективність кадрової політики має оцінюватися групою факторів, показників, критерієв, до якої мають бути включені економічні, соціальні, матеріальні, фінансові, організаційні, що має всібічно характеризувати підприємства [95].

Поєднання зазначених показників може бути втілено, як варіант, у інтегральний показник, який і буде свідченням ефективності проведених заходів у рамках кадрової політики підприємства.

Основним критерієм ефективності кадрової політики виступає

економічна ефективність, яка характеризується отриманням кращих результатів роботи персоналу і, як наслідок, результатів господарської діяльності підприємства за умов тих самих витрат [95].

На погляд авторів наукової праці [100], більш об'єктивний результат щодо ефективності кадрової політики можна отримати шляхом використання методу економіко-математичного моделювання, а саме мова йдеться про кореляційно-регресійний аналіз. Ми повністю погоджуємося з даним підходом, тому пропонуємо його використовувати підприємствам задля визначення ефективності кадрової політики.

Сутність даного підходу полягає у формуванні економіко-математичної моделі на основі використання процесного та функціонального підходів щодо управління кадровою політикою підприємства, які розглядають процес управління як серію взаємопов'язаних функцій управління, що реалізуються у певній послідовності. В свою чергу, кожна функція управління визначає певні напрями кадрової роботи, результати якої можна кількісно виміряти та оцінити за допомогою показників використання трудових ресурсів [100].

Для формування економіко-математичної моделі оцінювання ефективності механізму управління кадровою політикою пропонується використати функції управління кадровою політикою, що представляють відносно самостійні і стабільні види діяльності та за допомогою яких відбувається управління персоналом, тобто безпосередньо визначається зміст управління як процесу [100].

При оцінці ефективності механізму управління кадровою політикою визначається вплив переліку показників (x) на продуктивність праці (y).

У таблиці 3.8. представлено функції механізму управління кадровою політикою, які максимально характеризують ефективність кадрової політики на підприємствах та відповідні показники використання трудових ресурсів, які використовуються для моделювання бізнес-процесів

управління кадровою політикою, що в кінцевому результаті визначають вплив на продуктивність праці.

Таблиця 3.8.

Часткові показники оцінювання функцій ефективності управління
кадровою політикою

№ з/п	Функції	Частковий показник	Показники використання трудових ресурсів
1.	Набір і відбір персоналу	I_1	X_1-X_2
2.	Атестація і оцінювання персоналу	I_2	X_3-X_5
3.	Мотивація персоналу	I_3	X_6-X_9
4.	Створення умов праці	I_4	$X_{10}-X_{11}$
5.	Інформаційне забезпечення	I_5	$X_{12}-X_{13}$
6.	Розвиток і навчання персоналу	I_6	$X_{14}-X_{16}$
7.	Звільнення персоналу	I_7	$X_{15}-X_{18}$

Джерело: [100]

Показники (X_1-X_{18}) визначають напрями оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою, а саме ефективність роботи персоналу з точки зору зростання рівня продуктивності праці одного працівника виробничого персоналу (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9.

Показники використання трудових ресурсів

Часткові показники	Позначення	Показники використання трудових ресурсів	Одиниця виміру
1	2	3	4
I_1	X_1	Середньооблікова чисельність працівників	осіб
	X_2	Кількість прийнятих на роботу працівників	осіб
I_2	X_3	Середній тарифний розряд працівників	
	X_4	Кількість осіб з вищою освітою по відношенню до загальної чисельності працівників	%
	X_5	Кількість працівників, що здали атестацію по відношенню до загальної чисельності працівників	%
I_3	X_6	Фонд основної заробітної плати	тис. грн.
	X_7	Фонд додаткової заробітної плати	тис. грн.
	X_8	Заохочувальні виплати і компенсації	тис. грн.
	X_9	Утримання соціальної сфери та суспільних організацій	тис. грн.
I_4	X_{10}	Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам	осіб

Продовження табл. 3.9.

1	2	3	4
	x_{11}	Рівень професійних захворювань та травматизму	%
I_5	x_{12}	Витрати на інформаційне забезпечення працівників	тис. грн.
	x_{13}	Витрати на автоматизацію виробничих процесів	тис. грн.
I_6	x_{14}	Витрати на програми розвитку працівників на підприємстві	тис. грн.
	x_{15}	Витрати на освіту працівників у навчальних закладах	тис. грн.
	x_{16}	Кількість працівників, прийнятих на роботу без досвіду роботи	осіб
I_7	x_{17}	Кількість звільнених працівників	осіб
	x_{18}	Суми компенсаційних виплат при звільненні працівника	тис. грн.

Джерело: [100]

Використовуючи кореляційно-регресійний метод, отримуємо функцію залежності групи показників від показника використання трудових ресурсів, а саме продуктивності праці:

$$Y = a_0 + \sum a_i * x_i, \quad (3.1)$$

де Y – продуктивність праці;

a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_i – лінійний коефіцієнт рівняння,

x_i – незалежні змінні рівняння регресії (показники використання трудових ресурсів) [101; 102].

За допомогою отриманного рівняння можемо визначити:

– показники-детермінанти, що впливають на ефективність кадрової політики;

– індивідуальний вплив кожного показника на продуктивність праці;

– як зміниться продуктивність праці, при зміні певного показника, що увійшов у рівняння.

Модель, яку ми отримуємо у результаті проведення кореляційно-регресійного аналізу, дозволяє планувати та організовувати роботу з кадрами із урахуванням впливу найбільш вагомих показників-детермінантів на результати кадрової політики, що в кінцевому результаті має призвести до підвищення продуктивності праці та зменшення неефективних витрат на ведення кадрової політики.

Висновки до розділу 3.

Кадрова політика ТОВ «Репида» нерозривно пов'язана зі стратегією організації, є її складовою частиною, що є дуже вірним підходом до впровадження та реалізації кадрової політики. Однак, деякі аспекти, які пов'язані як із процедурою розробки, так і реалізації потребують удосконалення.

У рамках рекомендацій щодо удосконалення процесу розробки кадрової політики ТОВ «Репида» можна назвати основними такі: удосконалити мету кадрової політики підприємства; доповнити перелік завдань кадрової політики; розширити вивчення переліку факторів, що впливають на формування кадрової політики; удосконалити алгоритм розробки кадрової політики; акцентувати увагу розширенні можливостей як матеріальної та моральної мотивації персоналу організації; розробити механізм стимулювання працівників тощо.

Серед заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства найбільш заслуговують на увагу наступні: у штатному розкладі передбачити посаду менеджера з кадрів; оновити організаційно-управлінську структуру організації; розробити посадову інструкції для менеджера з кадрів; удосконалити процес атестації кадрів на підприємстві; впровадити процедуру оцінки ефективності як персоналу, так і кадрової політики підприємства.

Запропоновано методику визначення ефективності кадрової політики підприємства, яка базується на побудові економіко-математичної моделі, яка в своїй основі використовує процесний та функціональний підхід до управління кадровою політикою певного суб'єкта господарювання. Завдяки чому, стає можливим представити процес управління як комплекс пов'язаних управлінських функцій, що реалізуються у певній послідовності. У той же час, кожна функція процесу управління вказує на певні напрями кадрової політики, результати якої можна оцінити та виразити у показниках (у тому числі й стандартних) ефективності використання кадрових ресурсів.

За допомогою отриманого шляхом проведення кореляційно-регресійного аналізу рівняння можемо визначити: показники-детермінанти, що впливають на ефективність кадрової політики; індивідуальний вплив кожного показника на продуктивність праці; як зміниться продуктивність праці, при зміні певного показника, що увійшов у рівняння.

Таким чином, за допомогою моделі, яку ми пропонуємо використовувати для оцінки ефективності кадрової політики, можна планувати та організовувати роботу з кадрами із урахуванням впливу найбільш вагомих детермінантів на результати кадрової політики, що в кінцевому результаті, має призвести до підвищення продуктивності праці та зменшення неефективних витрат на ведення кадрової політики, тобто кадрова політика буде більш ефективною.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено спробу удосконалити науково-методичні підходи до процесу формування ефективної кадрової політики на сучасних підприємствах. Запропоновано шляхи удосконалення кадрової політики ТОВ «Репида» як на теоретичному, так і на практичних рівнях, що дало нам змогу зробити певні висновки.

Досліджено деякі підходи науковців до визначення економічної категорії «кадрова політика». З'ясовано, що дослідники даної проблематики трактують поняття як «процес», «напрямок», «систему», «діяльність», «стратегію» роботи з кадрами, тому відсутність єдиного розуміння науковцями поняття «кадрова політика» зумовлює заміну поняття сутності кадрової політики засобами її реалізації – принципами, методами, нормами, формами, напрямками, заходами тощо.

Запропоноване власне визначення дефініції «кадрова політика». Отже, під кадровою політикою необхідно розуміти систему правил, принципів, норм, завдань, методів і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом, що визначені у відповідності до стратегії розвитку організації.

Доведено, що у якості мети кадрової політики організації треба визначати досягнення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів персоналу.

Встановлено, що до головних завдань кадрової політики необхідно віднести: вчасне забезпечення організації кадрами певної якості і кількості у відповідності до стратегії розвитку підприємства; дотримання умов реалізації кадрової політики, що передбачені трудовим законодавством України; використання персоналу з метою підвищення ефективності роботи підприємства.

Розглянуто види кадрової політики. З'ясовано, що у залежності від рівня розуміння тих правил та норм, які лежать в основі кадрових заходів підприємства розрізняють кадрову політику: пасивну; реактивну; превентивну; активну (раціональну та авантюристичну).

Залежно від ступені відкритості організації по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу організації виділяють відкриту та закриту кадрову політику. З'ясували, що вид кадрової політики та її тип, що обирає керівництво організації залежить від багатьох факторів, які поділяються на внутрішні та зовнішні.

Доведено, що правильно обраний вид та тип кадрової політики забезпечує підприємству ряд переваг, серед яких можна визначити: своєчасне забезпечення організації кадрами необхідних професій та кваліфікацій; раціональне використання персоналу; високий рівень мотивації персоналу; низьку плинність кадрів; зацікавленість персоналу у результатах діяльності підприємства; високу продуктивність праці тощо.

Надано комплексну характеристику ТОВ «Репида»: визначено основні види діяльності товариства, розглянуто організаційну структуру, проведений аналіз фінансового стану підприємства. За результатами проведеного дослідження фінансового стану ТОВ «Репида» за 2019-2021 рр. зроблено висновок про те, що аналіз ліквідності товариства підтверджує те, що: баланс організації є ліквідним; його структура є задовільною; підприємство є платоспроможним, отже, товариству цілком вистачає коштів для погашення власних поточних зобов'язань. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Репида» показав, що: товариство стійке та стабільно працює, всі витрати цілком покриваються отриманим прибутком, дебіторська заборгованість сповна покриває кредиторську заборгованість. Проведений аналіз ділової активності товариства свідчить про те, що: підприємство є платоспроможним і конкурентоспроможним. Показники рентабельності підприємства показали, що ТОВ «Репида» є рентабельним господарюючим суб'єктом.

Проаналізовано наявний персонал ТОВ «Репида» за деякими ключовими ознаками, а саме: за віковим складом, за професійними групами, за рівнем освіти, за досвідом роботи у товаристві. З'ясовано, що кадровий склад ТОВ «Репида» можна охарактеризувати як якісний, який не потребує значного удосконалення.

Розглянуто та проаналізовано основні показники руху кадрового складу товариства та продуктивності праці персоналу, що дало змогу впевнитися у тому, що всі вони характеризуються високими показниками та позитивними тенденціями. Також досліджено структуру витрат на оплату праці у ТОВ «Репида».

Отже, результати аналізу персоналу ТОВ «Репида» та ефективності його використання надали нам можливість зробити висновок про те, що товариство має в своєму розпорядженні персонал, який характеризується високими показниками, що свідчать про його якість, сталість, продуктивність та дисциплінованість. Така ситуація є результатом ефективної кадрової політики, яку впроваджують на підприємстві.

Оцінено кадрову політику ТОВ «Репида» та процес визначення її ефективності на підприємстві, що дозволило зробити висновок про те, що кадрова політика товариства є дієвою складовою стратегії розвитку підприємства та характеризується позитивними показниками і тенденціями. Однак, деякі аспекти кадрової політики можуть бути покращені за рахунок певних змін і нововведень в організації. Тому ми зробили спробу надати рекомендації щодо удосконалення процесу розробки кадрової політики ТОВ «Репида» та запропонувати заходи щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

У рамках рекомендацій щодо удосконалення процесу розробки кадрової політики ТОВ «Репида» можна назвати основними такі: удосконалити мету кадрової політики підприємства; доповнити перелік завдань кадрової політики; розширити вивчення переліку факторів, що впливають на формування кадрової політики; удосконалити алгоритм

розробки кадрової політики; акцентувати увагу розширенні можливостей як матеріальної та моральної мотивації персоналу організації; розробити механізм стимулювання працівників тощо.

Серед заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства найбільш заслуговують на увагу наступні: у штатному розкладі передбачити посаду менеджера з кадрів; розробити посадову інструкції для менеджера з кадрів; удосконалити процес атестації кадрів на підприємстві; впровадити процедуру оцінки ефективності як персоналу, так і кадрової політики підприємства.

Запропоновано методику визначення ефективності кадрової політики підприємства, яка базується на побудові економіко-математичної моделі, яка в своїй основі використовує процесний та функціональний підхід до управління кадровою політикою певного суб'єкта господарювання. Завдяки чому, стає можливим представити процес управління як комплекс пов'язаних управлінських функцій, що реалізуються у певній послідовності. У той же час, кожна функція процесу управління вказує на певні напрями кадрової політики, результати якої можна оцінити та виразити у показниках (у тому числі й стандартних) ефективності використання кадрових ресурсів.

За допомогою отриманого шляхом проведення кореляційно-регресійного аналізу рівняння можемо визначити: показники-детермінанти, що впливають на ефективність кадрової політики; індивідуальний вплив кожного показника на продуктивність праці; як зміниться продуктивність праці, при зміні певного показника, що увійшов у рівняння.

Модель, яку ми пропонуємо використати для оцінки ефективності кадрової політики, дозволяє планувати та організовувати роботу з кадрами із урахуванням впливу найбільш вагомих детермінантів на результати кадрової політики, що в кінцевому результаті, має призвести до

підвищення продуктивності праці та зменшення неефективних витрат на ведення кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 33. С. 55-64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-ponyattya-kadrova-politika-pidприємства/viewer> (дата звернення: 27.11.2021).

2. Сардак О.В. Особливості політики управління персоналом маркетингом підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 3 (65). С. 132-139. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1780/1832> (дата звернення: 27.11.2021).

3. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0 (дата звернення: 27.11.2021).

4. Олійник С.О. Кадрова політика підприємства: сутність, значення і цілі. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2018/paper/viewFile/3766/3148> (дата звернення: 28.11.2021).

5. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Х.: ХНАДУ, 2018. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2018.pdf (дата звернення: 25.11.2021).

6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. Київ: Професіонал ВД, 2006. 512 с.

7. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / Воронкова В.Г. та ін.; за ред. В.Г. Воронкової. Запоріж. держ. інж. акад. К.: Професіонал, 2015. 567 с.
8. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712-715.
9. Стец, В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея, 2016. 180 с.
10. Павловська Н., Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики підприємства. *Довідник кадровика*. 2012. № 2. С. 88-92.
11. Щьокін Г.В. Соціальна теорія кадрової політики: монограф. К.: МАУП, 2000. 576 с.
12. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Г. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
13. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. заклад. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
14. Войнаш Л.Г. Кадрова політика підприємства у сучасних умовах розвитку національної економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 1(10). С. 36-42.
15. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4(2). С. 275-279.
16. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1 (63). С. 148-155.
17. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. / за ред. П.В. Шеметова. К.: Лібра, 2000. 356 с.
18. Петряєв О.О., Бутенко М.К. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_9.pdf.

19. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.
20. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 728 с.
21. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6681> (дата звернення: 27.11.2021).
22. Мартиненко В.П., Руденко Н.В. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900> (дата звернення: 29.11.2021).
23. Віннікова В.А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 701-705. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf (дата звернення: 30.11.2021).
24. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 66-69. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48219/19-Strekhova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 30.11.2021).
25. Слиньков В.Н. Персонал і його менеджмент: практ. реком. К.: Дакор: КНТ, 2007. 476 с.
26. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової л-ри, 2009. 502 с.
27. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2001. 112 с.

28. Базаров Т. Ю., Єр'юмін Б. Л. Менеджмент. Львів: Обрій, 2013. 267 с.
29. Волкова Н.В., Красноштан Ж.А. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал «ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки»*. 2019. № 8. С. 40-42.
30. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 712-715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf (дата звернення: 14.12.2021).
31. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один із напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf (дата звернення: 14.12.2021).
32. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
33. Удовенко Т,С., Невмержицька С.М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022807.pdf (дата звернення: 16.12.2021).
34. Літинська В.А. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 6 (17). С. 248-252. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/46.pdf (дата звернення: 25.12.2021).
35. Петряєв О.О., Бутенко М.К. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. URL: <https://openarchive.nure.ua/items/83849a53-7c8c-4ee0-8248-139136eccc28/full> (дата звернення: 24.11.2021).
36. Кадрова політика. URL: <https://studfile.net/preview/9361259/page:2/> (дата звернення: 14.11.2021).

37. Активна кадрова політика. URL: http://ni.biz.ua/4/4_4/4_48898_aktivnaya-kadrovaya-politika.html (дата звернення: 14.11.2021).

38. Новак І.М., Альошкіна Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf (дата звернення: 24.12.2021).

39. Олексєнко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка АПК*. 2010. № 14. С. 41-45.

40. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 355-359. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf (дата звернення: 19.11.2021).

41. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27(2). С. 97-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27%282%29__19 (дата звернення: 11.12.2021).

42. Погребняк Ю.А., Лінник І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Випуск 20. С. 108-116. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118220> (дата звернення: 17.12.2021).

43. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/> (дата звернення: 09.12.2021).

44. Шаповал О.А. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НАНГУ, 2015. 295 с.

45. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 405-409. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/89.pdf> (дата звернення: 20.12.2021).
46. Іваницька С.Б., Анісова Н.В. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 27.11.2021).
47. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. 2-е вид., перер. і доп. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Posibnyk-2018-UP-Diakiv.pdf> (дата звернення: 07.10.2021).
48. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10890/1/Basic%20principles.pdf> (дата звернення: 09.12.2021).
49. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (дата звернення: 09.12.2021).
50. Смелянець Н.І. Кадрова політика: цілі та завдання. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/23340/1/85.pdf> (дата звернення: 10.12.2021).
51. Значення, місце, цілі та завдання кадрової політики. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-274-1.html> (дата звернення: 10.12.2021).
52. Копильчак Б.В. Використання дерева цілей в стратегічному менеджменті. *Причорноморські економічні студії*. С. 63-67. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/19_2017/14.pdf (дата звернення: 05.01.2022).
53. Побудова дерева цілей та виділення функціональних задач. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1916-1.html> (дата звернення: 05.01.2022).

54. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. *Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. 2-ге вид.* К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

55. Беляцкий Н.П., Велесько С.Є., Ройш П. *Управління персоналом: навч. посіб.* К.: Екоперспектива. 2002. 352 с.

56. Цілі управління персоналом. URL: <http://rua.pp.ua/tseli-upravleniya-personalom-21181.html> (дата звернення: 16.10.2021).

57. Криворученко А.Г., Шишкін В.О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку.* 2017. Вип. 1. С. 8-13. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=mnnt_2017_1_3 (дата звернення: 24.12.2021).

58. *Управління персоналом: підруч.* / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf> (дата звернення: 19.11.2021).

59. *Кадровий консалтинг: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 Менеджмент* / укл. А.В. Холодницька. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 83 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/17168/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3..pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 22.12.2021).

60. Гавкалова Н.Л., О.О., Болотова О.О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства: монограф. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 252 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25873/1/2020-%D0%93%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9D_%D0%9B%2C_%D0%91%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9E_%D0%9E.pdf (дата звернення: 27.12.2021).

61. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 27(2). С. 97-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27%282%29_19 (дата звернення: 11.12.2021).

62. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 576 с.

63. Зось-Кіор М.В., Стрілков О.Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні національні проблеми економіки*. 2016. С. 259-263. URL: <http://global-national.in.ua/issue-13-2016/21-vipusk-13-zhovten-2016-r/2418-zos-kior-m-v-strilkov-o-yu-osoblivosti-formuvannya-kadrovoji-politiki-suchasnoji-organizatsiji> (дата звернення: 03.02.2022).

64. Погребняк Ю.А., Лінник І.М. Розробка кадрової політики як один із основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6625> (дата звернення: 04.02.2022).

65. Занора В.О., Зачосова Н.В., Поковба Д.В. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1263> (дата звернення: 15.12.2022).

66. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом на підприємстві: монограф. Х.: ХНЕУ, 2014. 298 с.

67. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

68. ТОВ «Репида». URL: <https://nomis.com.ua/38543254-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-repyda?lang=en> (дата звернення: 07.02.2022).

69. Фінансова звітність ТОВ «Репида» за 2019-2021 рр.

70. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К.: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.

71. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. 2-ге вид., доп. та перер. Вінниця: ВНТУ, 2013. 84 с.

72. Коюда П.М. Економічний аналіз: навч. посіб. Х.: Компанія СМІТ, 2013. 69 с.

73. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2010. 662 с.

74. Семенов А.Г., Король С.А. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств в умовах нестабільності. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 163-170.

75. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

76. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення: 10.01.2022).

77. Аналіз продуктивності праці. URL: https://pidru4niki.com/19570411/ekonomika/analiz_produktyvnosti_pratsi (дата звернення: 08.02.2022).

78. Методичні основи підвищення ефективності праці робітників підприємств в умовах євроінтеграції. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4085/rozvytok.pdf> (дата звернення: 08.02.2022).

79. Методи вимірювання продуктивності праці. URL: <http://um.co.ua/1/1-7/1-73133.html> (дата звернення: 09.02.2022).

80. Татарин. А. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємстві. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/249318122.pdf> (дата звернення: 11.02.2022).

81. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 03.02.2022).

82. Тарасенко В.А. Аналіз підходів до визначення категорії «стимулювання праці». URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/132412518.pdf> (дата звернення: 05.02.2022).

83. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 05.02.2022).

84. Задоволеність працією та її оцінювання. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/231.pdf> (дата звернення: 07.02.2022).

85. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. 2014. № 1. С. 148-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24 (дата звернення: 12.02.2022).

86. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. К.: МАУП, 2017. 752 с.

87. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

88. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
89. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
90. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/stymul> (дата звернення: 24.02.2022).
91. Основні поняття і сутність стимулювання трудової діяльності. URL: https://stud.com.ua/166077/ekonomika/osnovni_ponyattya_sutnist_stimulyuvannya_trudovoyi_diyalnosti (дата звернення: 03.03.2022).
92. Сайт jobs.ua. URL: https://jobs.ua/job_description/view/75 (дата звернення: 01.03.2022).
93. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2010/v2/NV-2010-V2_23.pdf (дата звернення: 12.03.2022).
94. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5865&i=6> (дата звернення: 11.04.2022).
95. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 24-25 березня 2016 р.). Харків: НТМТ, 2016. С. 221-223.
96. Ключові показники ефективності кадрової політики. URL: https://stud.com.ua/66334/menedzhment/klyuchovi_pokazniki_efektivnosti_kadrovoyi_politiki (дата звернення: 16.04.2022).

97. Формування ефективної кадрової політики організації. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/18796/1/121.pdf> (дата звернення: 18.04.2022).

98. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства. *Економіка і регіон*. 2016. № 6 (61). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/343105.pdf> (дата звернення: 20.04.2022).

99. Підвищення ефективності кадрової політики підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27654.doc.htm (дата звернення: 22.04.2022).

100. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/89.pdf> (дата звернення: 22.05.2022).

101. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 408 с.

102. Надь Н.М. Застосування багатofакторного регресійного аналізу у моделюванні економічних процесів. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7380/1/%D0%97%D0%90%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A1%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%91%D0%90%D0%93%D0%90%D0%A2%D0%9E%D0%A4%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A0%D0%95%D0%93%D0%A0%D0%95%D0%A1%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%D0%A3.pdf> (дата звернення: 10.09.2022).

