

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

**УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РЕПИДА»)**

Кваліфікаційна робота
здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми
менеджмент: бізнес-
адміністрування
Пак А.С.
Керівник: к.е.н., доц.
Сорока Л.М. .

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємствами
та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «06» червня 2024 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.

(підпис)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«24» червня 2024 р.

Оцінка 93 відмінно

(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Дробязко С.Г.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	6
1.1. Кадрова політика організації: сутність, мета та завдання.....	6
1.2. Методичні підходи до формування ефективної кадрової політики.....	11
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РЕПИДА».....	19
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Репида».....	19
2.2. Аналіз персоналу та оцінка кадрової політики організації.....	29
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РЕПИДА»	36
3.1. Напрями удосконалення кадрової політики сучасних організацій	36
3.2. Етапи удосконалення кадрової політики ТОВ «Репида».....	41
Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні ринкова економіка ставить перед господарюючими суб'єктами цілий ряд принципіальних завдань, серед яких ефективне використання кадрового потенціалу організації стоїть на першому місці.

Перед керівниками організацій постійно постає проблеми, які пов'язані з пошуком нових підходів і принципів щодо формування та ефективного використання кадрових ресурсів і повного розкриття кадрового потенціалу кожного окремого працівника.

Для того щоб добитися поставлених цілей відносно персоналу організації, необхідна чітко розроблена дієва кадрова політика. Недарма, у сучасних умовах господарювання, кадрова політика організації більшістю фахівців визнається домінуючою запорукою успіху на шляху до сталого розвитку.

Теоретичним питанням та практичним проблемам кадрової політики приділили увагу у своїх дослідженнях наступні вітчизняні й закордонні вчені: В.П. Мартиненко, Н.В. Руденко [2]; С.В. Стрехова [4]; І.М. Новак, Л.П. Альошкина [9]; К.В. Петровець К.В. [16]; О.А. Шаповал [24]; О.О. Адлер, К.Л. Яворська [40] та інші.

Однак, тема дослідження щодо удосконалення кадрової політики підприємств не втрачає своєї актуальності у зв'язку із наявністю безлічі шляхів її вдосконалення. Ці факти й обумовили вибір теми, об'єкта, мету та ключові завдання дослідження.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Мета дослідження полягає у пошуку шляхів удосконалення кадрової політики організації.

Задля досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– визначити сутність економічної категорії «кадрова політика», а також її мету та завдання;

- ознайомитися з методичними підходами до формування ефективної кадрової політики;
- надати комплексну характеристику ТОВ «Репида»;
- провести аналіз персоналу та оцінити кадрову політику організації;
- запропонувати шляхи удосконалення кадрової політики на підприємстві.

Об’єктом дослідження обрано процес удосконалення кадрової політики на сучасних підприємствах.

Предметом дослідження виступає кадрова політика ТОВ «Репида».

Методи дослідження. У процесі підготовки роботи нами було використано деякі методи дослідження, а саме: теоретичного узагальнення, порівняння та систематизації (при розгляді сутності економічної категорії «кадрова політика»); економічного, статистичного та графічного аналізу (при аналізі господарської діяльності ТОВ «Репида» та оцінці кадрової політики організації) та інші.

Інформаційна база дослідження: матеріали опубліковані у періодичних фахових виданнях; підручники, посібники та монографії; фінансова, статистична та внутрішня звітність ТОВ «Репида»; інформація з мережі Інтернет та інші джерела.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Результати можуть стати у нагоді керівництву ТОВ «Репида» при удосконаленні кадрової політики товариства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який містить 50 найменувань. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 54 сторінках друкованого тексту, який включає 8 рисунків і 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Кадрова політика організації: сутність, мета та завдання

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. У ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і спрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

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 [1].

Нині існує багато поглядів на зміст категорії «кадрова політика», проте у всіх них простежується єдина її мета – це своєчасне забезпечення підрозділів підприємства кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Вона націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації [9].

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку у відповідності з потребами організації, вимогами чинного законодавства та станом ринку праці [10].

Об'єктом кадрової політики підприємства є працівники, суб'єктом виступає менеджмент у взаємодії з іншими підрозділами. Існують також інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї – це насамперед профспілки, об'єднання роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники [11, с. 21].

Предметом кадрової політики прийнято вважати взаємовідносини працівників у процесі виробничої діяльності з погляду найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем [12, с. 42]

Основними завданнями кадрової політики є (рис. 1.1.):

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

В економічній літературі виділяють декілька видів кадрової політики (рис. 1.2.).

1. Пасивна. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивна. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність досить

кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи.



Рис. 1.1. Основні завдання кадрової політики

Джерело: [14]

3. Превентивна. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період.

У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

4. Активна (раціональна). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

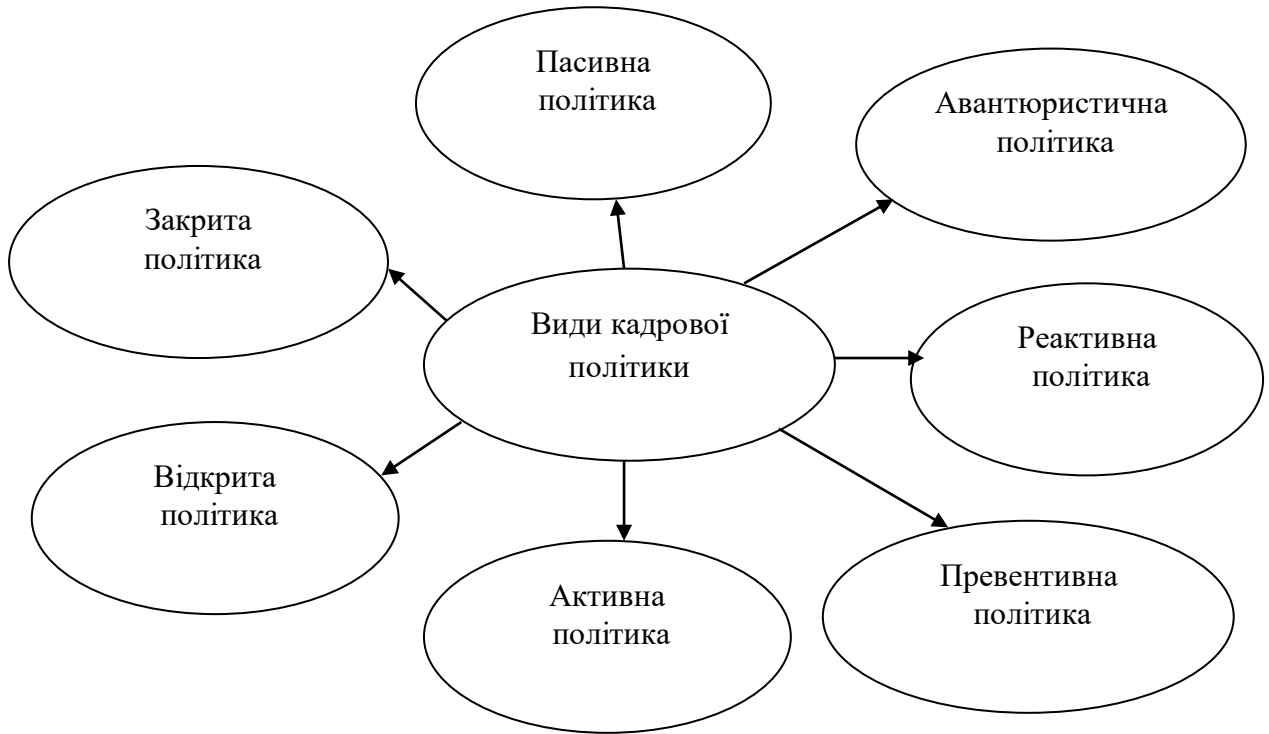


Рис. 1.2. Види кадрової політики

Джерело: [16]

5. Авантюристична. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

6. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без урахування досвіду роботи [16].

Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку,

орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

7. Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації.

Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Віковий склад персоналу визначає спадкоємність навичок і вмінь, активність освоєння нових технологій. Слід зауважити, що вік працівників не повинен і не може бути метою в кадровій політиці. Більше того, досвід працівника з'являється через кілька років роботи і збереження найбільш цінних працівників є запорукою успішної діяльності підприємства.

Проте будь-яке підприємство повинно планувати внутрішній процес самовідтворення кадрів і вживати необхідних заходів для вирощування та залучення найбільш кваліфікованих фахівців [17, с. 97].

Отже, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту в умовах чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Кадрова політика формує:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо).
- ставлення до «капіталовкладень» у робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- ставлення до стабілізації колективу;
- ставлення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації [18, с. 74].

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів,

спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

1.2. Методичні підходи до формування ефективної кадрової політики

У сучасних умовах кадрова політика повинна бути орієнтована на пріоритет соціальних цінностей, соціальну політику, оскільки кінцева мета проведених реформ – не ринок як такий, а добробут кожної людини.

Як правило, основні принципи кадрової політики виробляються керівництвом підприємства, але реально підбір персоналу здійснює кожен структурний підрозділ самостійно (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Принципи формування кадрової політики організацій

Принцип	Сутність принципу
Науковість	використання всіх сучасних наукових розробок у галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект
Комплексність	охоплення всіх сфер кадрової діяльності і всіх категорій працівників
Системність	облік взаємозалежності і взаємозв'язку окремих складових цієї роботи; необхідність обліку економічного і соціального ефекту (як позитивного, так і негативного), впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат
Ефективність	будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності
Методичність	якісний аналіз обраних варіантів рішення, особливо тоді, коли є низка взаємовиключних методик

Джерело: [19]

З декількох варіантів пропонованих принципів стосовно умов конкретної організації повинен бути обраний якийсь один. До числа

подібних матеріалів можна віднести розроблення положень про посадові інструкції, методику прийому на роботу і розстановку новоприйнятих на робочі місця та ін. Від їхнього стану залежить ефективність діяльності підприємства.

При створенні підприємства його команда менеджменту повинна визначити основні етапи кадрової політики та чітко усвідомлювати порядок виконання певних дій для досягнення визначених цілей (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Етапи кадрової політики

Номер етапу	Назва етапу	Заходи
I	Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком підприємства: провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації; виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом; визначити вимоги до працівників, описати можливості їх зростання та розвитку здібностей
II	Формування	Планування потреби персоналу підприємства: формування кадрового резерву персоналу; узгодження кадрової інформації та кадрового контролінгу; формування програми розвитку персоналу; розробка ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.
III	Контролінг	Аналіз стану кадрового потенціалу: розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу; провести моніторинг ефективності кадрових заходів; контроль виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату.

Джерело: [20]

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього. До зовнішніх факторів відносяться [21, с. 48]:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідношення з профспілкою;
- стан економічної кон'юнктури;
- стан і перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є:

- структура, цілі і стратегія організації;
- територіальне розміщення;
- технології виробництва;
- організаційна культура;
- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- наявний рівень оплати.

Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу при формуванні кадрової політики впливає на ефективність роботи організації в цілому, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків.

У реалізації кадрової політики можливі альтернативи з урахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й із вибором засобів, методів, пріоритетів.

Під час вибору кадрової політики враховуються такі чинники [22, с. 56]:

- вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства, тобто визначається допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- кількісні та якісні характеристики наявного персоналу і спрямованість їх змін у перспективі та ін.;
- ситуація на ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції праці за професіями підприємства, умови пропозиції);

- попит на робочу силу з боку конкурентів, наявний рівень заробітної плати;

- впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

- скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;

- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;

- врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства під час скорочення, а також стимулювання нової організаційної структури;

- виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;

- проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

- збереження кадрового ядра підприємства;

- найм перспективних працівників зі сторони;

- централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

У нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватися на основі кадрової політики, зводяться до:

- розроблення системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;

- активізації роботи кадрових служб із питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;

- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;

– залучення працівників до управління виробництвом.

Стабільними можуть бути і ті напрями кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу й організаційної культури підприємства.

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Вона включає в себе пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дозволяє досягти цілей корпоративної стратегії [9].

В економічній літературі поширеним є хибне ототожнення кадрової стратегії зі стратегією підприємства. Відзначимо, що стратегія організації та кадрова стратегія є ієрархічно підпорядкованими, адже перша визначає загальні довгострокові цілі розвитку підприємства, а друга – цілі управління персоналом з метою забезпечення реалізації загальної стратегії підприємства. Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці (рис. 1.3.).

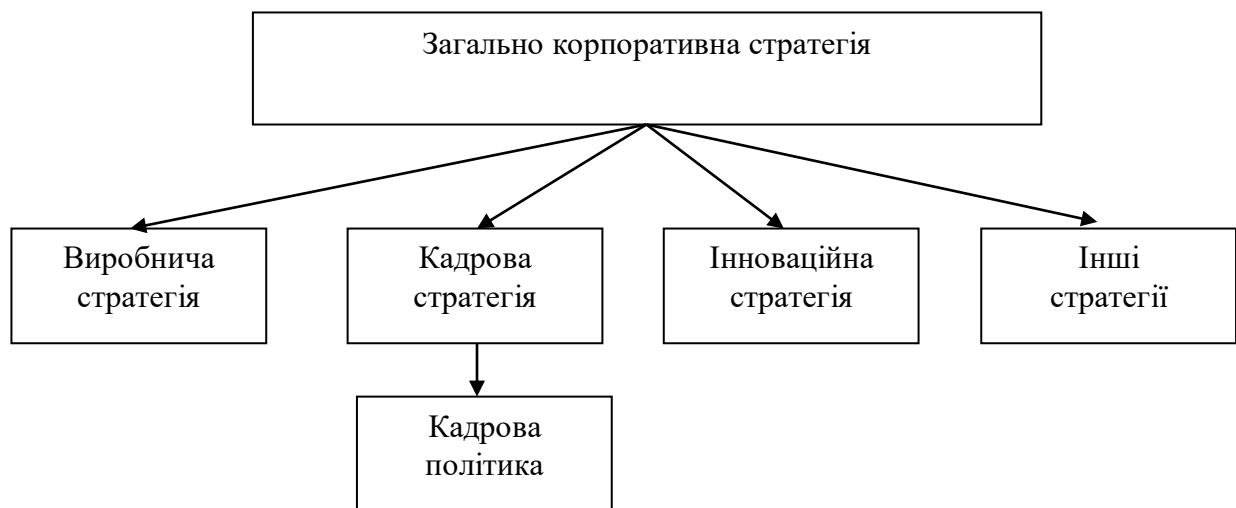


Рис. 1.3. Місце кадрової політики у загальній стратегії організації

Джерело: [9]

У наведеній ієрархічній системі кадрова політика реалізується з метою досягнення завдань кадрової стратегії. Слід зазначити, що нині прийнято виділяти три її типи.

1) Партнерська стратегія. У відповідності до даної стратегії підприємство та робітник мають узгоджені цілі та цінності, які ґрунтуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Головною метою даного партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Цінність робітника для підприємства визначається його потенційною здатністю до продукування ідей та трансформацією своїх знань, майстерності та навичок у продукт, який створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства. Цінність організації для працівника визначена ймовірністю реалізації своїх компетенцій та досягненням рівноваги між прибутками та потребами. Для реалізації партнерської стратегії потрібно створити такі умови праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Окрім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі отриманих вмінь. Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Вирішальним фактором кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку. Кадрова стратегія партнерства широко використовується в таких видах діяльності, де саморозвиток персоналу формує розвиток організації.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Її реалізація супроводжується добором персоналу, який незалежно від своїх компетенцій, спроможний виконати функції, що визначені компанією. За такої кадрової стратегії організація і робітник не мають спільних цілей та цінностей, у кожного з них свої особисті інтереси: організація сприймає працівника як робочу силу, а працівник її – як джерело свого прибутку. Вирішальним напрямом кадрової політики при даній стратегії є політика оплати праці. Планування персоналу здійснюється нерегулярно. Політика добору працівників має ознаки формальності. Зростання кар'єри не відбувається. Кадровий резерв не формується, використовується аутсорсинг персоналу. Дана стратегія має місце в організаціях, де відсутне

планування діяльності на перспективу, наявна велика кількість монотонних рутинних операцій, які не передбачають застосування креативності та творчих здібностей працівників.

3) Кадрова стратегія спільних цінностей. В її основі лежить спільність цілей та цінностей організації та працівника. Така кадрова стратегія спрямована на забезпечення самоконтролю за фаховою діяльністю. Політика заохочення залежить від рівня прив'язаності працівника до підприємства, що зумовлює самомотивацію в досягненні високих результатів діяльності. Відбір персоналу проводиться за компетенціями працівника, його ціннісними орієнтирами та соціально-біологічними якостями. Даній стратегії властиві високі етичні стандарти поведінки робітників та організації.

Висновки до розділу 1.

Під кадровою політикою розуміють сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

У даний час існує багато поглядів на сутність економічної категорії «кадрова політика», але всі вони мають єдину мету – своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення умов для ефективного використання і розвитку потенціалу організації. персоналу, а також задоволення соціально-економічних очікувань та інтересів працівників. Вона спрямована на формування єдиної корпоративної культури, ефективною мотивації та професійного розвитку персоналу підприємства.

Об'єктом кадрової політики підприємства є працівники, суб'єктом виступає менеджмент у взаємодії з іншими підрозділами.

Предметом кадрової політики прийнято вважати взаємовідносини працівників у процесі виробничої діяльності з погляду найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем.

До принципів формування кадрової політики відносять: науковість, комплексність, системність, ефективність та методичність.

При створенні підприємства його команда менеджменту повинна визначити основні етапи кадрової політики та чітко усвідомлювати порядок виконання певних дій для досягнення визначених цілей. Однак, серед основних етапів мають бути: нормування, формування та контролінг.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього стану організації. Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу при формуванні кадрової політики впливає на ефективність роботи організації в цілому, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РЕПИДА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Репида»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Репида» (ТОВ «Репида») зареєстровано 14.02.2013 р. Юридична адреса організації: село Нова Некрасівка, вулиця Шкільна 112, Ізмаїльський район, Одеська область, Україна, 68661.

Основний вид діяльності ТОВ «Репида» – 03.12 – Прісноводне рибальство. Додатковими видами діяльності обрано:

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 [29].

Директор ТОВ «Репида» Кіліян В.І. Загальна кількість робітників підприємства на початок 2024 року становила 42 особи.

Організаційна структура ТОВ «Репида» представлена на рис. 2.1. До складу товариства входять наступні підрозділи:

- 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

Перейдемо до аналізу фінансового стану ТОВ «Репида». Розрахунки зробимо за допомогою фінансової та внутрішньої звітності підприємства [30].

Результати експрес-аналізу підприємства представимо у табл. 2.1. (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Репида» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Поточні зобов'язання підприємства, тис. грн.	303	323	520

Продовження табл. 2.1.

Коефіцієнт незалежності	0,955	0,945	0,933
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,968	0,966	0,947
Коефіцієнт ділової активності	0,936	0,873	0,659
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,031	0,032	0,035
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,032	0,034	0,037
Загальний коефіцієнт покриття по балансу	27,88	26,02	16,575
Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,964	0,962	0,94

Джерело: складено на основі [30]

За отриманими результатами, робимо висновок, що за 2021-2023 рр. поточні зобов'язання підприємства мають тенденцію збільшення на 217 тис. грн. Так, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт ділової активності мають значення, яке перевищує нормативне 0,5 та майже дорівнює 1 (є більшим за 0,95), що є свідченням повної незалежності та стійкості підприємства, платоспроможності та динамічного функціонування.

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

Далі нами проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу товариства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Репида»
за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				абсол., тис. грн.	відносне, %	абсол., тис. грн.	відносне, %
Активи підприємства, всього, тис. грн.	9359	9596	9877	+237	+2,53	+281	+2,93
Необоротні активи, тис. грн.	911	1190	1258	+279	+30,62	+68	+5,71
- у % до всіх активів	9,73	12,40	12,74	-	-	-	-
Оборотні активи, тис. грн.	8448	8406	8619	-42	-0,50	+213	+2,53
- у % до всіх активів	90,27	87,60	87,26	-	-	-	-
Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	3762	4293	4307	+531	+14,11	+14	+0,33
- у % до оборотних активів	44,53	51,07	49,97	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	321	195	161	-126	-39,25	-34	-17,44
- у % до оборотних активів	3,80	2,32	1,87	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4340	3897	4143	-443	-10,21	+246	+6,31
- у % до оборотних активів	51,37	46,36	48,07	-	-	-	-
Інші оборотні активи, тис. грн.	25	21	8	-4	-16	-13	-61,90
- у % до оборотних активів	0,30	0,25	0,09	-	-	-	-

Джерело: складено на основі [30]

Завдяки даним, що представлені у табл. 2.2. нами сформовані певні висновки.

1. Сукупна вартість активів ТОВ «Репиди» за 2021-2023 рр. демонструє позитивну тенденцію. Ріст відбувся на 237 тис. грн. за 2022 р. та на 281 тис. грн. за 2023р. Даний показник достатньо високий та відповідає нормативу.

2. Вартість необоротних активів у 2022 р. суттєво збільшилася, приріст склав 279 тис. грн., це свідчить про збільшення вартості основних фондів за поточний рік та їх оновлення. Продовж 2023 р. даний показник збільшився ще на 68 тис. грн., що є ознакою стійкого фінансового стану підприємства.

3. Вартість оборотних активів товариства у 2022 році зменшилася на 42 тис. грн., а у 2023 році збільшилась на 213 тис. грн. Тому загальний приріст оборотних активів за 2022-2023 рр. дорівнює 171 тис. грн.

4. Дебіторська заборгованість має позитивну тенденцію, а саме зменшується на протязі аналізованих років. Так у 2022 році дебіторська заборгованість зменшилась на 126 тис. грн., а у 2023 році на 34 тис. грн.

5. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2022-2023 рр. зменшилися на 197 тис. грн. Однак, це зниження для підприємства є несуттєвим і не відображається негативним чином на роботі товариства.

6. Інші оборотні активи за період, який ми досліджуємо, зменшилися на 17 тис. грн., що свідчить про економію ресурсів організації.

Після аналізу балансу ТОВ «Репида» проаналізуємо показники, які свідчать про результати діяльності товариства більш детально. Результати аналізу продемонструємо у табл. 2.3.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) свідчить про достатність ресурсів організації, що можуть бути використані задля погашення його поточних зобов'язань.

Таблиця 2.3.

Показники фінансового стану ТОВ «Репида» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Аналіз ліквідності підприємства				
1.	Коефіцієнт покриття	27,88	26,02	16,58
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,38	12,67	8,28
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	14,32	12,06	7,97
4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	8145	8083	8099
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
1.	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,955	0,945	0,933
2.	Коефіцієнт фінансування	0,047	0,058	0,072
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,964	0,962	0,94
4.	Коефіцієнт маневреності ВК	0,911	0,891	0,879
Аналіз ділової активності підприємства				
1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,936	0,873	0,659
2.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,67	26,43	15,21
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	42,32	32,06	36,01
4.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	17,02	22,46	10
5.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	14,02	13,62	23,67
6.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,53	1,56	1,05
7.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (ФВ)	12,81	8,64	6,04
8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,98	0,92	0,702
Аналіз рентабельності підприємства				
1.	Коефіцієнт рентабельності активів	0,031	0,032	0,035
2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,032	0,034	0,037
3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,033	0,037	0,053
4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,089	0,087	0,106

Джерело: складено на основі [30]

На ТОВ «Репида» даний показник значно більше ніж нормативне значення, тому можна зробити висновок, що структура балансу є задовільною, товариство є платоспроможним, тобто йому вистачає фінансових ресурсів задля погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображує платіжні можливості суб'єкта господарювання відносно уплати поточних зобов'язань у разі вчасного проведення розплат з дебіторами.

Даний показник є більшим ніж нормативне значення (1). У 2021-2022 роках коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 2,71 та на 4,39 у 2022-2023 роках, тобто у товариства в наявності найбільш ліквідні оборотні кошти – це грошові кошти та їх еквіваленти, фінансові інвестиції та кредиторська заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ілюструє, яка частка боргів організації може бути сплачена терміново. Даний показник у період 2021-2023 має тенденцію до зменшення, а саме у 2021-2022 роках він зменшився на 2,26 пункти та на 4,09 пункти у 2022-2023 роках, що є свідченням про наявність значної довгострокової дебіторської заборгованості, що появилася під час роботи організації у досліджуємий період.

Наявність і розмір чистого оборотного капіталу є свідченням спроможності господарюючого суб'єкта погашати власні поточні зобов'язання та можливості розширювати діяльність у майбутніх періодах. ТОВ «Репида» розраховується у відповідні терміни за власними поточними зобов'язаннями та має достатню фінансову стійкість, оскільки в цьому випадку певна частина необоротних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань.

Негативним є явище зменшення обсягу прибутку підприємства на 46 тис. грн. за 2021-2023 рр. Це сума є незначною, але ситуація свідчить про наявність проблем на підприємстві.

Коефіцієнт автономії (платоспроможності) дає інформацію про частку власного капіталу у загальній сумі коштів, інвестованих у

діяльність суб'єкта господарювання. Фінансова незалежність від зовнішніх джерел фінансування у товариства є достатньо високою у 2021-2023 рр. У продовж даного періоду показник значно перевищує нормативне значення (норматив $> 0,5$), а це є свідченням того, що товариство на 100% є фінансово автономним, незалежним від зовнішніх джерел фінансування у досліджує мий період.

Коефіцієнт фінансування характеризує залежність підприємства від залучених коштів. Даний показник на підприємстві має тенденцію до зростання (на 0,011 у 2021-2022 рр. і на 0,014 у 2022-2023 рр.). Отже, маємо можливість констатувати, що обсяги позичково капіталу були незначними, а частка власного капіталу на підприємстві є майже незмінною.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ілюструє забезпеченість організації власними оборотними коштами. Даний показник має достатньо високий рівень та характеризується тенденцію незначного коливання (зменшення на 0,002 у 2021-2022 рр. і на 0,022 у 2022-2023 рр.), це є свідченням того, що підприємство у достатній мірі забезпечено власними оборотними коштами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частину власного капіталу організації, яка використовується нею задля фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка капіталізована. Даний коефіцієнт за 2021-2023 роки зменшився на 0,032, отже, зменшилася частка власного капіталу підприємства, яка направляється на фінансування поточної діяльності товариства, тобто вкладена в оборотні засоби.

Коефіцієнт оборотності активів свідчить про ефективність використання організацією всіх ресурсів, що є в наявності незалежно від джерел їх залучення. Даний коефіцієнт має тенденцію до зменшення (в цілому на 0,277) – це слушна умова для переведення активів товариства у ліквідні кошти.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості позначає швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що розглядається, збільшення або зменшення комерційного кредиту, який надається суб'єктом господарювання. За період 2021-2023 рр. цей показник зменшився на 6,30 пунктів.

Така ситуація є свідченням негативної тенденції, яка говорить про те, що ТОВ «Репида» не так швидко отримує кошти від своїх боржників.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості свідчить про швидкість обертання кредиторської заборгованості господарюючого суб'єкта за період, який аналізується.

У продовж 2021-2023 років цей коефіцієнт має тенденцію до зниження, але залишається достатньо високим. Інакше кажучи, організація менше ніж за місяць спроможна сплатити усі рахунки підприємств-постачальників.

Період погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства.

За 2021-2023 роки період погашення дебіторської заборгованості значно менший ніж строк погашення кредиторської заборгованості, тобто підприємство встигає отримати оплату від дебіторів та сплатити свої кредиторські зобов'язання. Строк погашення кредиторської заборгованості у 2023 р. порівняно с 2022 р. значно збільшився (на 10,05), тобто підприємство затримує сплату кредиторських зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів указує на бистроту реалізації товарно-матеріальних запасів організації. Цей коефіцієнт, на підприємстві, яке ми досліджуємо, перевищує 1, це є свідченням про швидку реалізацію товарно-матеріальних запасів товариства, але треба відмітити, що даний показник за 2021-2023 роки має тенденцію до зниження, на що треба звернути увагу керівництву.

Коефіцієнт оборотності основних засобів, а іншими словами фондівдача вказує на ступінь ефективного використання основних засобів організації. Маємо можливість констатувати, що показник фондівдачі плавно знизився на 6,77, що свідчить про застаріння основних фондів товариства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу свідчить про ефективність використання власного капіталу організацією. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився за 2021-2023 рр. на 0,278, проте є достатньо високим. Отже, ТОВ «Репида» споживає власний капітал дуже ефективно.

Коефіцієнт рентабельності активів ілюструє ефективність використання активів організації. Прибуток отриманий на одиницю активів підприємства за 2021-2023 рр. збільшився на 0,004.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. Прибуток, отриманий підприємством з кожної гривні власного капіталу у 2021-2023 рр. збільшився на 0,005.

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився у 2021-2023 рр. на 0,02. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності використання господарської діяльності підприємства. Це є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт рентабельності продукції характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. коефіцієнт рентабельності продукції за 2021-2023 рр. зріс на 0,017, тобто підприємство контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і отримує при цьому достатній чистий прибуток.

Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило, чим вище значення коефіцієнту, тим краще. Збільшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про покращання результатів діяльності підприємства.

За результатами проведеного дослідження фінансового стану ТОВ «Репида» за 2021-2023 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 та оцінка кадрової політики організації

Почнемо характеризувати персонал ТОВ «Репида» за віком. З огляду на вік, у 2023 році персонал підприємства розподіляється по групам таким чином: осіб до 30 років – 25%; частка робітників від 31 до 40 років – 43%; працюючих у віці від 41 року до 50 років – 14%; працівників у діапазоні 51-60 років – 10%; тих, чий вік більш ніж 61 рік – 8% від загальної кількості працюючих на підприємстві.

Склад працівників за віковими категоріями представимо на рис. 2.2.

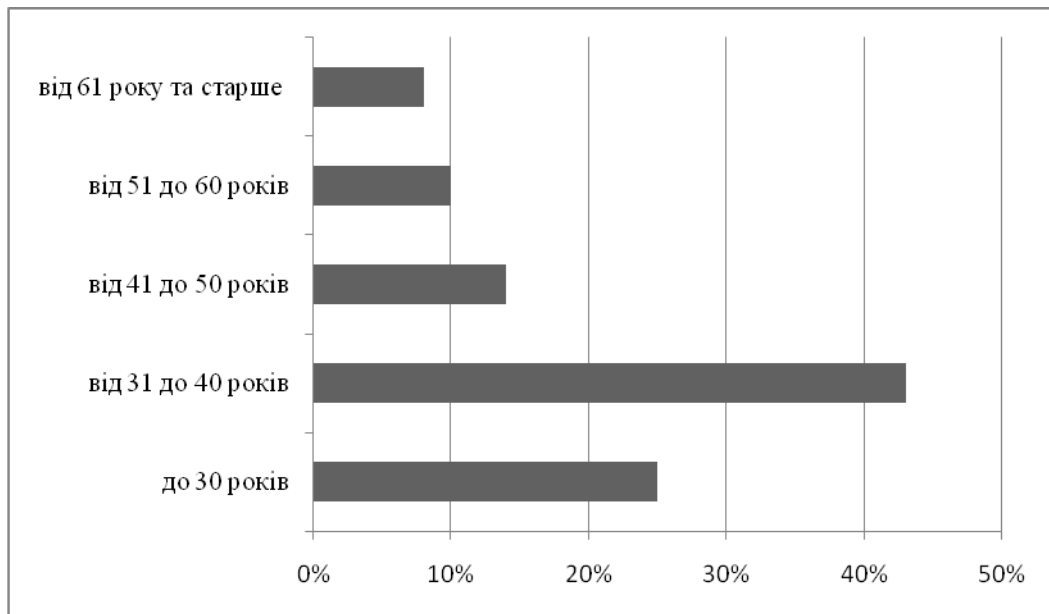


Рис. 2.2. Кадровий склад підприємства за віковими групами

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

Розглянемо кадровий склад ТОВ «Репида» за професійними групами. Керівники складають 7% від загальної кількості працюючих; спеціалісти – 17%; представники робочих професій – 76% (рис. 2.3.).

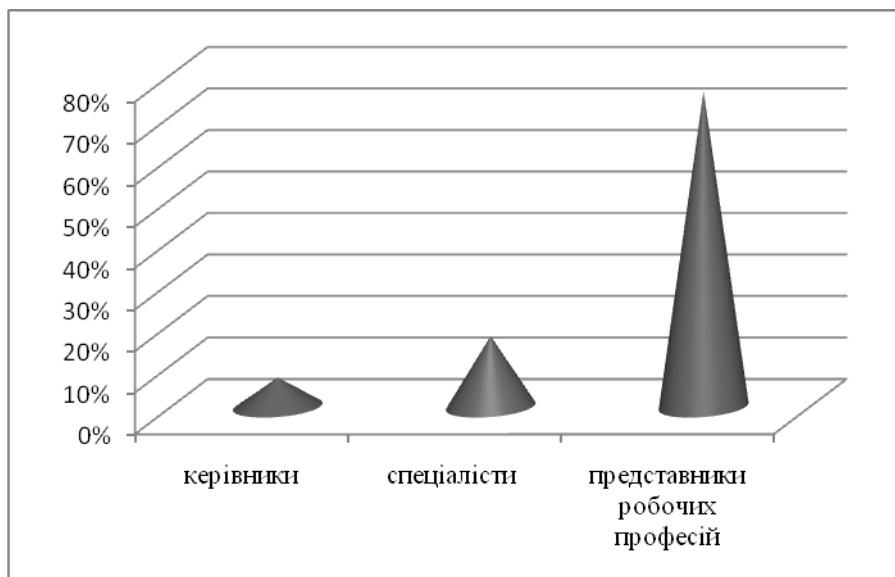


Рис. 2.3. Кадровий склад ТОВ «Репида» за професійними групами

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

У порівнянні з попереднім періодом, частка керівників у загальній кількості працюючих скоротилася на 5%, а спеціалістів на 1%, у той же час представників робітничих професій стало більше на 6%. Така ситуація пояснюється специфікою господарської діяльності підприємства і вказує на прогресивні зміни у організаційній структурі товариства.

Далі перейдемо до розгляду якісного складу персоналу ТОВ «Репида», для цього проаналізуємо рівень освіти (рис. 2.4.).

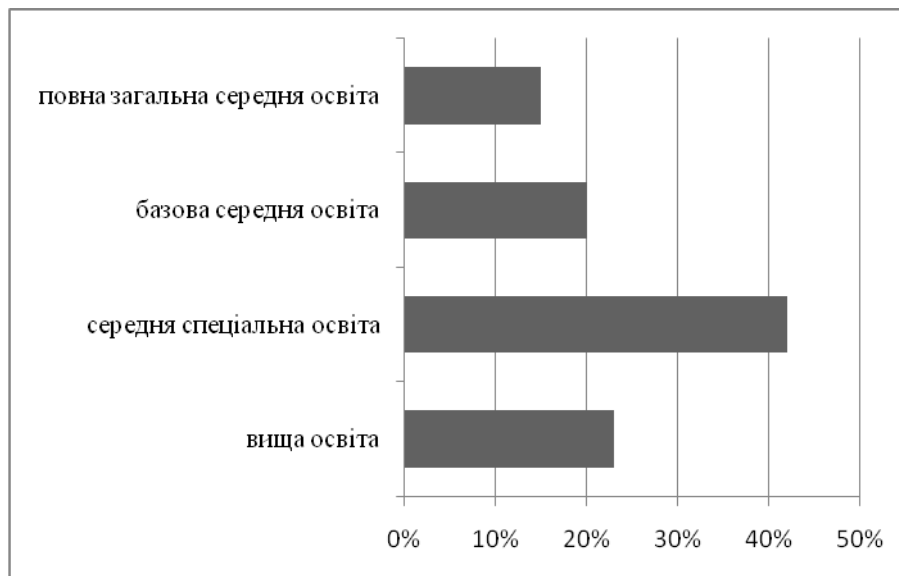


Рис. 2.4. Класифікація персоналу ТОВ «Репида» за рівнем освіти

Джерело: побудовано на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

У 2023 році частка осіб із вищою освітою на підприємстві становить 23%, працівників із середньою спеціальною освітою 42%, тих, хто має повну загальну освіту 15% і робітників із базовою середньою освітою 20%.

Серед 42 працівників товариства досвід роботи на даному підприємстві менше 1 року мають 5 осіб, від 2 до 3 років – 8 осіб, від 3 до 5 років – 12 осіб, 17 працівників працюють на підприємстві з моменту заснування товариства.

Таким чином, кадровий склад підприємства ТОВ «Репида» можна оцінити як якісний, котрий не потребує суттєвих змін.

Далі проаналізуємо динаміку кадрів ТОВ «Репида» на протязі 2021-2023 рр. (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Динаміка персоналу ТОВ «Репида» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	29	38	42
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	9	4
Кількість робітників, що працювали увесь рік, осіб	28	35	40
Кількість робітників, що змінили посади на протязі року, осіб	1	1	2

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності ТОВ «Репида»

У 2022 році середньооблікова чисельність працюючих у товаристві збільшилися 3 особи у порівнянні з попереднім роком, а у 2023 році на 4 особи, це свідчить про поступовий сталий розвиток організації.

Показники, що свідчать про продуктивність праці в організації та її динаміку подані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники продуктивності праці на підприємстві 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023
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, що представлені у таблиці говорять про те, що продуктивність праці на підприємстві має позитивну тенденцію, що є свідченням ефективної кадрової політики.

Таким чином, розглянувши структуру персоналу ТОВ «Репида», його якість та ефективність можемо сформулювати наступний висновок: персонал ТОВ «Репида», характеризується високою якістю, продуктивністю та дисциплінованістю. Така ситуація є можливою тільки через ведення ефективної кадрової політики, яку проводять на підприємстві.

Отже, кадровій політиці на ТОВ «Репида» приділяють належну увагу і вона є складовою корпоративної стратегії розвитку товариства (рис. 2.5.).

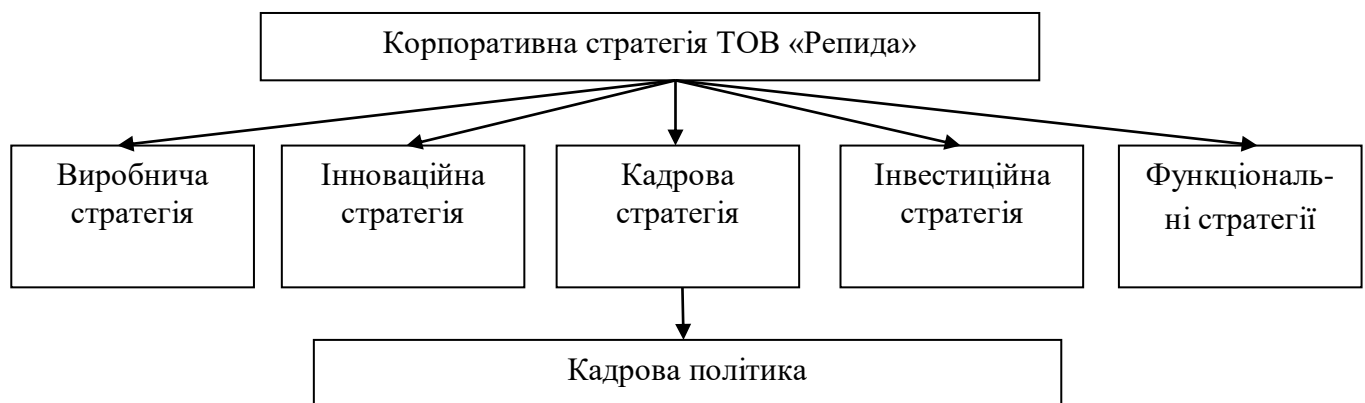


Рис. 2.5. Кадрової політика ТОВ «Репиди» у загальній стратегії розвитку підприємства

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.

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

Висновки до розділу 2.

ТОВ «Репида» було створене у 2013 році. Основним видом діяльності товариство було обрано: 03.12 – Прісноводне рибальство.

За результатами проведеного аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «Репида» за 2021-2023рр. було зроблено висновок про те, що: баланс товариства є ліквідним, а його структура задовільною; підприємство є платоспроможним, таким чином, підприємству 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.

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.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РЕПИДА»

3.1. Напрями удосконалення кадрової політики сучасних організацій

У сучасних умовах господарювання все більшої актуальності набуває питання удосконалення кадрової політики господарюючих суб'єктів, що обумовлює пошук шляхів удосконалення процесу управління персоналом, вибір принципів і методів управління кадрами і створення умов задля раціонального використання кадрового потенціалу організації [31].

Серед основних напрямів удосконалення кадрової політики сучасних організацій можна виокремити наступні: якісне кадрове планування, яке має на меті визначення потреби у персоналі з огляду на кількісні та якісні характеристики претендентів; організація підготовки та перепідготовки кадрів з урахуванням поточної та майбутньої ситуації; розробка та впровадження дієвої системи мотивації праці, яка буде сприяти залученню фахівців, які найбільше відповідають вимогам з боку роботодавця, а також утримання в організації працюючих, які мають значний досвід роботи на підприємстві та високий рівень кваліфікації; періодичне проведення атестації серед всіх груп персоналу, результати якої будуть використовуватися при продовженні контрактів та/або у процесі кар'єрного планування тощо; формування кадрового резерву, особливо для управлінського апарату, що дозволить у мінімальні терміни забезпечити адаптацію працюючого на новій посаді; планування кар'єрного росту персоналу, яке має на меті якомога повніше використовувати потенціал людини, його здібностей, професіонального досвіду тощо [32].

Необхідність використання підприємствами визначених вище шляхів удосконалення кадрової політики буде сприяти спочатку горизонтальному переміщенню персоналу в організації, а при необхідності й вертикальному,

що дасть можливість працівникам збагачуватися професійним досвідом, налагоджувати комунікацію в колективі, аналізувати загальні й специфічні проблеми кожної ланки підприємства, а на рівні підприємства всі ці моменти мають сприяти підвищенню кінцевих показників діяльності суб'єкта господарювання.

Розглянемо основні складові сучасної кадрової політики, які необхідно виділяти керівникам сучасних організації та над якими необхідно працювати у процесі реалізації кадрової політики (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Основні складові сучасної кадрової політики

Напрямок	Характеристика напрямку	Перелік дій
Політика зайнятості	залучення висококваліфікованого персоналу, створення сприятливих, безпечних умов праці, можливість кар'єрного зростання	аналіз кадрової ситуації, найм, відбір, підбір та звільнення персоналу
Політика навчання	створення бази навчання для підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах персоналу підприємствах	перевірка поточних знань і здібностей робітника, за необхідності направлення його на навчання та розвиток, проведення тренінгів, майстер-класів
Політика винагородження	надання заробітної плати більше, ніж в конкуруючих фірмах, відповідно дотримуючись правил щодо кваліфікаційних вимог до працівника і його здібностей	розробка системи оплати праці, проведення оцінювання робіт, надання пільг та гарантій
Соціальна політика	надання більш привабливих соціальних можливостей своїм робочим, пільг по відношенню до інших роботодавців	надання гідного соціального пакету, нарахування пенсії, розробка системи компенсацій та мотивація персоналу
Політика в трудових відносинах	створена з метою запобігання конфліктам між співробітниками	співпраця з профспілками, дотримання чинного законодавства, протидія дискримінації, підтримка сприятливого мікроклімату

Джерело: [33]

Процес ефективного управління персоналом не можливо здійснювати без використання необхідних для цього інструментів, що забезпечують ефективність трудової діяльності відповідно до вимог виробництва: взаємопов'язаних соціально-економічних, організаційних, соціологічних, психологічних і ергономічних методів [34].

До основних інструментів кадрової політики належать наступні:

- щоденна робота з кадрами;
- складання тактичних та стратегічних планів стосовно персоналу;
- керівництво співробітниками та комунікація з ними;
- розробка і проведення заходів, спрямованих на розвиток співробітників;
- розробка заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем;
- визначення системи винагород співробітників;
- розробка мотиваційного механізму [35].

У результаті правильного застосування подібних інструментів підвищується продуктивність праці працівників, змінюється поведінка та відношення персоналу до підприємства, тобто зміцнюється корпоративна культура на підприємстві, поліпшується мікроклімат в колективі.

На нашу думку, при розробці сучасної кадрової політики керівництво повинне застосовувати інноваційні методи управління, в яких акцентується увага не на матеріальне стимулювання, а на нематеріальне (саморозвиток та професійний розвиток, умови праці, кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи тощо).

Для вітчизняних підприємств інноваційне управління персоналом є абсолютно необхідно, без інновацій складніше зберігати конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку. У той же час без інноваційної діяльності самих різних категорій персоналу інновації будуть неможливі, а підприємствам необхідна відповідна система управління.

Створення інноваційної системи передбачає використання, зокрема, таких методів, як інноваційні технології управління персоналом (тренінг, консалтинг, впровадження, інжиніринг, трансферт тощо).

Таким чином, сучасна кадрова політика не повинна мати на меті тільки досягнення економічного ефекту, вона повинна враховувати інтереси працівників та максимально реалізовувати весь кадровий потенціал.

Щоб ефективно проводити кадрову політику менеджери організацій повинні використовувати сучасні системи розвитку та оцінки персоналу підприємства [37, с. 97].

Зважаючи на те, що персонал підприємства є його головним ресурсом підприємства, а ефективне управління кадровою політикою є запорукою успішного його розвитку та основним шляхом підвищення ефективності господарської діяльності, необхідним є детальний комплексний аналіз системи управління персоналом. У зв'язку із цим аналіз ефективності кадрової політики підприємства, варто проводити з використанням системного підходу, що передбачає дотримання чіткого алгоритму аналізу груп відповідних показників. Аналізовані показники повинні нести причинно-наслідковий вплив на ефективність управління персоналом підприємства [38, с. 107].

Алгоритм аналізу повинен містити чітку послідовність етапів аналізу із завершенням шляхом прийняття відповідного управлінського рішення. Запропонований алгоритм аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства подано на рис. 3.1.

Алгоритмізація процесу управління персоналом підприємства передбачає охоплення максимальної кількості факторів, що впливають на кадрову політику підприємства. Це дасть змогу провести їх комплексну оцінку та класифікацію, підпорядковуючи її принципам системного аналізу [39, с. 74].

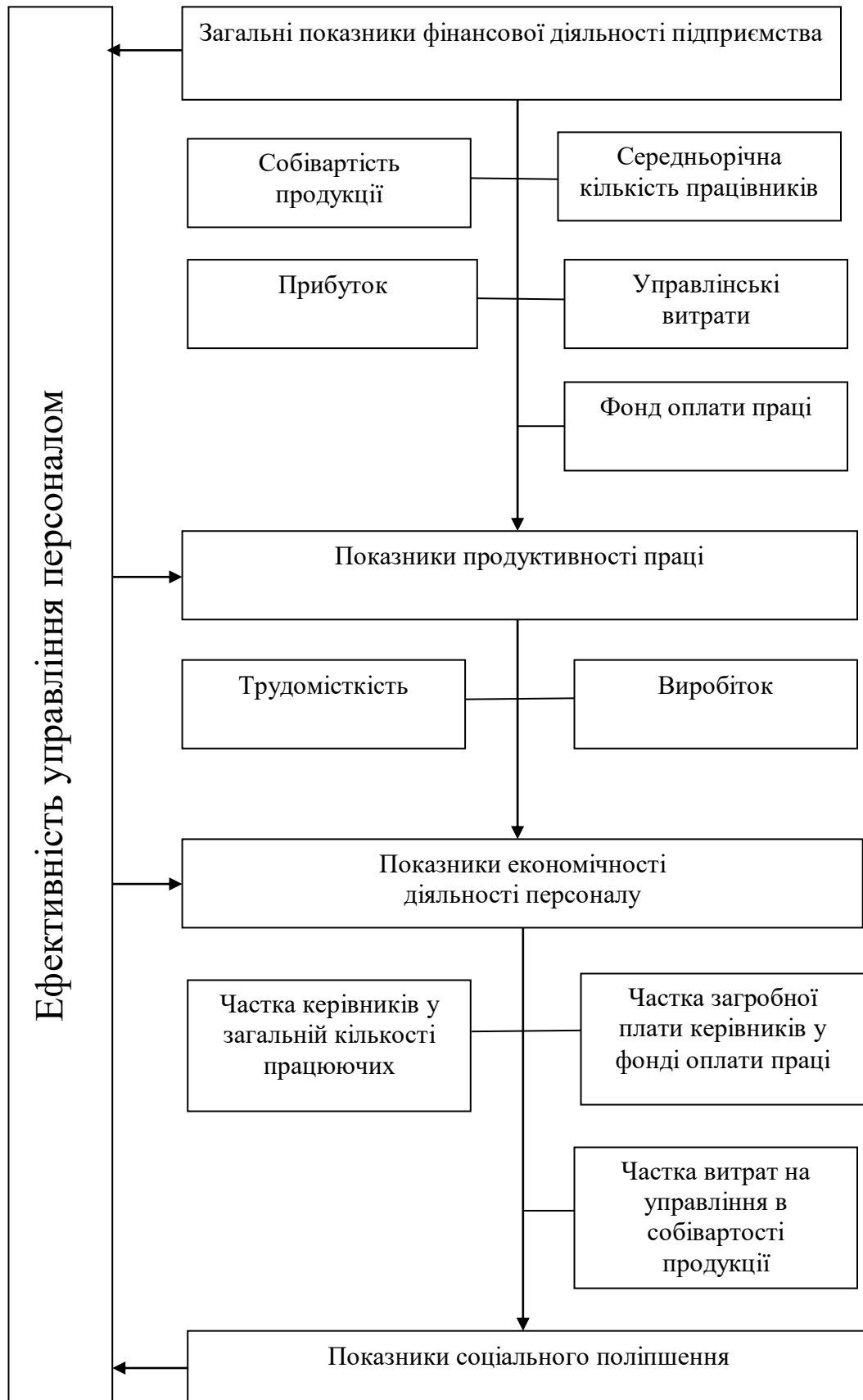


Рис. 3.1. Алгоритм аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства

Джерело: [40]

Така класифікація буде відображати вид та ступінь впливу факторів кадрової політики, що в подальшому дасть змогу розробити алгоритм прийняття рішень щодо ефективного управління персоналом сучасного підприємства.

Відповідно до застосовуваного підходу, ефективність управління персоналом є комплексом взаємодії багатьох факторів, що в результаті формують позиції підприємства на ринку.

Алгоритмізація визначення ефективності управління персоналом дає змогу відслідковувати чіткий причинно-наслідковий зв'язок між факторами, що мають безпосередній вплив на кадрове управління, а також пояснити наслідки неефективності кадрової політики, що відображається на результатах економічної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, аналіз ефективності управління персоналом – це систематичний, чіткий процес, спрямований на вимірювання витрат і доходів, пов'язаних із заходами кадрової діяльності. Також оцінка ефективності кадрової політики повинна відстежуватися у динаміці, тобто з урахуванням чинника часу. Це, своєю чергою, дасть змогу оцінити тенденції ефективності управління персоналом підприємства.

3.2. Етапи удосконалення кадрової політики ТОВ «Репида»

В умовах сьогодення, коли серед учасників господарського процесу панують конкуренція та науково-технічний прогрес, підприємствам необхідно постійно дбати про фактори підвищення (втримання) рівня конкурентоспроможності. Таким фактором виступає персонал організації, до якого постійно підвищуються вимоги. Ці вимоги стосуються рівня освіти кадрів, їх кваліфікації та підготовленості, досвіду роботи тощо.

Отже, перед керівниками сучасних організацій виникають питання щодо ефективного використання кадрових ресурсів й оцінки їх результатів діяльності.

Важливу частину кадрової роботи в організаціях ведуть саме керівники. Враховуючи той факт, що на ТОВ «Репида» відсутня кадрова служба, всю роботу з кадрами веде директор, його заступник і головний бухгалтер.

Саме вони повинні організувати роботу з кадрами таким чином, щоб забезпечити досягання цілей, які стоять перед підприємством.

Крім того, треба мати на увазі, що відносно питань пов'язаних із призначенням чи переміщенням працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що вимагає від нього обізнаність і компетентність у питаннях кадрової політики як в загалі, так і певного підприємства.

Однією із задач кадрової роботи ТОВ «Репида» має стати організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві та в навчальних закладах. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Репида», товариство з цією метою повинне налагоджувати контакти із закладами освіти, що готують необхідних працівників та створювати в організації умови для підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

Важливою проблемою товариства є ефективне використання кадрового резерву. У складі кадрового резерву доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що «засиджування» у резерві демобілізуючи впливає на активність працівника, зарахованого в резерв,

тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи фірми.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що думка колективу – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про кандидата на посаду.

Пропонуємо таку практику створення кадрового резерву для ТОВ «Репида». На першій стадії формується контингент молодих перспективних працівників, що з ймовірністю, що перевищує 0,5, можуть бути призначені на керівні посади. На другій стадії – з відібраних кандидатів визначають тих, хто має ймовірність стати керівником приблизно 0,9, яких і включають у списки резерву.

Наступна рекомендація – це підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрів, щоб ефективно управляти колективом і здійснювати систематичний контроль за діяльністю організації.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення на посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника і це необхідно враховувати при плануванні й організації роботи з резервом по його підготовці і навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв на висування, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими

кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами, переліком вимог, які висуваються до керівників на сучасному етапі.

При комплектуванні кадрового резерву для керівних посад необхідно приймати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, уваги до людей, організаторські здібності і спеціальні знання.

Найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення кадрів керівників і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Рекомендація своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, і, якщо це передові підприємства – передового досвіду, свіжих думок. Але призначення кандидата ззовні буде правильно зрозуміло колективом фірми тільки в тому випадку, якщо він буде вигідно відрізнятися по своїх ділових якостях від кандидатів – працівників даного підприємства.

Тому підбір і призначення на посаді керівників кандидатів з інших підприємств і організацій, як правило, повинні відбуватися шляхом виборів на конкурсній основі.

Не потрібно забувати про те, що оптимальний період перебування на керівній посаді – 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Поступово в такого керівника, виробляється консерватизм мислення, з'являється схильність до звичних стандартних рішень, він звикається зі своїм оточенням і втрачає гостроту оцінки недоліків у діяльності підлеглих, він стає менш ініціативним.

Практика роботи підприємств свідчить про те, що в ряді випадків застій керівних кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання великих негативних явищ. У зв'язку з цим

було б доцільним ввести в практику систему періодичного переміщення керівників «по горизонталі».

На останок, у якості підсумку пропозицій щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Репида», запропонуємо процес удосконалення проводити за певною послідовністю (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Етапи удосконалення кадрової політики ТОВ «Репида»

№ з/п	Етапи удосконалення кадрової роботи	Перелік дій	Виконавець
1.	Аналіз поточного стану	Оцінка поточного стану кадрової роботи на підприємстві, виявлення проблем та недоліків у кадровій політиці організації	Директор, заступник директора, керівники підрозділів
2.	Визначення цілей	Встановлення конкретних цілей, які необхідно досягти в удосконаленні кадрової роботи	Директор, заступник директора, керівники підрозділів
3.	Розробка стратегії	Розроблення кадрової стратегії та плану дій, які допоможуть досягти поставлених цілей	Директор, заступник директора, головний бухгалтер, керівники підрозділів
4.	Оптимізація процесів	Виявлення ефективності та швидкості поточних процесів у роботі з кадрами, шляхом використання автоматизованих систем або оптимізації робочих процесів	Директор, заступник директора, головний бухгалтер, керівники підрозділів
5.	Впровадження технологій	Розгляд можливостей використання сучасних технологій, таких як хмарні системи, системи управління персоналом тощо	Директор, заступник директора, головний бухгалтер, керівники підрозділів
6.	Навчання та розвиток персоналу	Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Директор, заступник директора, головний бухгалтер, керівники підрозділів

Продовження табл. 3.1.

7.	Моніторинг та оцінка результатів	Проведення моніторингу за результатами удосконалення кадрової роботи	Директор, заступник директора, головний бухгалтер, керівники підрозділів
----	----------------------------------	--	--

Джерело: запропоновано автором

Отже, вважаємо, що запропоновані нами заходи будуть сприяти удосконаленню кадрової політиці ТОВ «Репида».

Висновки до розділу 3.

Визначено основні напрями удосконалення кадрової політики сучасних організацій, а саме: якісне кадрове планування, розробка та впровадження дієвої системи мотивації праці; періодичне проведення атестації серед всіх груп персоналу; формування кадрового резерву; планування кар'єрного росту персоналу тощо.

Розглянуто основні складові сучасної кадрової політики, до яких відносяться політики: зайнятості, навчання, винагородження, соціальна політика та політика в трудових відносинах.

Визначені інструменти кадрової політики, такі як от: щоденна робота з кадрами; складання тактичних та стратегічних планів стосовно персоналу; керівництво співробітниками та комунікація з ними; розробка і проведення заходів, спрямованих на розвиток співробітників; розробка заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем; визначення системи винагород співробітників; розробка мотиваційного механізму.

Запропоновано алгоритм процесу управління персоналом підприємства та етапи удосконалення кадрової політики ТОВ «Репида». До етапів удосконалення кадрової роботи на підприємстві пропонується включити наступні: аналіз поточного стану кадрової роботи; визначення

цілей кадрової політики; розробка кадрової стратегії; оптимізація процесів у роботі з персоналом; впровадження інноваційних технологій; навчання та розвиток персоналу; моніторинг та оцінка результатів кадрової політики.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі нами зроблено спробу визначити шляхи удосконалення кадрової політики сучасної організації, що дало нам можливість за результатами дослідження зробити певні узагальнення.

Під кадровою політикою розуміють сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

У даний час існує багато поглядів на сутність економічної категорії «кадрова політика», але всі вони мають єдину мету – своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення умов для ефективного використання і розвитку потенціалу організації. персоналу, а також задоволення соціально-економічних очікувань та інтересів працівників. Вона спрямована на формування єдиної корпоративної культури, ефективною мотивації та професійного розвитку персоналу підприємства.

Об'єктом кадрової політики підприємства є працівники, суб'єктом виступає менеджмент у взаємодії з іншими підрозділами. Предметом кадрової політики прийнято вважати взаємовідносини працівників у процесі виробничої діяльності з погляду найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем.

До принципів формування кадрової політики відносять: науковість, комплексність, системність, ефективність та методичність.

При створенні підприємства його команда менеджменту повинна визначити основні етапи кадрової політики та чітко усвідомлювати порядок виконання певних дій для досягнення визначених цілей. Однак, серед основних етапів мають бути: нормування, формування та контролінг.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього стану

організації. Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу при формуванні кадрової політики впливає на ефективність роботи організації в цілому, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків.

ТОВ «Репида» було створене у 2013 році. Основним видом діяльності товариство було обрано: 03.12 – Прісноводне рибальство.

За результатами проведеного аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «Репида» за 2021-2023рр. було зроблено висновок про те, що: баланс товариства є ліквідним, а його структура задовільною; підприємство є платоспроможним, таким чином, підприємству 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.

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.

Визначено основні напрями удосконалення кадрової політики сучасних організацій, а саме: якісне кадрове планування, розробка та впровадження дієвої системи мотивації праці; періодичне проведення атестації серед всіх груп персоналу; формування кадрового резерву; планування кар'єрного росту персоналу тощо.

Розглянуто основні складові сучасної кадрової політики, до яких відносяться політики: зайнятості, навчання, винагородження, соціальна політика та політика в трудових відносинах.

Визначені інструменти кадрової політики, такі як от: щоденна робота з кадрами; складання тактичних та стратегічних планів стосовно персоналу; керівництво співробітниками та комунікація з ними; розробка і проведення заходів, спрямованих на розвиток співробітників; розробка заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем; визначення системи винагород співробітників; розробка мотиваційного механізму.

Запропоновано алгоритм процесу управління персоналом підприємства та етапи удосконалення кадрової політики ТОВ «Репида». До етапів удосконалення кадрової роботи на підприємстві пропонується включити наступні: аналіз поточного стану кадрової роботи; визначення цілей кадрової політики; розробка кадрової стратегії; оптимізація процесів у роботі з персоналом; впровадження інноваційних технологій; навчання та розвиток персоналу; моніторинг та оцінка результатів кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Кадрова політика і стратегія управління кадрами. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_3_up.pdf (дата звернення: 10.10.2023).
2. 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: 12.10.2023).
3. 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: 12.10.2023).
4. 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: 12.10.2023).
5. Слиньков В.Н. Персонал і його менеджмент: практ. реком. К.: Дакор: КНТ, 2007. 476 с.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової л-ри, 2009. 502 с.
7. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2001. 112 с.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.

9. Новак І.М., Альошкина Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf (дата звернення: 12.10.2023).
10. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022807.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
11. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для студентів. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. 140 с.
12. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /За наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
14. Грішнова О.А. Кадровий капітал. К: «Знання», 2014. 314 с.
15. Кадрова політика сучасних організацій. URL: <https://studfile.net/preview/10106854/> (дата звернення: 21.11.2023).
16. Петровець К.В. Кадрова політика: сутність і види. *Ефективна економіка*. 2021. №7. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_3_up.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
17. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу організації. К: КНЕУ, 2018. 351 с.
18. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Г. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 296 с.
19. Міщенко А.П. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.

20. Етапи побудови кадрової політики. URL: https://pidru4niki.com/1209081050709/menedzhment/etapi_pobudovi_kadrovoy_i_politiki (дата звернення: 29.11.2023).

21. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 292 с.

22. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 351 с.

23. Федулова Л.І. Менеджмент сучасних організацій: підруч./ За заг. ред. Л. І. Федулової. К.: Либідь, 2021. 448 с.

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

25. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1 (63). С. 148-155.

26. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

27. Прохоровська С.А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль: Економічна думка, 2018. С. 86-90.

28. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монограф. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

29. ТОВ «Репида». URL: <https://nomis.com.ua/38543254-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-repyda?lang=en> (дата звернення: 15.01.2024).

30. Фінансова звітність ТОВ «Репида» за 2021-2023 рр.

31. Кадрова політика в ринкових умовах господарювання: цілі, засоби і інструменти реалізації. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19601/ (дата звернення: 12.02.2024).

32. Гончаров Ю.В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624> (дата звернення: 17.02.2024).

33. Волкова Н.В., Красноштан Ж.А. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2019. №8. С. 40-42.

34. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_53 (дата звернення: 29.02.2024).

35. Корбут О.О. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/256.pdf (дата звернення: 02.03.2024).

36. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.

37. Федоряк Р.М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу. *Економіка та держава*. 2012, № 2. С. 95-98.

38. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. (-2е видання, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

39. Іванова Н.С. Управління персоналом: курс лекцій. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 140 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinni_a_personalom.pdf (дата звернення: 07.03.2024).

40. Адлер О.О. Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 101-105.