

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Удосконалення кадрової політики підприємства
в умовах глобальних викликів»

Виконав: студент групи 2МЕМ

Павлюк Андрій Васильович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Щербініна С.А. _____

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ | 6 |
| 1.1. Сутність кадрової політики підприємства та характеристика її основних типів | 6 |
| 1.2. Принципи та етапи формування кадрової політики на підприємстві.... | 15 |
| 1.3. Взаємозв'язок кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства в умовах глобальних викликів | 22 |
| Висновки до розділу 1..... | 27 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» | 29 |
| 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» | 29 |
| 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» | 39 |
| 2.3. Оцінювання існуючої кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» | 46 |
| Висновки до розділу 2 | 53 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФІЛІЇ «УГВ- СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ | 55 |
| 3.1. Напрями удосконалення кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів | 55 |
| 3.2. Розробка організаційного механізму управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» | 62 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів | 71 |
| Висновки до розділу 3..... | 77 |
| ВИСНОВКИ..... | 79 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 84 |
| ДОДАТКИ..... | 90 |

ВСТУП

В умовах сучасного розвитку економіки України на засадах діджиталізації суттєво змінюються вимоги до основних характеристик персоналу підприємств та організацій. Зокрема, винятково важливого значення набувають знання, моральність, інтелектуальний і творчий потенціал та інші особистісні якості працівників. Ці якості, як правило, формуються роками, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов. Створити такі умови можна, на наш погляд, завдяки відповідній кадровій політиці, що являє собою комплексну систему реалізації функцій кадрового менеджменту шляхом застосування сукупності методів, технологій і процедур роботи з персоналом підприємства.

Теоретичні аспекти формування кадрової політики знайшли своє відображення у наукових працях таких відомих українських вчених, як: О.І. Андрусь, О.К. Байрачна, Є.В. Белоусова, В.М. Білявський, Л.С. Борданова, М. Ведерніков, А.М. Волківська, Н.П. Воробйова, Н.Г. Гончаренко, М.П. Денисенко, Б.В. Дергалюк, В.В. Джеджула, Н.В. Зачосова, Г.І. Капінос, Є.А. Кобрусєва, А.О. Коваленко, О.О. Кравченко, І.В. Ліганенко, В.А. Літинська, О.М. Лук'янчук, О.М. Овчарук, О.В. Потьомкіна, Т.А. Пушкар, О.А. Шаповал. Незважаючи на значну кількість публікацій за даною тематикою, проблема удосконалення кадрової політики на підприємствах в умовах глобальних викликів все ще потребує подальшого дослідження. Висока актуальність цієї проблеми стала визначальною при виборі теми кваліфікаційної роботи, яка виконувалася на матеріалах Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо удосконалення кадрової політики підприємства в умовах глобальних викликів.

Для досягнення поставленої мети у роботі було вирішено такі основні завдання:

розкрити сутність кадрової політики підприємства та дати характеристику її основних типів;

розглянути принципи та етапи формування кадрової політики на підприємстві;

обґрунтувати наявність взаємозв'язку між кадровою політикою та загальною стратегією розвитку підприємства в умовах глобальних викликів;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів діяльності Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»;

оцінити існуючу кадрову політику Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»;

обґрунтувати напрями удосконалення кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»;

розробити організаційний механізм управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення кадрової політики підприємства в умовах глобальних викликів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення кадрової політики підприємства в умовах глобальних викликів.

Для досягнення поставленої мети було застосовано системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів у їх взаємодії та взаємообумовленості. На різних етапах дослідження нами було застосовано такі методи, як: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; теоретичного узагальнення; порівняльного аналізу; метод SWOT-аналізу та інші.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення менеджменту та управління персоналом, законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, наукові праці відомих українських і зарубіжних вчених, присвячені проблематиці обраної теми дослідження, відкриті джерела мережі Інтернет, статистична і фінансова звітність Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»

за 2020-2022 рр.

Наукова новизна одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення кадрової політики підприємства в умовах глобальних викликів. Запропоновані у роботі рекомендації щодо удосконалення кадрової політики можуть бути впроваджені у практичну діяльність Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Про доцільність впровадження запропонованих заходів у діяльність даного суб'єкта господарювання свідчать відповідні розрахунки їх економічної ефективності.

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Удовик В.С. Особливості формування кадрової політики в умовах глобальних викликів та діджиталізації. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.48-49.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 16 таблиць, 10 рисунків, 62 джерела літератури, а також 4 додатки. Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність кадрової політики підприємства та характеристика її основних типів

Управління будь-яким сучасним підприємством навряд чи можливе без ефективного використання його кадрового потенціалу, від кількісної та якісної збалансованості якого вирішальним чином залежать основні показники фінансово-господарської діяльності, а також можливості забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. З огляду на це, особливо важливого значення у надскладних реаліях сьогодення набуває проблема формування кадрової політики підприємства.

Кадрова політика є важливою складовою управлінської і виробничої політики будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від сфери його діяльності, тому у сучасній літературі можна знайти чимало визначень даного поняття, які так чи інакше розкривають його зміст (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи до визначення сутності поняття «кадрова політика підприємства» *[узагальнено автором]*

| Автор(и), джерело | Визначення сутності «кадрова політика підприємства» |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Капінос Г.І., Костюк І.В. [28, с. 53] | Кадрова політика є визначальним напрямком кадрової роботи підприємства. Це основні принципи, методи та прийоми у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства у процесі його діяльності. |
| Літинська В.А., Залуський В.І. [38, с. 248] | Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| Пушкар Т.А., Жовтяк Г.А. [45, 117] | Кадрова політика – це сукупність принципів, форм, методів і заходів, які спрямовані на ефективне використання та розвиток наявного і залучення нового персоналу та реалізуються у практичній діяльності підприємства на основі створення результативного механізму управління персоналом. |
| Білявський В.М., Шуліковська К.В. [9, с. 34] | Кадрова політика – це підсистема принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Кадрова політика визначає основний напрямок і базу роботи з кадрами, а також загальні й специфічні вимоги до них. |
| Шаповал О.А. [54, с. 713] | Кадрова політика – один з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, зокрема на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань багато в чому залежить від правильності використання кадрів. |
| Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. [6, с. 42] | Кадрова політика – це сукупність поглядів, вимог і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, розвиток, використання) в процесі управління ним відповідно до загальної стратегії організації. |
| Коваленко А.О., Гриненко В.В. [32, с. 79] | Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. |
| Денисенко М.П., Будякова О.Ю. [22, с. 232] | Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. |
| Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В., Семенченко Н.В. [11, с. 96] | Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. |

Враховуючи викладене, можемо стверджувати, що кадрова політика є досить складним і багатограним поняттям, яке більшість авторів розглядають через призму трьох складових: як систему поглядів, правил, принципів і методів роботи з персоналом підприємства; як систему управлінських рішень; як цілеспрямований процес.

На нашу думку, кадрова політика підприємства – це не що інше, як сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання кадрів, створення для них оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Тож, цілком погоджуючись із науковими поглядами авторського колективу під керівництвом Н.В. Зачосової [27, с. 38], вважаємо, що до основних складових кадрової політики окремого суб'єкта господарювання необхідно включити, насамперед, наступні:

- політику набору, відбору і розстановки кадрів;
- політику профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів;
- політику зайнятості;
- політику управління кар'єрним зростанням;
- політику стимулювання праці;
- соціальну політику.

Водночас, вважаємо за необхідне підкреслити, що кадрова політика підприємства повинна бути спрямована не лише на професійний розвиток його працівників, але й на подальший економічний і культурний розвиток суспільства.

Відтак, при виборі конкретного типу кадрової політики суб'єкти господарювання мають враховувати основні чинники, що притаманні динамічному зовнішньому і внутрішньому середовищу їх функціонування, перелік яких наведено на рис. 1.1.

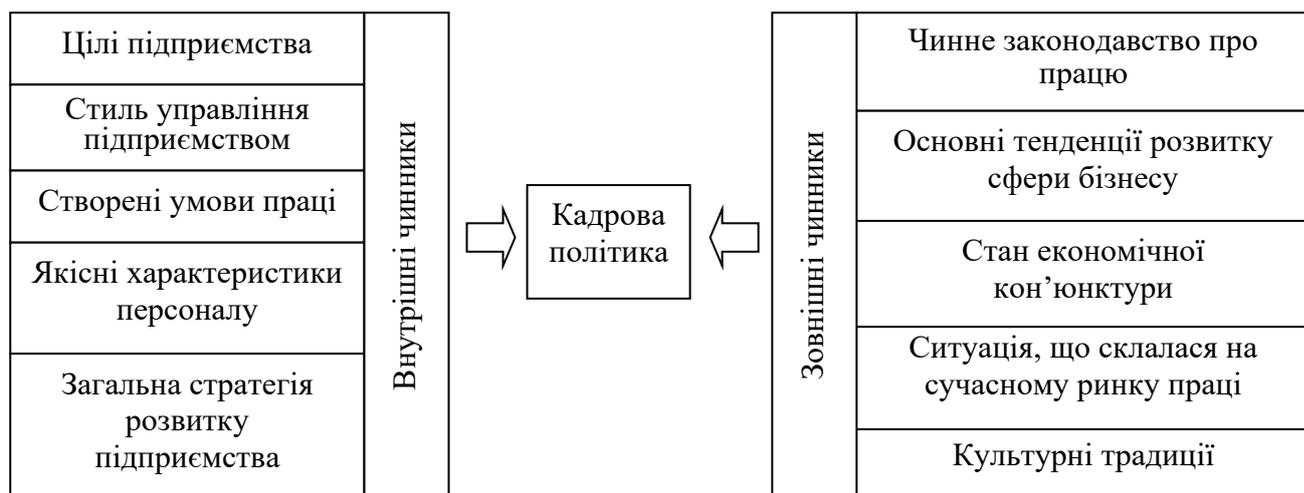


Рис. 1.1 – Система чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на кадрову політику підприємства (узагальнено автором за даними: 9, с. 36; 19, с. 122)

Як видно з рис. 1.1, до зовнішніх чинників, що впливають на формування кадрової політики підприємства, належать: національне трудове законодавство; стан економічної кон'юнктури; ситуація, що характерна для сучасного ринку праці та інші. Наприклад, наявність заборони на застосування тестів при прийомі на роботу у деяких країнах світу змушує працівників кадрових служб бути винахідливими при розробці ефективних програм відбору персоналу.

Серед внутрішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, необхідно звернути увагу, насамперед, на такі, як:

цілі підприємства – для тих суб'єктів господарювання, які зацікавлені виключно у швидкому одержанні прибутку і подальшому згортанні своєї діяльності, потрібні зовсім інші працівники, ніж на тих підприємствах, які прагнуть до поступового розширення виробництва, пошуку постійних клієнтів та завоювання більшої частки ринку;

стиль управління – якщо порівняти роботу підприємств із високим рівнем централізації управління і роботу підприємств, які функціонують із дотриманням принципів децентралізації управління, то можна переконатися у тому, що цим підприємствам потрібен абсолютно різний склад фахівців;

умови праці – найважливішими характеристиками конкретного робочого місця, що приваблює потенційних працівників, або, навпаки, відштовхує їх, є: ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль, які має докладати працівник у своїй роботі; ступінь шкідливості роботи для здоров'я; територіальне місце розташування робочого місця; тривалість і структурованість роботи; взаємодія з іншими людьми під час роботи; розуміння і прийняття мети діяльності підприємства. Як правило, наявність навіть незначної кількості непривабливих для працівників чинників потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм, спрямованих на залучення працівників на роботу та підвищення рівня їхньої лояльності до підприємства;

якісні характеристики трудового колективу, які означають, що робота в складі успішного колективу одностороннім стимулом, що сприятиме стабільній продуктивній роботі і високому рівню задоволеності

власною працею;

обрана стратегія розвитку підприємства, реалізація якої потребує використання високого рівня професіоналізму персоналу підприємства.

Основні типи кадрової політики, які сьогодні найчастіше зустрічаються на підприємствах різних сфер і напрямів діяльності, відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Класифікація основних типів кадрової політики [22, с. 232]

На основі даних рис. 1.2 можемо стверджувати, що всі існуючі типи кадрової політики підприємства можна класифікувати за двома основними напрямками.

Перший із них пов'язаний безпосередньо із рівнем розуміння тих норм і правил, які створюють необхідне підґрунтя для відповідних кадрових заходів та визначають ступінь впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві. Згідно з цим напрямком необхідно розрізняти чотири типи кадрової політики:

пасивну – керівники вищої ланки управління на підприємстві працюють у

режимі оперативного реагування на конфліктні ситуації, що виникають у підпорядкованому їм трудовому колективі, і намагаються будь-яким способом вирішити ці ситуації, найчастіше не звертаючи уваги на справжні причини виникнення конфліктів та можливі їх наслідки для підприємства в цілому;

реактивну – керівник підприємства тримає на контролі усі негативні аспекти роботи з персоналом, причини виникнення кризових ситуацій, зокрема, таких, як виникнення конфліктів між його підлеглими, відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів для вирішення поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці і таке інше;

превентивну – кадрова служба підприємства активно використовує у своїй роботі не лише різноманітні засоби діагностики персоналу, але й здійснює прогнозування кадрової ситуації. При цьому у затверджених програмах розвитку підприємства неодмінно враховуються коротко- та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також стратегічні завдання із професійного розвитку працівників;

активну – топ-менеджмент має конкретні засоби впливу на кадрову ситуацію, що склалася на підприємстві, а кадрова служба активно залучається до розробки антикризових кадрових програм, здійснює постійний моніторинг ситуації і у разі виникнення такої необхідності корегує виконання вказаних вище програм з урахуванням мінливих і складно прогнозованих параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

У ході проведення даного дослідження нами було виявлено, що на деяких підприємствах можуть зустрічатися такі різновиди активної кадрової політики, як: раціональна й авантюристична. Перша із них, на думку О.О. Кравченко [35] і О.М. Овчарук [42] передбачає, що безпосередній керівник добре володіє усією інформацією, що стосується кадрової ситуації на підприємстві, розуміє, яким чином буде змінюватися ця ситуація в наступних періодах, і активно використовує відповідні засоби впливу на неї, а кадрова служба підприємства, у свою чергу, володіє усіма можливостями прогнозування кадрової ситуації.

Натомість, авантюристична кадрова політика характеризується тим, що

представники вищої ланки управління на підприємстві не мають програми обґрунтованого розвитку кадрової ситуації, але намагаються впливати на неї усіма доступними методами [56, с. 344].

Другий напрям класифікації кадрової політики підприємства пов'язаний із визначенням рівня відкритості останньої до умов динамічного зовнішнього середовища та орієнтований виключно на власний або залучений персонал. Згідно з цим напрямом О.К. Байрачна [5] і О.В. Потьомкіна [43] пропонують розрізняти такі два типи кадрової політики, як:

відкрита – характеризується, насамперед, тим, що підприємство є досить прозорим у тих питаннях, що стосуються прийняття на роботу нових працівників, незалежно від того, до якого рівня управління належить та чи інша посада;

закрита, яка передбачає дотримання принципу просування на вищі посади виключно «своїх» працівників.

Результати порівняння відкритої і закритої кадрової політики за основними аспектами роботи з кадрами будь-якого підприємства відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 –Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики підприємства [58, с. 195]

| Ключові аспекти роботи з кадрами | Кадрова політика | |
|---|--|---|
| | відкритого типу | закритого типу |
| 1 | 2 | 3 |
| Набір нових кадрів | Складна ситуація на ринку праці що характеризується високим рівнем конкуренції. | Дефіцит кадрів на ринку праці. |
| Адаптація працівників | Можливість швидкого включення працівників до конкурентних відносин, що склалися у вже сформованому трудовому колективі. | Ефективна адаптація працівників за рахунок високого рівня згуртованості трудового колективу та добре продуманої організації навчання на робочому місці. |
| Навчання і професійний розвиток працівників | Проводиться переважно із залученням сторонніх організацій, які надають такі послуги, і сприяє запозиченню нових підходів і методів роботи. | Проводиться у межах підприємства і сприяє формуванню загальноновизнаних технологій, адаптованих до специфіки діяльності останнього. |

Продовження таблиці 1.2

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| Професійно-кваліфікаційне просування працівників | Можливість кар'єрного зростання є ускладненою, оскільки на підприємстві переважає тенденція набору на вакантні посади нових працівників з інших організацій. | Під час заповнення вакантних керівних посад на підприємстві завжди надається перевага штатним працівникам, і завдяки неухильному дотриманню цього принципу здійснюється планування кар'єри працівників. |
| Мотивація і стимулювання праці | На підприємстві особлива увага приділяється питанням стимулювання, тобто зовнішньої мотивації праці працівників. | На підприємстві перевага надається таким питанням мотивації, як задоволення потреби кожного працівника у стабільності, безпеці та соціальному прийнятті. |
| Впровадження інновацій | Новоприйняті працівники здійснюють постійний інноваційний вплив на діяльність підприємства в цілому та перебіг окремих його бізнес-процесів. При цьому основний механізм, що стимулює впровадження інновацій, - це контракт, у якому чітко визначено рівень відповідальності кожного працівника, незалежно від його посади. | Необхідність постійного стимулювання працівників до процесу розробки інновацій на підприємстві. Наявність у працівників почуття власної відповідальності за зміни, що пропонуються для підприємства. |

За даними табл. 1.2, кадрова політика відкритого типу є характерною для тих підприємств, які реалізують агресивну політику завоювання нових сегментів ринку і орієнтуються в своїй діяльності на швидкий розвиток і стрімкий вихід на нові конкурентні позиції. Натомість, кадрова політика закритого типу використовується на підприємствах, що орієнтовані у своїй діяльності на створення унікальної корпоративної атмосфери та формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах значного дефіциту кадрових ресурсів.

Ще одна досить розповсюджена типологія кадрової політики заснована на визначенні цінностей, які закладені в її основу. Так, загальновідомим є той факт, що свого часу відомий американський соціальний психолог Дуглас МакГрегор сформулював ознаки автократичного стилю управління організацією у вигляді теорії «Х», а демократичного стилю управління – у вигляді теорії «Y». В основу

першої із них покладено розуміння про те, що людина – це істота, яка за своєю природою може бути безвідповідальною, тому вона завжди намагатиметься працювати якомога менше. З огляду на це, кадрова політика будь-якого підприємства має поєднувати в собі відповідні заходи для стимулювання, прямого регулювання та контролю за діяльністю працівників. Стосовно теорії «Y» вважаємо за доцільне зазначити, що людина все таки зацікавлена в досягненні успіху, вона прагне до відповідальності, і має внутрішні мотиви до праці. Тому кадрова політика підприємства має неодмінно враховувати принципи розподілу відповідальності і встановлення довірливих відносин у трудовому колективі.

Саме з цих позицій, на наш погляд, кадрова політика може мати як демократичну, так і авторитарну орієнтацію. Однак зміни в підвищенні рівня кваліфікації працівників і постійне ускладнення бізнес-процесів на підприємствах сьогодні потребують лише демократичного стилю управління.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання кадрів на підприємстві, створення для них оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального співвідношення між процесами оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів, а також їх професійного розвитку відповідно до реальних потреб самого підприємства. Цілком очевидно, що така політика має повністю відповідати не лише вимогам чинного законодавства про працю, але й тенденціям розвитку сучасного ринку праці в державі в цілому та на рівні окремих регіонів. Механізм реалізації кадрової політики являє собою систему планів і норм, організаційних, адміністративних і соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем на підприємстві і задоволення його потреб у кадрах відповідної кваліфікації. Наступним етапом даного наукового дослідження має бути вивчення основних принципів та етапів формування кадрової політики на підприємстві.

1.2. Принципи та етапи формування кадрової політики на підприємстві

На переважній більшості підприємств, які функціонують у різних сферах національної економіки, сьогодні існує документально закріплене уявлення про кадрову політику підприємства, кадрові процеси, заходи і відповідні норми їх реалізації. Решта суб'єктів господарювання, звичайно, також має загальне уявлення про те, як необхідно організувати роботу з кадрами, однак ця інформація не закріплена в документальному вигляді, тому їх кадрова політика не є послідовною та виваженою.

Відтак, якщо керівники вищої ланки управління на підприємстві зацікавлені у тому, щоб його кадрова політика проводилася цілеспрямовано, необхідно дотримуватися певної послідовності у процесі її проектування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні етапи формування кадрової політики на підприємстві в умовах глобальних викликів [узагальнено автором за даними: 8, с. 222; 19, с. 122]

| Етапи формування кадрової політики | Мета кадрової політики | Перелік заходів, які необхідно здійснити для формування кадрової політики |
|------------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 4 |
| Нормування | Узгодження принципів і цілей роботи з кадрами із стратегічним вектором розвитку підприємства та його життєвим циклом | Здійснити аналіз існуючої корпоративної культури, ключових положень обраної стратегії розвитку підприємства та реальних його можливостей в умовах глобальних викликів. Скласти перелік основних вимог до штатних працівників, чітко визначити можливості їх подальшого кар'єрного зростання. |
| Програмування | Розробка програм, необхідних для досягнення основних цілей кадрової роботи, конкретизація таких цілей з урахуванням можливої зміни ситуації в умовах глобальних викликів | Розробити систему заходів, необхідних для досягнення встановлених цілей кадрової роботи у формі відповідного документу, з урахуванням дійсного стану розвитку підприємства та можливої зміни ситуації, що склалася, в умовах глобальних викликів. Розробити програму добору кадрів через усі можливі джерела їх залучення, підготувати спеціальні опитувальні анкети та запитання для проведення індивідуальних співбесід при відборі та прийнятті працівників на роботу, завдання, для вирішення яких необхідний творчий підхід, і таке інше. |

Продовження таблиці 1.3

| 1 | 2 | 3 |
|------------|---|---|
| Моніторинг | Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації, яка наразі є характерною для підприємства | Здійснити аналіз стану кадрового потенціалу підприємства. Розробити програму конкретних заходів, необхідну для розвитку необхідних професійних навичок та універсальних компетенцій кожного працівника. Реально оцінити ефективність кадрових заходів, що реалізуються на підприємстві. На постійній основі здійснювати моніторинг кадрової роботи на підприємстві, контролювати виконання затверджених програм оцінки, атестації та планування кар'єри працівників, створення сприятливого для роботи середовища. |

За даними табл. 1.3 можемо стверджувати, що формування кадрової політики на будь-якому підприємстві може здійснюватися у декілька етапів, кожний із яких вимагає виконання певних дій для досягнення поставлених цілей.

Зокрема, перший етап формування такої політики передбачає не лише необхідність проведення оцінки існуючої корпоративної культури та основних положень обраної стратегії розвитку підприємства, але й складання детального опису вимог, що висуваються до розвитку необхідних професійних навичок (так званих «hard skills») та універсальних компетенцій (добре відомих, як «soft skills», або «м'які навички») штатних працівників та можливостей подальшого кар'єрного зростання останніх.

На другому етапі формування кадрової політики особлива увага має бути приділена створенню системи процедур і заходів для досягнення цілей. Фактично це означає, що у випадку, коли на підприємстві впроваджуються певні кадрові технології, їх неодмінно слід закріпити у відповідних документах. На підприємствах, які дотримуються у своїй діяльності основних принципів закритої кадрової політики, просто нелогічно буде здійснювати розробку програм інтенсивного набору кадрів через кадрові агентства та засоби масової інформації. Навпаки, у цьому випадку при наборі працівників на вакантні посади досить важливо звертати увагу на безпосередніх знайомих своїх кращих, перевірених

роками, співробітників, а також на здобувачів вищої освіти і випускників закладів вищої освіти, які займають високі рейтингові показники за даними щорічних опитувань серед роботодавців. Для корпоративної культури, що сприяє формуванню сімейної і доброзичливої атмосфери на підприємстві, взагалі недоцільно при наборі нових працівників на вакантні посади використовувати надто суворі психологічні тести, однак більшу увагу слід приділяти процедурам проведення індивідуальних співбесід, моделюванню реальних виробничих ситуацій, які дозволять оцінити креативний потенціал особистості.

На третьому і заключному етапі формування кадрової політики здійснюють об'єктивну оцінку стану кадрового потенціалу підприємства, створюють механізм реалізації конкретних заходів, спрямованих на розвиток необхідних «м'яких» і «твердих» навичок у кожного із працівників та подальше їх ефективно використання для досягнення цілей підприємства. Для тих суб'єктів господарювання, які на постійній основі здійснюють моніторинг кадрової ситуації, вся сукупність існуючих програм кадрової роботи (зокрема, тих програм, які спрямовані на проведення оцінки кадрів, планування їх кар'єрного розвитку, формування сприятливої робочої атмосфери тощо) вдало поєднується в єдину систему взаємопов'язаних між собою завдань, способів діагностики та прийняття і реалізації рішень. У даному контексті цілком реально говорити про існування дійсно цілеспрямованої і добре продуманої кадрової політики як важливого інструмента управління підприємством в умовах глобальних викликів.

Цілком погоджуючись із авторським колективом, до складу якого увійшли Н.В. Зачосова, В.М. Кімлик, А.В. Замогильна [27, с. 38], вважаємо, що кадрова політика підприємства у кінцевому підсумку має забезпечити:

по-перше, організаційну інтеграцію – це означає, що керівники вищої ланки управління, так само, як і лінійні керівники, сприймають розроблену стратегію управління кадровим потенціалом підприємства, як “свою власну” і успішно реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи при цьому з різними функціональними службами;

по-друге, високий рівень відповідальності усіх працівників, тобто не лише

добре розуміння кожним із них основних цінностей підприємства, але й наполеглива їх праця для досягнення цілей даного суб'єкта господарювання;

по-третє, функціональність – це широкий спектр завдань, що пропонуються для вирішення кожному із працівників підприємства;

по-четверте, структурність – це здатність адаптуватися до необхідних організаційних змін, гнучкість кадрового потенціалу підприємства, висока якість роботи працівників, наявність сприятливих умов праці.

Враховуючи викладене, пропонуємо більш детально розглянути основні кадрові заходи, які можуть бути реалізовані на підприємстві, з урахуванням обраного ним типу стратегії розвитку і рівня планування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Кадрові заходи, які реалізуються при відкритому і закритому типах кадрової політики підприємства [авторське бачення]

| Типи стратегії підприємства | Можливі рівні планування | | |
|----------------------------------|--|--|--|
| | стратегічний | тактичний | оперативний |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Кадрова політика відкритого типу | | | |
| Підприємницька стратегія | Залучення на роботу перспективних фахівців. Використання активної політики інформування про результати діяльності підприємства його основні цінності та пріоритети. Формування переліку вимог до кандидатів на кожну вакантну посаду | Пошук перспективних осіб і проєктів, створення власного кадрового резерву, проведення конкурсів серед здобувачів вищої освіти, надання грантів на навчання для найбільш обдарованої студентської молоді. Встановлення контактів з найбільш авторитетними у регіоні кадровими агенціями | Ретельний відбір керівників і фахівців, необхідних для реалізації конкретних проєктів та проєктних ініціатив |
| Стратегія динамічного зростання | Активна політика залучення фахівців на вакантні посади | Розробка принципів і процедур оцінки кандидатів на вакантну посаду і результатів їхньої роботи. Формування горизонтальних і вертикальних управлінських команд. Планування кадрового складу | Розробка штатного розкладу. Створення посадових інструкцій. Документальне закріплення основних положень кадрової політики. Набір кадрів для виконання конкретних робіт |

Продовження табл. 1.4

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------|---|---|---|
| Стратегія прибутковості | Розробка нових форм організації праці з урахуванням нових технологій, що використовуються на підприємстві | Розробка найбільш оптимальних схем стимулювання праці працівників, які сприятимуть більш швидкому досягненню поставлених перед підприємством цілей та дозволять за рахунок цього отримати бажаний фінансовий результат. | Реалізація програм оцінки і стимулювання праці штатних працівників. Залучення до роботи на підприємстві лише досвідчених управлінських кадрів. |
| Ліквідаційна стратегія | Не розглядається | Встановлення контактів з кадровими агенціями | Оцінка результатів роботи працівників з метою подальшого скорочення кадрів та оптимізації кадрової структури. Консультації кадрів з питань можливого подальшого працевлаштування |
| Кадрова політика закритого типу | | | |
| Підприємницька стратегія | Створення власних (фірмових) інститутів | Пошук перспективних здобувачів вищої освіти, виплата стипендій для них протягом усього періоду навчання у ЗВО, організація стажування на підприємстві для усіх зацікавлених у подальшому працевлаштуванні осіб | Залучення до роботи на підприємстві осіб, які є близькими родичами чи знайомими когось із штатних працівників |
| Стратегія динамічного зростання | Планування кар'єри працівників. Розробка нетрадиційний способів найму кадрів на вакантні посади | Проведення внутрішньофірмових програм навчання. Розробка програм стимулювання праці залежно від наявного досвіду і трудового стажу | Набір працівників з високою здатністю до самонавчання. Розробка і реалізація програм адаптації персоналу |
| Стратегія прибутковості | Розробка схем оптимізації праці на підприємстві | Реалізація програм навчання управлінського персоналу. | Активне залучення працівників до оптимізації діяльності підприємства. Використання ресурсів «внутрішнього найму» |
| Ліквідаційна стратегія | Не розглядається | Розробка і реалізації програм перепідготовки кадрів | Пошук робочих місць для найбільш мобільних категорій працівників. Звільнення працівників, які були нещодавно прийняті на роботу |

На основі даних табл. 1.4 можемо зробити припущення про те, що кадрова політика на підприємстві, що функціонує в умовах глобальних викликів, може здійснюватися за такими основними напрямками, як:

прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням інноваційних технологій, які активно використовуються на підприємстві;

розробка програми розвитку кадрів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства на основі удосконалення системи навчання і кар'єрного зростання працівників;

розробка мотиваційних механізмів підвищення продуктивності праці працівників;

створення сучасних систем найму та відбору кадрів;

здійснення послідовної маркетингової діяльності в організації кадрової роботи на підприємстві;

формування обґрунтованої концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;

забезпечення рівних можливостей праці та її безпеки для усіх категорій працівників на підприємстві;

визначення основних вимог до працівників в межах розробленого прогнозу розвитку підприємства в умовах глобальних викликів;

розробка нових процедур управління кадровим складом;

покращення морально-психологічного клімату у трудовому колективі, залучення кожного працівників до вирішення стратегічно важливих питань подальшого розвитку підприємства.

Як зазначають у одній зі своїх наукових праць А.О. Коваленко і В.В. Гриненко [32, с. 77] під час розробки кадрової політики окремого суб'єкта господарювання необхідно враховувати такі принципи:

у сфері управління кадровим складом: принцип необхідності досягнення як індивідуальних цілей працівників, так і загальних цілей розвитку підприємства, що визначає необхідність пошуку компромісів між керівниками вищої ланки управління і працівниками, а не домінування інтересів одного підприємства;

у сфері підбору і розстановки кадрів: принцип відповідності, що визначає необхідність узгодження завдань, повноважень та відповідальності реальним можливостям кожного працівника; принцип професійної компетентності, який визначає необхідність наявності рівня «м'яких» і «твердих» навичок, що відповідають вимогам посади; принцип практичних досягнень, що передбачає необхідність певного професійного досвіду у конкретного працівника;

у сфері формування кадрового резерву та його підготовки для висування на керівні посади: принцип конкуренції, який передбачає необхідність відбору кандидатів на вище означені посади виключно на конкурсній основі; принцип ротації, що визначає необхідність зміни посади не лише по вертикалі, але й по горизонталі у межах даного суб'єкта господарювання;

у сфері оцінки кадрів: принцип відбору показників оцінки кадрів, що визначає необхідність розробки такої системи оцінювання, яка включає в себе мету оцінки, відповідні критерії та обґрунтовану частоту проведення такої перевірки; принцип оцінки виконання поставлених завдань, що визначає необхідність проведення оцінки результатів діяльності працівників за обраними критеріями;

у сфері розвитку кадрів: принцип підвищення кваліфікації – визначає необхідність періодичного навчання працівників, які обіймають ту чи іншу посаду на підприємстві; принцип саморозвитку, що визначає необхідність розвитку кадрів при наявності у них здібностей до цього;

у сфері мотивації і стимулювання праці: принцип відповідності оплати праці обсягам і складності виконуваних робіт; принцип мотивації, який визначає необхідність встановлення стимулюючих чинників, що мають визначальний вплив на індивідуальне прагнення працівника до виконання поставлених завдань.

Як підсумок, вважаємо за необхідне підкреслити, що основою формування кадрової політики на будь-якому сучасному підприємстві, що функціонує в умовах глобальних викликів, виступає не лише аналіз існуючої структури персоналу, але й ефективності використання ним робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості його працівників. Досить часто таке багатоаспектне дослідження проводиться із залученням фахівців із консалтингових організацій, і хоча оплата

їхніх послуг є високою, отриманий результат набагато перевищує витрати. Якщо підприємство зацікавлене у формуванні логічної та прозорої кадрової політики, воно має взяти до уваги необхідність реалізації низки етапів з її проектування, які були розглянуті нами у межах даного наукового дослідження. Водночас, основними принципами розробки такої кадрової політики мають бути, насамперед, наступні: підпорядкування кадрової політики головним завданням стратегічного розвитку підприємства; дотримання балансу між економічними і соціальними аспектами кадрової політики; забезпечення працівників максимально можливими соціальними гарантіями. Далі вважаємо за доцільне з'ясувати, чи існує зв'язок між кадровою політикою підприємства та його загальною стратегією розвитку.

1.3. Взаємозв'язок кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства в умовах глобальних викликів

Як показує багаторічний досвід господарювання, провідні компанії світу вдало поєднують у своїй кадровій політиці ті принципи та елементи, що є найбільш прийнятними для певної країни та виду діяльності. Абсолютно несхожими між собою у світовій практиці формування кадрової політики є американський і японський підходи, між якими знаходиться європейський досвід, що акумулює в собі кращі інструменти та методи роботи з персоналом, які були свого часу розроблені і апробовані в Японії та США.

Враховуючи географічне розташування і національний менталітет нашої держави, можна стверджувати, що найбільш прийнятним для підприємств, які сьогодні функціонують у різних сферах української економіки, є європейський досвід формування кадрової політики, який базується на трьох «китах».

Перший із цих підходів пов'язаний із формуванням людського капіталу, фактично означає, що підприємства мають бути зацікавлені у розвитку власного трудового потенціалу, щоб не знаходитися у постійному пошуку потрібних фахівців на ринку праці. Цей підхід, на думку О.А. Шаповал [53, с. 713], можна вважати своєрідним відображенням філософії «створити або придбати», сутність

якої проявляється у тому, що одні компанії прагнуть самостійно створити всі необхідні компоненти для своєї подальшої діяльності на обраному сегменті ринку, а інші, на відміну від них, віддають перевагу пошуку готових талантів в інших організаціях.

Другий підхід, за переконанням М.П. Денисенко і О.Ю. Будякової [22], передбачає необхідність пошуку працівників оптимального професійного профілю. При цьому слід мати на увазі, що у такій ситуації використання виключно зовнішніх джерел залучення таких кадрів неодмінно призведе до збільшення витрат на їхній відбір, тому керівники багатьох суб'єктів господарювання можуть зробити вибір на користь збільшення інвестицій у професійний розвиток своїх підлеглих, які вже добре знайомі з основними корпоративними цінностями, і завжди дотримуються їх у своїй роботі.

Стосовно третього підходу окремі автори у своїх наукових працях [27; 37] зазначають, що він безпосередньо пов'язаний із «концепцією відданості організації», яка логічним чином призводить до формування своєї моделі поведінкової моделі організації. Іншими словами, рівень залучення працівників до вирішення ключових питань у діяльності окремого підприємства є таким, що вони впевнено ототожнюють себе із даним суб'єктом господарювання, і своєю наполегливою працею сприяють досягненню його основних стратегічних цілей. Безумовно, всі взаємовідносини між кожним найманим працівником і роботодавцем підкріплюються контрактами, у тексті яких чітко визначено і рівень оплати праці, і інші важливі параметри, що не лише впливають на рівень відповідальності працівника перед підприємством, але й обмежують зловживання посадовими обов'язками. Однак, при цьому також досить важливого значення набувають і особистісні цінності працівника, і основні цінності підприємства, на якому він працює. Таке збалансоване поєднання економічних і психологічних параметрів, на наш погляд, дозволяє включити в обов'язки окремого працівника відповідальність за результати виконання ним певного виду робіт у ситуації високої довіри до нього з боку безпосереднього керівника та керівників вищої ланки управління на підприємстві. Відтак, якщо управлінська філософія сучасного

підприємства полягає у «наполегливій праці працівника за визначену щоденну плату», то його «психологічний контракт» з працівниками буде характеризуватися наявністю великої кількості «синіх комірців», які не проявляють жодних ініціатив стосовно удосконалення існуючих бізнес-процесів і приносять мало користі для подальшого розвитку підприємства. Якщо ж філософія підприємства буде дещо іншою і передбачатиме можливість забезпечення працівників такою роботою, за яку можна отримати дійсно високу винагороду, то підприємство буде швидше досягати поставлених цілей і все більше інвестицій буде здійснювати у професійний розвиток своїх працівників.

Загалом, представники сучасної наукової спільноти [9; 28; 36; 39] у своїх наукових дослідженнях неодноразово наголошують на тому, що кадрова політика є невід'ємною складовою стратегічно орієнтованої політики будь-якого сучасного підприємства, оскільки вона визначає характер взаємовідносин керівників усіх ланок управління із безпосередніми працівниками.

Як правило, розробкою кадрової політики займаються представники топ-менеджменту підприємства і підпорядковані їм кадрові служби. При цьому кадрова політика формує: конкретні вимоги до кадрів на етапі їх найму; загальне ставлення керівника підприємства до інвестицій у професійний розвиток кадрів. Відтак, при формуванні кадрової політики на рівні окремого суб'єкта господарювання необхідним стає не лише дотримання правил, норм і принципів його корпоративної культури, але й врахування основних цілей підприємства і його стратегічних планів, що може бути досить непростим завданням у надскладних умовах сьогодення.

Цілком погоджуючись із науковою позицією О.В. Роженко [46, с. 59], вважаємо, що ефективна кадрова політика на підприємстві повинна бути:

невід'ємною складовою його стратегічної програми розвитку – це означає, що кадрова політика, якої дотримується у своїй діяльності підприємство, має неодмінно сприяти реалізації стратегії його розвитку завдяки наявності відповідного кадрового забезпечення;

гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, досить стабільною і

передбачуваною, оскільки зі стабільністю пов'язані певні особисті плани працівників, а з іншого – у разі виникнення такої потреби здатною швидко реагувати на зміни економічної чи політичної ситуації в країні;

економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей підприємства.

З огляду на це, не викликає сумніву той факт, що кадрова політика підприємства має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка дозволить отримати відповідний економічний і соціальний ефект із обов'язковим дотриманням вимог чинного законодавства про працю. При цьому основу кадрової політики такого суб'єкта господарювання має складати не лише зростаюча роль особистості працівника, але й добре розуміння його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до тих завдань, які постають перед підприємством в умовах глобальних викликів.

На думку Є.В. Белоусової [8], у процесі формування кадрової політики підприємства має відбуватися взаємоузгодження низки важливих аспектів, як: розробка загальних принципів кадрової політики, визначення її пріоритетних цілей; організаційно-штатна політика – планування потреби у кадрах, формування організаційної структури управління, розробка штатного розкладу, створення власного кадрового резерву; інформаційна політика – створення і підтримка системи обміну кадровою інформацією на підприємстві; фінансова політика – розробка ефективної системи стимулювання праці працівників; політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, адаптація працівників, планування індивідуального їх кар'єрного розвитку, професійний розвиток працівників; оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики обраній стратегії розвитку підприємства, виявлення можливих проблем у сфері організації кадрової роботи, проведення оцінки кадрового потенціалу.

Все це означає, що стратегія підприємства та його кадрова політика є сполучною ланкою, яка поєднує цілі та завдання підприємства безпосередньо з кадровою роботою, тобто з оперативними заходами щодо роботи з кадрами. Наявність кадрової політики як інструменту управління підприємством відкриває

перед ним реальну можливість для здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу (рис. 1.3).

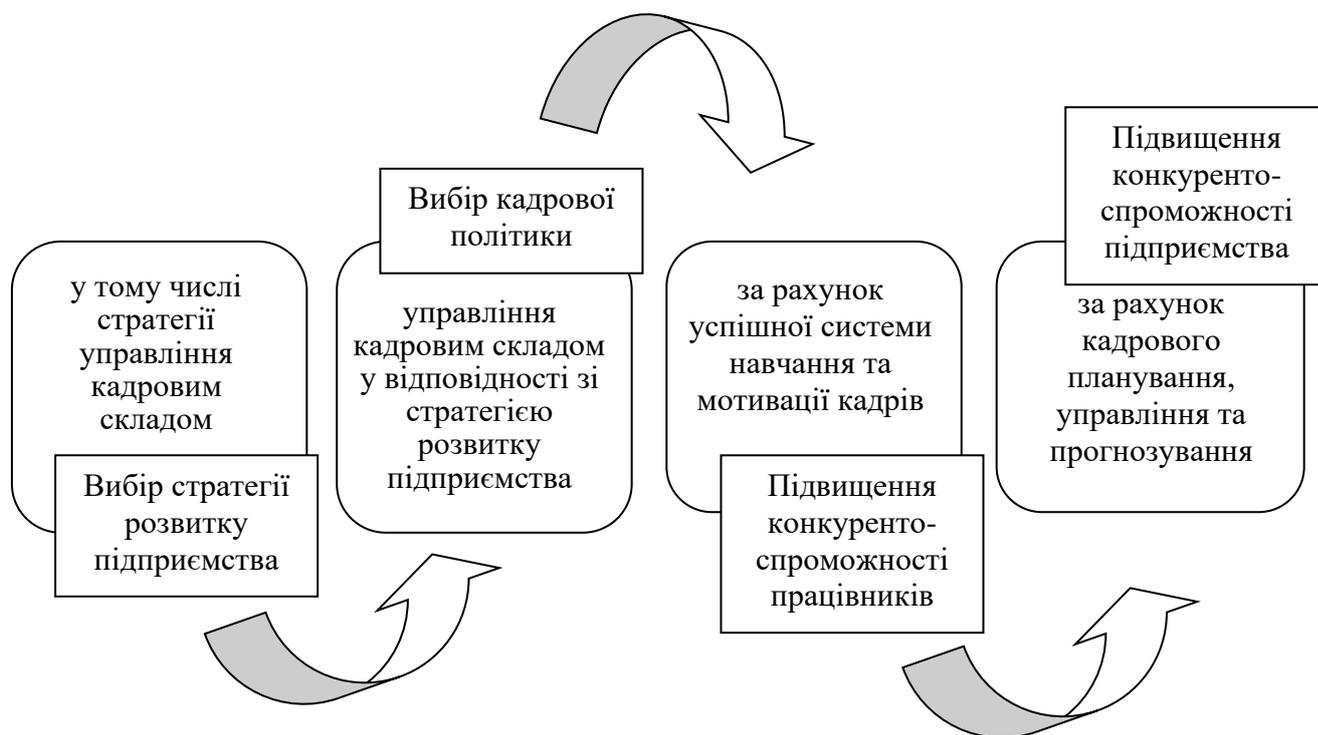


Рис. 1.3 – Залежність конкурентоспроможності підприємства від вибору кадрової політики [авторське бачення]

Як бачимо з рис. 1.3, конкурентоспроможність сучасного підприємства багато в чому залежить від конкурентоспроможності кожного його працівника на ринку праці. Так конкурентоспроможність працівника, за визначенням Т.І. Балановської і М.В. Михайліченко [6, с. 59], являє собою відповідність якості робочої сили потребам сучасного ринку праці, а також можливість у більшій мірі, порівняно з іншими кандидатами на вакантну посаду, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок та особистих рис. Якщо в аспекті якості конкурентоспроможність працівника характеризується сукупністю споживчих властивостей робочої сили, здатних забезпечити її ефективну трудову діяльність, то в аспекті кількісних характеристик ця категорія може визначатися такими параметрами, як продуктивність та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних видів робіт, якість виготовленої продукції [56, с. 344].

Отже, кадрова політика – це невід’ємна складова загальної стратегії розвитку підприємства. При формуванні відповідної кадрової стратегії необхідно враховувати такі основні положення загальної стратегії розвитку підприємства чи організації: по-перше, визначення цілей управління наявним кадровим складом – при прийнятті рішень у сфері управління кадровим складом варто брати до уваги не лише важливі економічні аспекти, але й реальні потреби та інтереси працівників; по-друге, формування ключових принципів кадрової роботи – означає, що прийнята концепція організації роботи з кадрами на підприємстві повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів даного суб’єкта господарювання.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних і практичних аспектів формування кадрової політики підприємства в умовах глобальних викликів нами було отримано наступні висновки:

1. Розкрито сутність кадрової політики підприємства та наведено характеристику її основних типів. Зазначено, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання кадрів на підприємстві, створення для них оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Основною метою такої політики є забезпечення оптимального співвідношення між процесами оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів, а також їх професійного розвитку відповідно до реальних потреб самого підприємства. Цілком очевидно, що кадрова політика має повністю відповідати не лише вимогам чинного законодавства про працю, але й тенденціям розвитку сучасного ринку праці в державі в цілому та на рівні окремих регіонів. Механізм реалізації кадрової політики являє собою систему планів і норм, організаційних, адміністративних і соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем на підприємстві і задоволення його потреб у кадрах відповідної кваліфікації.

2. Розглянуто принципи та етапи формування кадрової політики на підприємстві. Основою формування кадрової політики на будь-якому сучасному підприємстві, що функціонує в умовах глобальних викликів, виступає не лише аналіз існуючої структури персоналу, але й ефективності використання ним робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості його працівників. Досить часто таке дослідження проводиться із залученням консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг є високою, отриманий результат набагато перевищує витрати. Якщо підприємство зацікавлене у формуванні логічної та прозорої кадрової політики, воно має взяти до уваги необхідність реалізації низки етапів з її проектування, які були розглянуті нами у межах даного наукового дослідження. Водночас, основними принципами розробки такої кадрової політики мають бути, насамперед, наступні: підпорядкування кадрової політики головним завданням стратегічного розвитку підприємства; дотримання балансу між економічними і соціальними аспектами кадрової політики; забезпечення працівників максимально можливими соціальними гарантіями.

3. Обґрунтовано наявність взаємозв'язку між кадровою політикою та загальною стратегією розвитку підприємства в умовах глобальних викликів. Встановлено, що кадрова політика є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку будь-якого сучасного підприємства, незалежно від масштабів його діяльності. При формуванні ефективної кадрової стратегії необхідно враховувати такі основні положення загальної стратегії розвитку підприємства чи організації: по-перше, визначення цілей управління наявним кадровим складом – при прийнятті рішень у сфері управління кадровим складом варто брати до уваги не лише важливі економічні аспекти, але й реальні потреби та інтереси працівників; по-друге, формування ключових принципів кадрової роботи – означає, що прийнята концепція організації роботи з кадрами на підприємстві повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів даного суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»

АТ «Укргазвидобування» (УГВ) є найбільшою газодобувною компанією не лише в Україні, але й у всій Східній і Центральній Європі. Сьогодні компанія, що видобуває близько 70 % українського природного газу, веде розробку газових, нафтогазових і нафтогазоконденсатних родовищ в Харківській, Полтавській, Сумській, Донецькій, Луганській, Дніпропетровській, Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Чернівецькій та Волинській областях. Геологорозвідувальні роботи з пошуку нових родовищ вуглеводнів ведуться безпосередньо в Дніпровсько-Донецькій западині та у Карпатському регіоні.

До структури даної компанії наразі входять 11 філій, розташованих у різних регіонах нашої держави, зокрема, три газопромислові управління «Львівгазвидобування», «Полтавагазвидобування», «Шебелинкагазвидобування», науково-дослідний інститут УкрНДІгаз, п'ять сервісних філій БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, що було обрано нами для дослідження, Укргазпромгеофізика, спеціалізована аварійно-рятувальна (газорятувальна) служба (САРС) «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж, Управління з переробки газу та газового конденсату, і учбово-оздоровчий комплекс «Червона рута» [60].

За версією онлайн-сервісу Опендатабот, який щорічно аналізує відкриті дані великих підприємств різних сфер діяльності і складає перелік найбільших за обсягом бізнесів із бездоганною діловою репутацією, у 2023 р. АТ «Укргазвидобування» очолило рейтинг видобувних компаній України [60]. Фахівці компанії сьогодні не лише виконують досить широкий спектр внутрішньосвердловинних і геофізичних операцій, але й надають послуги з

ліквідації аварійних ситуацій на свердловинах, успішно реалізують проекти з будівництва нафтогазових об'єктів. Особлива увага на підприємстві приділяється питанням модернізації наявного парку сервісної техніки, оновленню бази виробничого обслуговування. Цю тезу підтверджують офіційні дані з веб-сайту компанії, де зазначається, що починаючи з 2020 р., АТ «Укргазвидобування» у своїй роботі активно впроваджує технологію капілярних систем, що дозволяє інтенсифікувати видобуток природного газу на складних свердловинах, які схильні до накопичення рідини, і відповідним чином зменшити виробничо-технологічні витрати.

За 2022 р. АТ «Укргазвидобування» видобуло 12,5 млрд. куб. м товарного природного газу, що було лише на незначні 3 % менше, ніж у попередньому році. Такий позитивний результат став можливим навіть у надскладних умовах, коли сотні виробничих об'єктів та одиниць обладнання зазнали обстрілів у різних регіонах України у результаті повномасштабного наступу рф. Багато родовищ та свердловин даної компанії досі перебувають на окупованих територіях, чи неподалік від лінії фронту. Відтак, АТ «Укргазвидобування» було змушене перейти на самозабезпечення сервісними послугами, адже більшість сервісних компаній, як українських, так і міжнародних, не змогли продовжувати надавати відповідні послуги на території нашої держави.

Тож, у межах даного дослідження вважаємо за доцільне більш детально ознайомитися з діяльністю одного із найважливіших відокремлених підрозділів даного суб'єкта господарювання – Філією «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування (надалі – Філія), яка не є юридичною особою, однак, згідно із чинним Положенням про Філію «УГВ-Сервіс» (Додаток А), яке було затверджене у 2018 р., діє на принципах господарського розрахунку, має просту круглу печатку зі своїм найменуванням Акціонерного товариства «Укргазвидобування», круглий штамп та круглу печатку «Для відряджень», власний баланс, що є складовою частиною загального балансу Товариства. Для організації і ведення своєї діяльності Філія має поточний рахунок і субрахунки в банківських та інших кредитних установах. Для забезпечення діяльності Філії Товариство наділяє її основними засобами,

обіговими коштами та іншими фінансовими активами. Загальну інформацію про Філію наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» [61; 62]

| Назва статті | Характеристика |
|---|---|
| Найменування відокремленого підрозділу: повне | Філія «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» (назва англійською мовою: Branch “UGV-Service” Joint Stock Company “Ukrigasvydobuvannya”) |
| скорочене | УГВ-Сервіс (назва англійською мовою: UGV-Service) |
| Місцезнаходження | Україна, 36021, Полтавська область, м. Полтава, вул. Грабчака, 4а |
| Дата реєстрації | 14.04.2016 р. |
| Тип відокремленого підрозділу | Філія |
| Код ЄДРПОУ | 40444061 |
| Уповноважена особа | Мохній Ігор Юрійович, директор (дата обрання 14.04.2016 р.) |
| Вид діяльності | 09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 81.10 Комплексне обслуговування об’єктів 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 56.29 Постачання інших готових страв 71.20 Технічні випробування та дослідження 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 38.31 Демонтаж (розбирання) машин і устаткування 42.21 Будівництво трубопроводів |

У своїй діяльності Філія керується чинним законодавством України, законами і постановами Верховної Ради України, Указами Президента України, Статутом Товариства, рішеннями органів Товариства, внутрішніми документами

Товариства, у тому числі внутрішніми документами у сфері запобігання та протидії проявам корупції, зокрема, затвердженою в Товаристві антикорупційною програмою, Кодексом корпоративної етики, правилами охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку, дорученнями керівництва Товариства і Положенням.

Предметом діяльності Філії є:

капітальний ремонт свердловин;

введення в експлуатацію та ремонт нагнітальних свердловин (оснащення паро- та повітрянагнітальних свердловин протипіщаним обладнанням, промивання у паро- та повітрянагнітальних свердловинах піщаних пробок);

випробування свердловин;

інтенсифікація припливу вуглеводнів;

кислотні, пінні, термічні та інші обробки пластів; гідророзриви пластів; піскоструминна перфорація, інтенсифікація свердловин за допомогою колтубінгових установок;

інжекційний вплив на пласт;

тампонажні роботи (цементування кондукторів, технічних та експлуатаційних колон, хвостовиків на герметичність, підготовка і доставка цементу на свердловини, експлуатація і ремонт тампонажної техніки, освоєння свердловин, встановлення цементних мостів і тампонів різного призначення, аналіз цементних матеріалів і розчинів, виконання робіт за допомогою мобільних парових установок, промивка свердловин, інші тампонажні роботи);

автотранспортні послуги та послуги спеціальної техніки (перевезення працівників та вантажів, навантажувально-розвантажувальні роботи, планування територій, буксирування тощо);

організація відпочинку оздоровлення і лікування працівників в санаторіях-профілакторіях та базах відпочинку;

організація громадського харчування;

інші види робіт.

Метою діяльності Філії є інтенсифікація видобутку вуглеводнів, капітальний

ремонт та випробування свердловин.

Відповідно до мети та предмета діяльності на Філію покладаються такі функції:

організація впровадження нової техніки та передової технології, винаходів і раціоналізаторських пропозицій при виконанні робіт;

здійснення заходів щодо охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів під час виробничо-господарської діяльності;

створення безпечних умов праці, впровадження у встановленому порядку правил, норм та типових інструкцій, охорони праці, протипожежної безпеки та охорони майна, впровадження нових засобів та методів попередження виникнення та ліквідації аварій, пожеж, відкритих газонафтових фонтанів;

забезпечення соціально-економічного розвитку Філії, зміцнення соціальної сфери та медичного обслуговування, оздоровлення, відпочинку та харчування працівників;

забезпечення робочих місць Філії обладнанням, матеріалами: контроль за їх ефективним використанням;

розвиток і удосконалення автоматизованих систем управління і засобів автоматизації у Філії;

забезпечення отримання, зберігання та раціонального використання матеріальних цінностей;

забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

забезпечення виконання умов організації та оплати праці, виконання чинного законодавства, Колективного договору;

участь в розробці договорів, трудових угод, пов'язаних із господарською діяльністю Філії;

організація своєчасного навчання з питань охорони праці, проведення інструктажів, перевірки знань з охорони праці працівників Філії.

Загалом, вже майже 10 років поспіль Філія «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» виконує такі операції з інтенсифікації видобутку на

родовищах Укргазвидобування, як: капітальний ремонт свердловин (КРС), операції з колтюбінгу, операції з гідравлічного розриву пластів (ГРП). Даний відокремлений підрозділ має у своєму розпорядженні 35 верстатів КРС, 7 флотів колтюбінгу та 1 флот ГРП. Навесні 2022 р., незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, обумовлену невинуватою війною з боку РФ, УГВ-Сервіс ввів в експлуатацію центральну базу виробничого обслуговування нафтогазового обладнання, діяльність якої передбачає виключно технічне обслуговування, ремонт, виробництво та відновлення інструменту й необхідного нафтогазового обладнання для проведення внутрішньосвердловинних операцій.

Для реалізації своєї мети та розглянутих вище функцій в УГВ-Сервіс існує відповідна організаційна структура управління (Додаток Г), яка не лише упорядковує взаємовідносини між різними рівнями управління, але й між окремими структурними підрозділами.

Філію очолює директор, який призначається та звільняється з посади наказом Голови правління Товариства. Директор організовує і керує виробничою діяльністю Філії, забезпечує виконання виробничих завдань, використовуючи надані йому права: діяти за довіреністю від імені Товариства; представляти інтереси Філії у відносинах з фізичними особами, організаціями, підприємствами, установами та іншими зацікавленими особами; видавати накази та розпорядження, доручення в межах компетенції, підписувати від імені Філії документи, у тому числі фінансові; укладати трудові договори та припиняти їх дію згідно з чинним законодавством України; застосовувати до працівників Філії заходи дисциплінарного стягнення; розпоряджатися фінансовими коштами та матеріальними ресурсами, якими наділено Філію, з дотриманням встановленого в Товаристві порядку; організовувати матеріально-технічне забезпечення діяльності Філії; подавати на затвердження Голові правління Товариства штатний розпис керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців Філії та організаційну структуру Філії; призначати на посади та звільняти з посади працівників Філії, у тому числі і віднесених до номенклатури Товариства, з дотриманням встановленого в Товаристві порядку.

У ході проведення даного дослідження нами було виявлено, що основними елементами організаційної структури управління даного суб'єкта господарювання є не лише окремі працівники і служби, але й окремі ланки апарату управління, взаємозв'язки між якими підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, яким притаманний лінійний та функціональний характер. Водночас, через таку побудову організаційної структури управління у Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» нерідко створюються зайві посади, що, у кінцевому підсумку призводить до дублювання окремих функцій.

З метою більш детального вивчення існуючої системи управління Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», яку було обрано нами для дослідження, вважаємо за доцільне здійснити аналіз динаміки та структури її персоналу. Результати проведених нами розрахунків відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу Філії «УГВ Сервіс» АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

| Категорія зайнятих | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення (+; -) питомої ваги, в.п., 2022 р. від | |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|---|---------|
| | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | 2020 р. | 2021 р. |
| Управлінський персонал, | 445 | 18,08 | 450 | 18,26 | 604 | 23,04 | 4,96 | 4,79 |
| у тому числі: | | | | | | | | |
| керівники | 9 | 0,37 | 9 | 0,37 | 8 | 0,31 | -0,1 | -0,1 |
| спеціалісти | 417 | 16,94 | 422 | 17,12 | 576 | 21,98 | 5,0 | 4,9 |
| технічні працівники | 19 | 0,77 | 19 | 0,77 | 20 | 0,76 | -0,01 | -0,01 |
| Виробничий персонал | 2016 | 81,92 | 2015 | 81,74 | 2017 | 76,96 | -5,0 | -4,8 |
| Разом | 2461 | 100 | 2465 | 100 | 2621 | 100 | x | x |
| Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу | 4,53 | x | 4,48 | x | 3,34 | x | -1,19 | -1,14 |

За даними табл. 2.2, на Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»

протягом 2020-2022 рр. відбулося незначне збільшення чисельності персоналу на 160 осіб, у тому числі за окремими категоріями працівників: чисельність спеціалістів збільшилася на 159 осіб, а технічних працівників – на 1 особу. Питома вага управлінського персоналу за період, що аналізується, збільшилася на 4,96 відсоткових пункти, і склала 23,04 % у 2022 р. Найбільшу питому вагу у складі управлінського персоналу у 2022 р. становила така категорія працівників, як спеціалісти (21,98 %). Поряд з цим, у 2022 р. питома вага виробничого персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» зменшилася порівняно з попереднім роком на 4,8 відсоткових пункти, а порівняно з 2020 р. – на 5,0 відсоткових пункти, і склала 76,96 % (рис. 2.1).

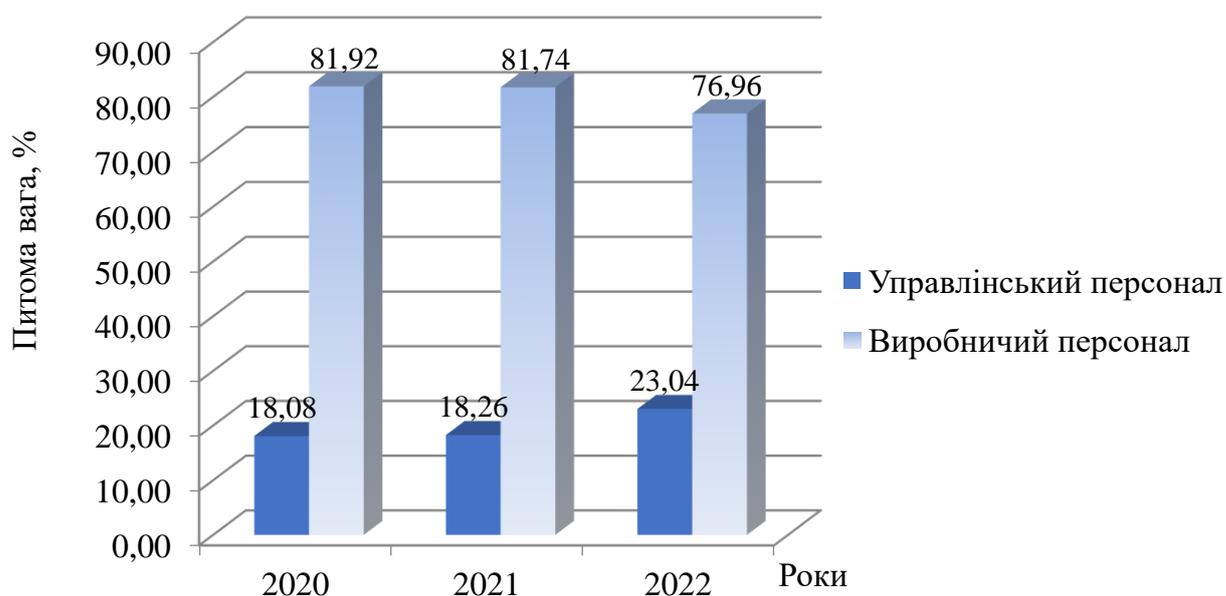


Рис. 2.1 – Динаміка загальної структури персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих, 2020-2022 рр.

За даними рис. 2.1 можемо стверджувати, що високий відсоток виробничого персоналу (понад 75 %) у загальній структурі персоналу даного суб'єкта господарювання обумовлений специфікою його господарської діяльності. Така структура персоналу вважається цілком оптимальною для підприємств нафтогазового сектору.

Аналіз структури персоналу не був би завершеним без відповідного аналізу

його вікової структури, тому у табл. 2.3 наведено основні результати проведених нами розрахунків за даним напрямом.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

| Вікові категорії працівників | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення (+; -) питомої ваги, в.п., 2022 р. від | |
|--------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|---|---------|
| | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | 2020 р. | 2021 р. |
| Персонал підприємства в цілому | | | | | | | | |
| Молодь віком 15-24 років | 138 | 5,61 | 140 | 5,68 | 142 | 5,42 | -0,2 | -0,3 |
| 25-49 років | 1510 | 61,36 | 1520 | 61,66 | 1525 | 58,18 | -3,2 | -3,5 |
| 50-59 років | 456 | 18,53 | 458 | 18,58 | 459 | 17,51 | -1,0 | -1,1 |
| 60-65 років | 112 | 4,55 | 107 | 4,34 | 265 | 10,11 | 5,6 | 5,8 |
| Пенсійного віку | 245 | 9,96 | 240 | 9,74 | 230 | 8,78 | -1,2 | -1,0 |
| Разом | 2461 | 100 | 2465 | 100 | 2621 | 100 | х | х |

Аналіз динаміки вікової структури персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», результати якого представлені у табл. 2.3, дозволяє нам стверджувати про те, що найменшу кількість працюючих у 2022 р. складає молодь віком до 24 років. За період, що аналізується, питома вага цієї категорії працівників зменшилася на 0,2 відсоткових пункти, і склала у 2022 р. лише 5,42 %. Питома вага працівників пенсійного віку на підприємстві у 2022 р. склала 8,78 %, що на 1,0 відсоткового пункту менше, ніж у попередньому році, і на 1,2 відсоткового пункту менше, ніж у 2020 р. У абсолютному вираженні чисельність даної категорії працівників також має тенденцію до зменшення.

Водночас, досить високою залишається питома вага працівників вікової категорії 25-49 років. Незважаючи на деяке зменшення даного показника в динаміці протягом останніх трьох років, досягнутий його рівень у 2022 р. вже є позитивним результатом для подальшої діяльності даного суб'єкта господарювання.

Проаналізувавши загальну вікову структуру персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», вважаємо за доцільне також розглянути характеристику

його освітньої структури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

| Рівень освіти | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення (+; -) питомої ваги, в.п., 2022 р. від | |
|---|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---|---------|
| | кількість , осіб | питома вага, % | кількість , осіб | питома вага, % | кількість , осіб | питома вага, % | 2020 р. | 2021 р. |
| Початковий рівень вищої освіти | 475 | 19,30 | 470 | 19,1 | 510 | 19,46 | 0,16 | 0,39 |
| Перший рівень вищої освіти – «бакалавр» | 367 | 14,91 | 370 | 15,0 | 401 | 15,30 | 0,39 | 0,29 |
| Другий рівень вищої освіти – «спеціаліст» | 1163 | 47,26 | 1160 | 47,1 | 1150 | 43,88 | -3,38 | -3,18 |
| Другий рівень вищої освіти – «магістр» | 456 | 18,53 | 465 | 18,9 | 560 | 21,37 | 2,84 | 2,50 |
| Разом | 2461 | 100 | 2465 | 100 | 2621 | 100 | x | x |

Згідно даних, наведених у табл. 2.4, можемо стверджувати, що переважна більшість штатних працівників даного суб'єкта господарювання завершила навчання за другим рівнем вищої освіти «спеціаліст», що підтверджено дипломами державного зразка. У 2022 р. питома вага цієї категорії працівників склала 43,88 %, що на 3,18 відсоткового пункту менше, ніж у попередньому році, і на 3,18 відсоткового пункту менше, ніж у 2020 р. Водночас, зростання в динаміці питомої ваги працівників із другим рівнем вищої освіти «магістр» за період, що аналізується, є позитивною тенденцією. Згідно результатів проведених нами розрахунків, протягом останніх трьох років цей показник збільшився на 2,84 відсоткового пункту, і склав 21,37 % від загальної чисельності працівників Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Все це, зрештою, вказує на те, що сьогодні на підприємстві працює переважно кваліфікований персонал, який своєю щоденною і наполегливою працею сприяє подальшому розвитку УГВ-Сервіс в умовах глобальних викликів.

Отже, за результатами проведеного нами аналізу кількісного і якісного складу системи управління Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» можна

зробити висновок про те, цей відокремлений підрозділ однієї із найбільш успішних видобувних компаній України розпочав свою діяльність ще на початку 2016 р., і вже майже ціле десятиліття виконує капітальний ремонт свердловин на родовищах Укргазвидобування, операції з колтюбінгу та операції з гідравлічного розриву пластів. Досягненню найбільш пріоритетних цілей Філії допомагає персонал, чисельність якого протягом останніх трьох років має тенденцію до збільшення. Поряд з цим нами виявлено, що багато років поспіль Філія «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» використовує у своїй діяльності лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Попри всі її очевидні переваги, вона має і досить суттєвий недолік – на підприємстві нерідко створюються зайві посади, що призводить до дублювання окремих функцій. Оцінка стану системи управління підприємства не дає повного уявлення про масштаби діяльності останнього, тому наступним етапом даного дослідження має бути проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»

Для того, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення для подальшого розвитку виробничого потенціалу підприємства, правильно визначати можливі його перспективи та ефективно використовувати їх для досягнення поставлених цілей, необхідно володіти усією необхідною інформацією про основні результати його господарської діяльності, отримати яку можна шляхом проведення фінансово-економічного аналізу. Інформаційне забезпечення для його проведення становлять: форма 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» (Додаток Б) і форма 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» (Додаток В). Результати такого аналізу представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

| Показники | Од. виміру | Джерела інформації, розрахунок | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|---------------|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2022 р. від 2020 р. | | 2022 р. від 2021 р. | |
| | | | | | | абсолютне | темп приросту, % | абсолютне | темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Активи на кінець року | | | | | | | | | |
| 1. Активи – всього | тис. грн. | Ф. 1 | 3044297975 | 3883110241 | 4540674488 | 1496376513 | 49,2 | 657564246 | 16,9 |
| 1.1. Необоротні активи | тис. грн. | Ф. 1 | 2317645790 | 3110848774 | 3589921303 | 1272275513 | 54,9 | 479072530 | 15,4 |
| 1.1.1. Нематеріальні активи | тис. грн. | Ф. 1 | 2117266,76 | 1078776,34 | 737357,87 | -1379908,9 | -65,2 | -341418,47 | -31,6 |
| 1.1.2. Незавершені капітальні інвестиції | тис. грн. | Ф. 1 | 124006583 | 148221480 | 142634299 | 18627715,9 | 15,0 | -5587181,82 | -3,8 |
| 1.1.3. Основні засоби | тис. грн. | Ф. 1 | 2191401782 | 2961465392 | 3446549647 | 1255147865 | 57,3 | 485084255 | 16,4 |
| 1.1.4. Довгострокова дебіторська заборгованість | тис. грн. | Ф. 1 | 120158,94 | 83125 | 0 | -120158,94 | -100,0 | -83125 | -100,0 |
| 1.2. Оборотні активи | тис. грн. | Ф. 1 | 726652185 | 772261468 | 950753184 | 224101000 | 30,8 | 178491717 | 23,1 |
| 1.2.1. Запаси | тис. грн. | Ф. 1 | 473024101 | 461869496 | 535389589 | 62365488,4 | 13,2 | 73520093,4 | 15,9 |
| 1.2.2. Дебіторська заборгованість | тис. грн. | Ф. 1 | 252712211 | 307972055 | 410851660 | 158139449 | 62,6 | 102879605 | 33,4 |
| 1.2.3. Гроші та їх еквіваленти | тис. грн. | Ф. 1 | 0 | 0 | 1086042,87 | 1086042,87 | x | 1086042,87 | x |
| 1.2.4. Витрати майбутніх періодів | тис. грн. | Ф. 1 | 290029,66 | 1143128,58 | 421051,63 | 131021,97 | 45,2 | -722076,95 | -63,2 |
| 1.2.5. Інші оборотні активи | тис. грн. | Ф. 1 | 625843,11 | 1276788,66 | 3004840,51 | 2378997,4 | 380,1 | 1728051,85 | 135,3 |
| Зобов'язання на кінець року | | | | | | | | | |
| 2. Зобов'язання – усього | тис. грн. | Ф. 1 | 3450840959 | 3789318833 | 4163708328 | 712867369 | 20,7 | 374389495 | 9,9 |
| 2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | тис. грн. | Ф. 1 | 250993130 | 176215943 | 199824406 | -51168724,7 | -20,4 | 23608462,7 | 13,4 |
| 2.2. Поточні зобов'язання | тис. грн. | Ф. 1 | 3199847828 | 3613102890 | 3963883922 | 764036094 | 23,9 | 350781032 | 9,7 |
| Власний капітал на кінець року | | | | | | | | | |
| 3. Власний капітал – усього | тис. грн. | Ф. 1 | -406542984 | 93791408,2 | 376966160 | 783509143 | -192,7 | 283174751 | 301,9 |
| 3.1. Капітал у дооцінках | тис. грн. | Ф. 1 | 680988817 | 1356333676 | 2278540822 | 1597552004 | 234,6 | 922207145 | 68,0 |
| 3.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | тис. грн. | Ф. 1 | -1087531801 | -1262542268 | -1901574662 | -814042861 | 74,9 | -639032394 | 50,6 |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------|-------------|--------|
| Ресурси підприємства | | | | | | | | | |
| 4.1. Середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | Ф. 1 | 2341817258 | 2795067337 | 3269080888 | 927263630 | 39,6 | 474013551 | 17,0 |
| 4.2. Середня вартість нематеріальних активів | тис. грн. | Ф. 1 | 7947046,98 | 8578543,73 | 8289627,04 | 342580,055 | 4,3 | -288916,695 | -3,4 |
| 4.3. Середні залишки оборотних засобів | тис. грн. | Ф. 1 | 767151836 | 749456826 | 861507326 | 94355489,8 | 12,3 | 112050500 | 15,0 |
| 4.4. Середньооблікова чисельність працівників | осіб | Ф. 1-ПВ | 2461 | 2465 | 2621 | 160 | 6,5 | 156 | 6,3 |
| Економічні та фінансові результати | | | | | | | | | |
| 5.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн. | Ф. 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 | x |
| 5.2. Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | Ф. 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 | x |
| 5.3. Валовий прибуток (збиток) | тис. грн. | Ф. 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 | x |
| 5.4. Інші операційні доходи | тис. грн. | Ф. 2 | 23352167,73 | 473635524,98 | 388494376,04 | 365142208,3 | 1563,6 | -85141148,9 | -18,0 |
| 5.5. Фінансовий результат від операційної діяльності | тис. грн. | Ф. 2 | -285660137,99 | -293231024,94 | -649707125,03 | -364046987 | 127,4 | -356476100 | 121,6 |
| 5.6. Фінансовий результат до оподаткування | тис. грн. | Ф. 2 | -309732637,00 | -317874515,93 | -677653460,91 | -367920823,9 | 118,8 | -359778945 | 113,2 |
| 5.7. Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | Ф. 2 | -309732637,00 | -317874515,93 | -677653460,91 | -367920823,9 | 118,8 | -359778945 | 113,2 |
| Показники ефективності використання ресурсів | | | | | | | | | |
| 6.1. Продуктивність праці працівників | тис. грн. / 1 особу | п. 5.4 / п. 4.4 | 9488,89 | 192144,23 | 148223,72 | 138734,83 | 1462,08 | -43920,51 | -22,86 |
| 6.2. Фондовіддача | грн. / грн. | п. 5.4 / п. 4.1 | 0,01 | 0,17 | 0,12 | 0,11 | 1091,75 | -0,05 | -29,87 |
| 6.3. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів | обороти | п. 5.7 / п. 4.3 | -0,40 | -0,42 | -0,79 | -0,38 | 94,82 | -0,36 | 85,46 |

За даними табл. 2.5 можемо стверджувати, що у складі активів даного суб'єкта господарювання левову частку займають необоротні активи (79,06 % у 2022 р.). Протягом останніх трьох років величина необоротних активів зросла на 54,9 %, тобто на 1272275513 тис. грн. Відповідно питома вага оборотних активів у 2022 р. склала 20,94, а в абсолютному вираженні їх величина зросла протягом 2020-2022 рр. на 30,8 %, або на 224101000 тис. грн.

Водночас, аналізуючи структуру зобов'язань Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», ми дійшли висновку, що величина її довгострокових зобов'язань у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшилася на 20,4 %, а порівняно з 2021 р. – збільшилася на 13,4 %. Натомість, величина поточних зобов'язань за період, що аналізується, зросла на підприємстві на 23,9 %.

Вартість власного капіталу підприємства, яке було обрано нами для дослідження, у 2022 р. склала 376966160 тис. грн., що на 301,9 % більше, ніж відповідний показник попереднього 2021 року, і на 192,7 % менше, ніж у 2020 р. Середньорічна вартість наявних основних засобів Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має позитивну тенденцію до зростання: за 2020-2022 рр. цей показник зріс на 39,6 %, і склав 3269080888 тис. грн. у 2022 р. Зростають і середньорічні залишки оборотних засобів підприємства, що аналізується. За останні три роки цей показник збільшився на 12,3 %.

За результатами проведеного нами аналізу фінансових та економічних показників підприємства було виявлено, що у 2022 р., як і у попередніх двох роках, діяльність Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» була збитковою. Однак неправильно буде говорити про те, що все це обумовлено виключно неефективною господарською діяльністю даного суб'єкта господарювання. Навпаки, однією із причин виникнення такої ситуації є те, що Філія є відокремленим підрозділом АТ «Укргазвидобування», тому всі фінансові платежі, що мають відношення до неї, досить часто здійснюються нерівномірно.

Аналізуючи показники ефективності використання ресурсів на підприємстві, ми з'ясували, що продуктивність праці одного працівника Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилася на 22,86 %, а

порівняно з 2020 р. – зросла у 15,6 разів. Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів підприємства, тому вважаємо за доцільне зазначити, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. цей показник зменшився на 29,87 %, а порівняно з 2020 р. – навпаки, суттєво збільшився, і досяг рівня 0,12. Все це вказує на те, що сьогодні на підприємстві існує проблема підвищення ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів вказує на те, що протягом 2020-2022 рр. ці засоби використовувалися недостатньо ефективно, оскільки цей показник має негативну тенденцію до зменшення, і оборотні засоби протягом року не здійснили жодного обороту.

Далі проведемо аналіз структури операційних витрат (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

| Витрати | Роки | | | | | | Відхилення питомої ваги, в.п., 2022 р. від | |
|----------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|--|---------|
| | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2020 р. | 2021 р. |
| | сума, тис. грн. | питома вага, % | сума, тис. грн. | питома вага, % | сума, тис. грн. | питома вага, % | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| Матеріальні витрати | 285858351 | 27,08 | 203732601 | 12,64 | 397652348 | 31,09 | 4,01 | 18,46 |
| Витрати на оплату праці | 697975281 | 66,12 | 841880307,9 | 52,23 | 830160047,8 | 64,91 | -1,21 | 12,69 |
| Відрахування на соціальні заходи | 135995843 | 12,88 | 159622365,9 | 9,90 | 164386440,2 | 12,85 | -0,03 | 2,95 |
| Амортизація | 281422823 | 26,66 | 309308874,4 | 19,19 | 474069883,2 | 37,07 | 10,41 | 17,88 |
| Інші операційні витрати | -345658805 | -32,75 | 97474878,04 | 6,05 | -587421119,8 | -45,93 | -13,19 | -51,98 |
| Разом | 1055593493 | 100,00 | 1612019027 | 100,00 | 1278847599 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |

Як бачимо з табл. 2.6, у загальній структурі операційних витрат підприємства, яке було обрано нами для дослідження, у 2022 р. найбільшу питому вагу (понад 64 %) займали витрати на оплату праці. Цей показник протягом останніх трьох років збільшився на 132184766,9 тис. грн., а його

питома вага зменшилася на 1,21 відсоткового пункту. Питома вага матеріальних витрат підприємства у 2020 р. становила 27,08 %, а у 2022 р. зросла до 31,09 %, тобто на 4,01 відсоткового пункту. Водночас, розмір амортизаційних відрахувань Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» у 2022 р. склав 474069883,2 тис. грн., а його питома вага у загальній структурі операційних витрат даного суб'єкта господарювання досягла 37,07 %. Протягом останніх трьох років абсолютне значення цього важливого елемента операційних витрат на підприємстві збільшилося на 192647060,3 тис. грн., а його питома вага зросла із 26,66 % у 2020 р. до 37,07 % у 2022 р., тобто на 10,41 відсоткового пункту.

Одним із найважливіших показників фінансової стійкості підприємства, що досліджується, є коефіцієнт автономії, результати розрахунку якого вказують на те, що у фінансуванні активів Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» частка власного капіталу є набагато меншою, ніж залученого, оскільки його значення у 2020-2022 р. не лише не перевищує нормативно встановлений рівень, але й навіть не є наближеним до нього (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансової стійкості Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

| Показники | Роки | | | Нормативне значення | Відхилення від нормативного значення (+,-) | | |
|------------------------------------|--------|-------|-------|---------------------|--|--------|--------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | | 2020 | 2021 | 2022 |
| Коефіцієнт автономії | -0,134 | 0,024 | 0,083 | >0,5 | -0,634 | -0,476 | -0,417 |
| Коефіцієнт заборгованості | 1,134 | 0,976 | 0,917 | <0,5 | 0,634 | 0,476 | 0,417 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | -0,051 | 0,070 | 0,127 | >1,0 | -1,051 | -0,930 | -0,873 |

Як бачимо з табл. 2.7, коефіцієнт фінансової стабільності протягом останніх трьох років на даному суб'єкті господарювання характеризується тенденцією до збільшення (з -0,051 до 0,127 пункту), а це означає, що Філія для здійснення своєї господарської діяльності наразі не може залучати зовнішні джерела фінансування. Коефіцієнт заборгованості розраховується як відношення

суми позикового капіталу до загальної суми активів підприємства. Протягом останніх двох років цей коефіцієнт був значно вищим за встановлене нормативне значення. Незважаючи на те, що цей коефіцієнт має тенденцію до зменшення з 1,134 до 0,917 протягом 2020-2022 рр., це вказує на існування значних проблем у сфері забезпечення фінансової стійкості Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Зокрема, мається на увазі те, що діяльність даного суб'єкта господарювання характеризується досить низьким рівнем фінансової стійкості, адже у структурі джерел його фінансування переважають виключно позикові кошти.

Розглянемо основні показники платоспроможності підприємства, яке було обрано нами для дослідження (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка показників платоспроможності філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр.

| Показники | Роки | | | Нормативне значення | Відхилення (+;-) від нормативного значення | | |
|---------------------------------------|-------|------|--------|---------------------|--|-------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | | 2020 | 2021 | 2022 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | - | - | 0,0003 | >0,2 | -0,2 | -0,2 | -0,1997 |
| Коефіцієнт поточної платоспроможності | -0,13 | 0,03 | 0,10 | >0,7 | -0,83 | -0,67 | -0,60 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,23 | 0,21 | 0,24 | >1 | -0,77 | -0,79 | -0,76 |

За даними табл. 2.8 можемо зробити висновок про те, що у 2020 і 2021 рр. у структурі оборотних активів Філії був відсутнім такий елемент, як грошові кошти та їх еквіваленти, тому розрахунок коефіцієнта абсолютної платоспроможності нами не здійснювався. Відповідно лише у 2022 р. ситуація на підприємстві змінилася, і розраховане значення цього коефіцієнта склало 0,0003. Отриманий результат є надто низьким порівняно з рекомендованим нормативним його значенням, тому це свідчить про неспроможність суб'єкта господарювання терміново погасити короткотермінову кредиторську заборгованість.

Поряд із цим, розрахований нами коефіцієнт поточної платоспроможності у 2020-2022 рр. був значно нижчим за нормативне його значення на 0,83; 0,67 і 0,60

пункти відповідно, що пояснюється досить значним обсягом дебіторської заборгованості Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Це свідчить про те, що підприємство не здатне відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. На кінець 2021 року у Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» залишилося лише 0,03 грн. на кожну гривню поточних зобов'язань, а у 2022 р. – відповідно 0,1 грн. У кінцевому підсумку, такий низький рівень платоспроможності підприємства може призвести до зниження довіри до нього у бізнес-середовищі.

Отже, можемо зробити висновок, що у 2022 р., як і у попередніх двох роках, діяльність Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» була збитковою. Фінансовий стан даного суб'єкта господарювання погіршується в динаміці, тому у перспективі воно може за багатьма ознаками наблизитись до неплатоспроможного стану. Відтак, стійкий розвиток даного підприємства і досягнення ним стратегічних цілей потребує більш ефективного використання персоналу. Тому, враховуючи мету і завдання даного дослідження вважаємо за доцільне здійснити оцінку його кадрової політики.

2.3. Оцінювання існуючої кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»

Складні умови зовнішнього середовища потребують від сучасних підприємств та організацій пошуку принципово нових методів здійснення господарської діяльності. У відповідь на ці вимоги вказані суб'єкти господарювання змушені формувати стратегії, адекватні до змін, які відбуваються, переглядаючи при цьому пріоритети власного розвитку. Успішна реалізація таких стратегій навряд чи можлива без кваліфікованих і мотивованих працівників, унікальні компетенції, професійний і особистісний потенціал яких є ключовим чинником підвищення ефективності господарської діяльності.

Кадрова політика Філії «УГВ-Сервіс» сьогодні здійснюється на трьох рівнях: оперативному, тактичному і стратегічному. При цьому слід мати на увазі, що перший із них передбачає діяльність, спрямовану на вирішення завдань забезпечення і реалізації процедур і операцій в межах окремих кадрових процесів на підприємстві. На відміну від нього, тактичний рівень передбачає управління окремими елементами і процесами кадрової політики з урахуванням умов динамічного зовнішнього середовища, і кадровою стратегією підприємства. Нарешті, стратегічний рівень кадрової політики є важливим чинником формування конкурентоспроможності і довгострокового розвитку підприємства на основі регулювання відносин між працівниками і підприємством у межах оборонної стратегії розвитку останнього. Саме цей рівень, зрештою, передбачає розробку такої кадрової політики, яка відповідатиме пріоритетним цілям розвитку даного суб'єкта господарювання в умовах глобальних викликів.

Для забезпечення належного рівня організації кадрової політики у організаційній структурі Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» виділено такі важливі структурні підрозділи, як відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати і фахівець з соціального забезпечення.

Беручи до уваги увесь комплекс чинників, які впливають на розвиток існуючої підсистеми управління персоналом, ми сформулювали консолідований перелік функцій, які виконуються на даному підприємстві з урахуванням структурно-організаційного аспекту:

облік руху, планування і маркетингу персоналу (планування і прогнозування потреби в персоналі; аналіз попиту і пропозиції на робочу силу на ринку праці в галузі чи регіоні; участь у розробці стратегії підприємства, розробка директивних документів і локальних нормативних актів; розробка єдиних критеріїв залучення і відбору персоналу, проведення оціночних співбесід з кандидатами на вакантну посаду; забезпечення кадрового діловодства);

мотивація, стимулювання і оплата праці (розробка систем оплати праці персоналу; регулювання умов праці, забезпечення безпеки охорони праці і здоров'я

співробітників, соціальне забезпечення співробітників; управління трудовою мотивацією працівників шляхом задоволення їх основних потреб; розробка нематеріальних форм заохочення трудових досягнень; соціально-психологічна діагностика персоналу, аналіз і регулювання групових і міжособистісних взаємовідносин на різних рівнях організації; вирішення трудових конфліктів, які виникають у процесі виробництва; розвиток соціальної інфраструктури підприємства; планування і розвиток корпоративної культури);

розвиток трудового потенціалу працівників і оцінка персоналу (професійна орієнтація працівників; організація їх професійної і соціально-психологічної адаптації; професійне навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації; забезпечення професійно-посадового зростання працівників, планування кар'єри; оцінка індивідуальних результатів діяльності працівників і проведення атестації).

Для комплексного аналізу рівня ефективності існуючої кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» доцільно використовувати перелік деталізованих критеріїв такої оцінки, більшість з яких вже була проаналізована нами на попередньому етапі даного наукового дослідження (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Ключові показники оцінки ефективності кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» [запропоновано автором]

| Напрями роботи з кадрами | Показники оцінки кадрової політики | Алгоритм розрахунку показника |
|----------------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Забезпечення потреби у персоналі | Рейтинг привабливості підприємства на ринку праці | Кількість відгуків на вакансію / Загальна кількість вакансій × 100 % |
| | Швидкість заповнення вакансій | Дата виникнення вакансії – Дата, коли кандидат на вакантну посаду погоджується працювати на даному підприємстві |
| | Час простою відкритих вакансій | - |
| | Середня ціна найму одного працівника | (Вартість розміщення рекламних оголошень + Час, витрачений на найм працівника, грн. + Інші витрати) / Кількість прийнятих працівників |

Продовження таблиці 2.9

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| | Якість найму працівників | (Кількість нових працівників, яких було переведено на вищі посади у звітному періоді + Кількість працівників, рейтинг яких у результаті оцінки було підвищено у звітному періоді) / Загальна кількість прийнятих працівників у звітному періоді |
| Управління кількісним складом персоналу підприємства | Стативно-вікова структура персоналу підприємства | - |
| | Освітня структура персоналу підприємства | - |
| | Кількість виробничих працівників на одного адміністративного працівника | Кількість промислово-виробничого персоналу / Кількість адміністративних працівників |
| | Коефіцієнт обороту з приймання працівників | Кількість прийнятих працівників за період / Середньооблікова чисельність персоналу |
| | Коефіцієнт обороту зі звільнення | Кількість звільнених працівників за період / Середньооблікова чисельність персоналу |
| | Коефіцієнт постійності кадрів за період | (Облікова чисельність працівників на початок періоду – Кількість звільнених працівників за період) / Середньооблікова чисельність персоналу підприємства |
| Навчання, розвиток і оцінка персоналу | Середній розмір витрат на розвиток одного працівника | - |
| | Виконання плану навчання | Фактична кількість працівників, які пройшли навчання за звітний період / Планова кількість працівників, які мають пройти навчання на підприємстві |
| Атестація персоналу | Відсоток працівників, які пройшли випробний термін | Кількість працівників, які пройшли випробний термін за період, що аналізується / Кількість прийнятих працівників за період × 100 % |
| Мотивація і стимулювання персоналу | Частка витрат на оплату праці працівників в загальних витратах підприємства | Витрати на оплату праці працівників підприємства / Загальна величина витрат підприємства |
| | Середній рівень оплати праці працівників | Обсяг витрат на оплату праці працівників підприємства за певний період / Середньооблікова чисельність персоналу підприємства за звітний період |
| | Коефіцієнт стабільності кадрів | Облікова чисельність персоналу на початок періоду / Кількість працівників зі стажем роботи від 5 років на підприємстві |
| | Коефіцієнт плинності кадрів | (Кількість працівників, звільнених за власним бажанням + Кількість працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни) / Середньооблікова чисельність персоналу підприємства за період × 100 % |

За даними табл. 2.9 можемо стверджувати, що з метою удосконалення кадрової політики на підприємстві, обраному нами для дослідження, необхідно систематично проводити комплексну діагностику персоналу за трьома групами показників: показники, які відображають структуру і склад персоналу працівників, спеціалістів і керівників та їхню динаміку; показники, які відображають стабільність трудового колективу тощо.

При цьому основними компонентами кадрової політики, яка сьогодні використовується у діяльності Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», є наступні:

методологічний – використовується для відповідного організаційного і методичного забезпечення процесу управління персоналом (охоплює сукупність цілей і завдань, законів і принципів, технологій раціонального використання потенціалу працівників, методів вирішення кадрових питань, а також функцій управління персоналом);

процесний – необхідний для інформаційного, методичного і програмного забезпечення системи управління персоналом підприємства (комунікації в організації, схема процесу розробки і реалізації рішень загальноорганізаційного характеру, система накопичення і зберігання інформації, програмні засоби, які використовуються в управлінській діяльності персоналу підприємства тощо);

структурний – створює належні умови для реалізації функцій управління персоналом підприємства (схема організаційних відносин на підприємстві, тобто його організаційна структура управління);

правовий блок – забезпечує правове і нормативне забезпечення функцій управління персоналом (внутрішня і нормативно-правова документація).

Від ефективної управлінської праці менеджерів середньої ланки управління Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» безпосередньо залежать результати його прибутковості, тому існують реальні теоретичні і практичні потреби в необхідності характеристики змісту їх управлінської праці, як важливої умови, що сприяє реалізації обраної кадрової політики на даному підприємстві (рис. 2.2).

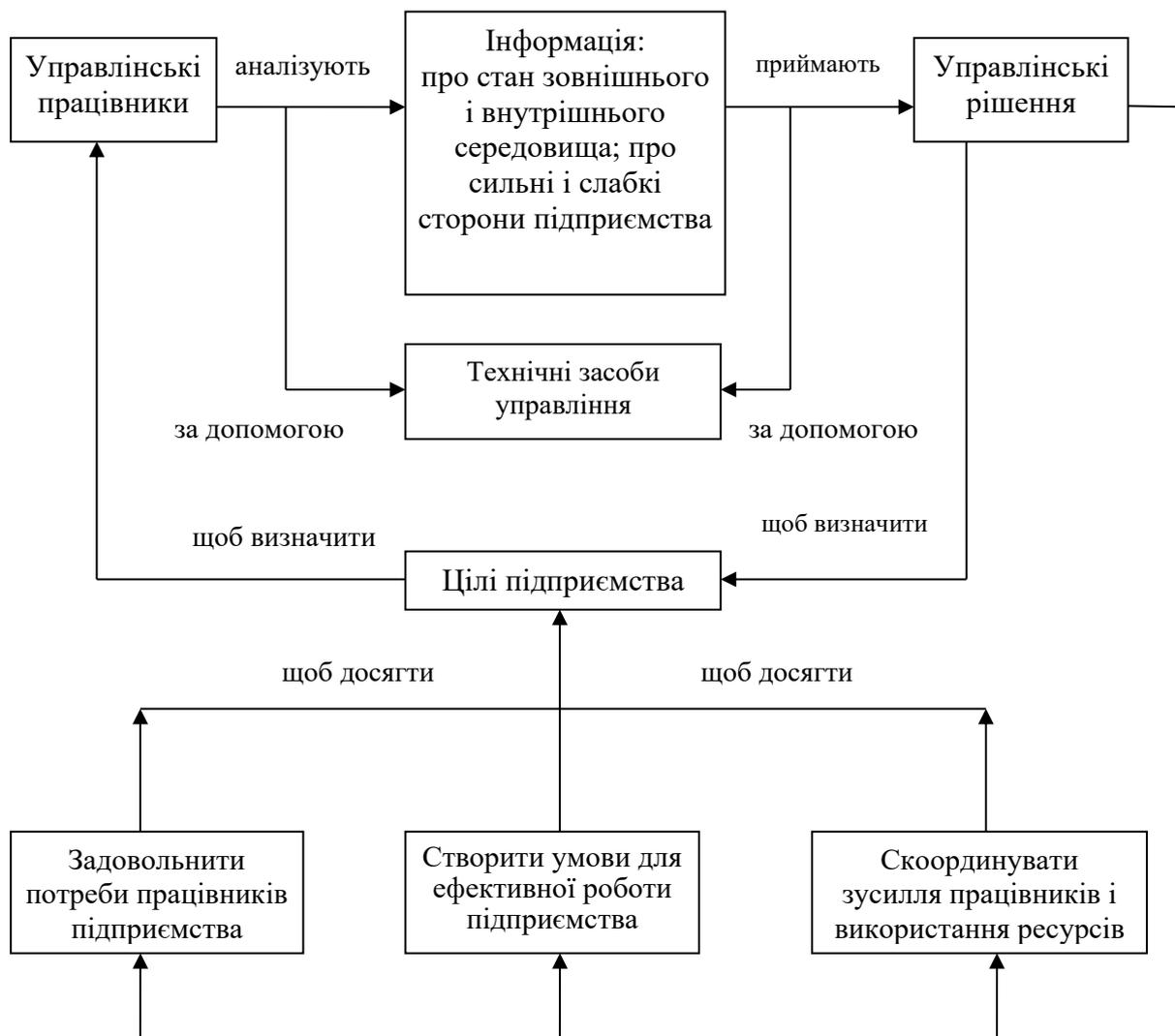


Рис. 2.2 – Процес організації управлінської праці у Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» (авторське бачення)

Як бачимо з рис. 2.2, управлінська праця являє собою планомірну діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямовану на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. При цьому основні завдання управління полягають у визначенні цілей підприємства і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних) для їхньої реалізації.

У процесі проведеного дослідження існуючої кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс», що є відокремленим підрозділом АТ «Укргазвидобування», нами було

виявлено, що на підприємстві існує низка проблем, які потребують вирішення.

По-перше, на підприємстві відсутній постійний і якісний аналіз кадрового складу, а ті засоби діагностики, що використовуються у роботі, не відрізняються різноманіттям, і потребують оновлення. Водночас, замало уваги приділяється питанням прогнозування кадрової ситуації, що особливо важливо в надскладних економічних умовах сьогодення, які спричинені повномасштабним вторгненням РФ на територію нашої держави.

По-друге, на даному підприємстві досить пізно реагують на появу симптомів негативного характеру у колективі, на причини виникнення і розвитку кризових процесів. Зрештою, це призводить до виникнення незадоволення умовами праці, системою стимулювання, а в окремих випадках – до звільнення кваліфікованих кадрів.

По-третє, поповнення кадрів відбувається переважно за рахунок зовнішніх джерел за допомогою оголошень про відкриті вакансії на сайті підприємства, у засобах масової інформації, у центрі зайнятості населення, через власних працівників підприємства за їх рекомендацією. Прийом нових працівників здійснюється на всі посадові рівні, при цьому досить рідко відбувається заміщення з числа штатних працівників підприємства. Все це вказує на те, що на підприємстві відсутня ефективна система кар'єрного розвитку працівників.

По-четверте, на підприємстві відсутня чітка процедура ознайомлення нового працівника з організацією, тому нерідко працівник з самого моменту його найму відчуває себе «відірваним» від трудового колективу.

По-п'яте, на даному суб'єкті господарювання відсутні відповідні комунікації, які б дозволили окремому працівникові висловлювати свої критичні зауваження, міркування, пропозиції стосовно організації роботи певного структурного підрозділу або підприємства в цілому, і отримувати швидкі відповіді на них.

Отже, для зміцнення конкурентних позицій Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» на ринку необхідно здійснювати відповідні заходи, спрямовані на удосконалення всієї системи організації кадрових процесів та

формування ефективної кадрової політики. На підприємстві необхідно також розробити нову кадрову стратегію, в основу якої мають бути покладені важливі чинники зростання ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок. Це дозволить більш ефективно використовувати наявний кадровий потенціал та спрямовувати його на вирішення пріоритетних завдань, які сьогодні поставлені перед підприємством. Стратегічна мета кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс», як відокремленого підрозділу АТ «Укргазвидобування», має передбачати: створення сучасної системи управління кадрами, що спирається як на економічні стимули, так і на соціальні гарантії. Це дозволить співставити інтереси компанії з інтересами працівників у підвищенні ефективності господарської діяльності і продуктивності праці та досягненні більш високих фінансово-економічних показників.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» нами було зроблено такі висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що цей відокремлений підрозділ однієї із найбільш успішних видобувних компаній України розпочав свою діяльність ще на початку 2016 р., і вже майже ціле десятиліття виконує капітальний ремонт свердловин на родовищах Укргазвидобування, операції з колтюбінгу та операції з гідравлічного розриву пластів. Досягненню найбільш пріоритетних цілей Філії допомагає персонал, чисельність якого протягом останніх трьох років має тенденцію до збільшення. Поряд з цим нами виявлено, що багато років поспіль Філія «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» використовує у своїй діяльності лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Попри всі її очевидні переваги, вона має і досить суттєвий недолік – на підприємстві нерідко створюються зайві посади, що призводить до дублювання окремих функцій.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів діяльності

Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Зазначено, що у складі активів даного суб'єкта господарювання левову частку займають необоротні активи (79,06 % у 2022 р.), величина яких протягом останніх трьох років зросла на 54,9 %, тобто на 1272275513 тис. грн. Середньорічна вартість наявних основних засобів Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має позитивну тенденцію до зростання. Зростають і середньорічні залишки оборотних засобів підприємства, що аналізується. Поряд із цим нами було виявлено, що у 2022 р., як і у попередніх двох роках, діяльність даного суб'єкта господарювання була збитковою, однак неправильно буде вважати, що все це обумовлено виключно неефективною його господарською діяльністю, оскільки Філія є відокремленим підрозділом АТ «Укргазвидобування», і всі фінансові платежі, що мають відношення до неї, досить часто здійснюються нерівномірно.

3. Оцінено існуючу кадрову політику Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Для зміцнення конкурентних позицій Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» на ринку необхідно здійснювати заходи, спрямовані на удосконалення всієї системи організації кадрових процесів та формування ефективної кадрової політики. Зокрема, необхідно розробити нову кадрову стратегію, в основу якої мають бути покладені важливі чинники зростання ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок. Це дозволить більш ефективно використовувати наявний кадровий потенціал та спрямовувати його на вирішення пріоритетних завдань, які сьогодні поставлені перед підприємством. Стратегічна мета кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», має передбачати: створення сучасної системи управління кадрами, що спирається як на економічні стимули, так і на соціальні гарантії. Це дозволить співставити інтереси компанії з інтересами працівників у підвищенні ефективності господарської діяльності і продуктивності праці та досягненні більш високих фінансово-економічних показників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»

На попередньому етапі даного наукового дослідження, коли здійснювалося оцінювання існуючої кадрової політики підприємства, нами було виділено п'ять основних її проблем, які наразі потребують першочергового вирішення: відсутність постійного і якісного аналізу кадрового складу; несвоєчасне реагування на причини виникнення і розвитку кризових процесів у трудовому колективі; відсутність ефективної системи кар'єрного розвитку працівників; відсутність чіткої процедури ознайомлення новоприйнятих працівників зі специфікою діяльності підприємства; відсутність відповідних каналів комунікації, які б дозволили кожному працівникові висловлювати власні критичні зауваження і пропозиції щодо організації роботи у їхніх структурних підрозділах чи на підприємстві в цілому, і швидко отримувати зворотний зв'язок.

Відтак, проєкт удосконалення кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» розглядається нами, як система взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища (керівники різних рівнів управління, підлеглі, ресурси, терміни, цілі, методи), які взаємодіють між собою і з елементами зовнішнього середовища (держава, конкуренти, постачальники, споживачі), здійснення якої на практиці дозволить підвищити ефективність діяльності персоналу на основі удосконалення кадрової політики. Відтак, удосконалення кадрової політики має позитивно впливати на виробничу діяльність підприємства шляхом зміни відповідних складових, вичерпний перелік яких зазначено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Вплив проекту удосконалення кадрової політики підприємства на результати його діяльності (авторське бачення)

Проект удосконалення кадрової політики на рівні даного суб'єкта господарювання має дати чітку відповідь на такі питання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Перелік питань, які є ключовими для кадрової політики підприємства [узагальнено автором]

| Перелік питань, що є ключовими для кадрової політики підприємства | Відповідний аспект кадрової політики підприємства |
|--|--|
| Яка кількість працівників, що володіють певним рівнем кваліфікації, буде необхідною, у який період часу, і в якому структурному підрозділі підприємства? | Планування потреби в кадрах на перспективу |
| Якими способами можна залучити необхідний / скоротити надлишковий персонал? | Залучення чи скорочення кадрів |
| Якими методами можна максимально використовувати здібності працівників? | Планування результатів використання кадрів |
| Як організувати систематичний і цілеспрямований розвиток кадрів в умовах глобальних викликів? | Планування розвитку кадрів |
| Які витрати є необхідними для реалізації запланованих кадрових заходів? | Планування витрат на кадрову політику підприємства |

Все це вказує на те, що основною умовою оптимального функціонування

Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» є удосконалення його кадрової політики, яка має попереджувати будь-які зміни зовнішнього і внутрішнього середовища даного підприємства, а не слідувати за ними, забезпечуючи при цьому постійний розвиток останнього і виступаючи гарантом його економічної ефективності.

В узагальненому вигляді процес удосконалення кадрової політики досліджуваного підприємства передбачає послідовну реалізацію таких основних етапів:

визначення основоположних принципів кадрової політики та її головних цілей;

вибір найбільш оптимального типу кадрової політики;

обґрунтування основних напрямів кадрової політики;

розробка відповідних кадрових заходів;

документальне оформлення кадрової політики.

Кожний із цих етапів, безумовно, потребує більш детального опрацювання, тому всю послідовність дій, які необхідно здійснити для удосконалення існуючої кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», вважаємо за доцільне відобразити у вигляді блок-схеми (рис. 3.2).

На першому етапі цього процесу, як бачимо з рис. 3.2, здійснюється збір інформації про специфіку діяльності підприємства та основні результати його фінансової діяльності, тобто ретельно вивчаються такі відомості, як конкурентна позиція підприємства на ринку, види його діяльності поточний стан розвитку, реальні фінансові можливості та характеристика персоналу за кількісними та якісними параметрами.

Відповідно другий етап передбачає необхідність формулювання основних принципів такої політики. Для цього директор Філії «УГВ-Сервіс» та структурні підрозділів, які залучені до організації роботи з кадрами на підприємстві, обирають найбільш доцільні принципи майбутньої кадрової політики.

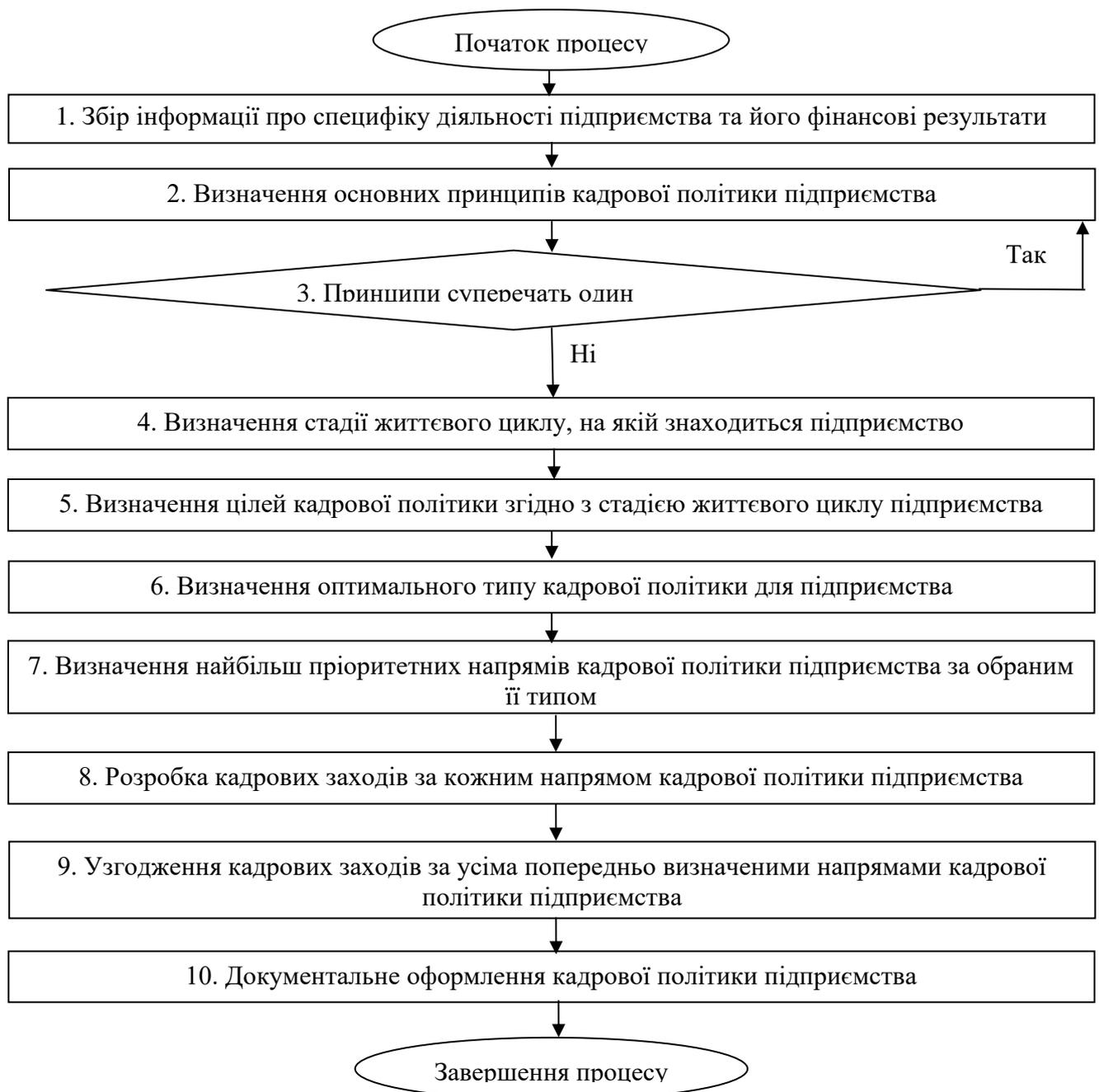


Рис. 3.2 – Блок-схема процесу удосконалення кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» (авторське бачення)

Третій етап процесу удосконалення кадрової політики підприємства, яке було обрано нами для дослідження, пов'язаний із визначенням рівня суперечливості попередньо визначених принципів по відношенню один до одного. У випадку виявлення несумісності між окремими принципами необхідно повернутися до попереднього етапу даного процесу. Якщо ж принципи обґрунтовані вірно, можна перейти до реалізації четвертого етапу процесу, тобто

до визначення стадії життєвого циклу, на якій сьогодні перебуває підприємство.

Відповідно п'ятий етап запропонованого нами процесу удосконалення кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» передбачає необхідність корегування цілей кадрової політики з урахуванням тієї стадії життєвого циклу, на якій знаходиться даний суб'єкт господарювання. У даному контексті мається на увазі, що якщо головною метою підприємства, що перебуває на стадії зрілості, є зміцнення досягнутого положення на обраному сегменті ринку, то цілями його кадрової політики мають бути, насамперед, наступні: своєчасне забезпечення усіх структурних підрозділів персоналом необхідної якості; максимально ефективного використання наявного кадрового потенціалу; поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі.

На шостому етапі процесу удосконалення кадрової політики необхідним є визначення найбільш оптимального типу кадрової політики для підприємства, що досліджується. Цей вибір неодмінно має здійснюватися з урахуванням тих цілей кадрової політики, які було обрано на попередньому етапі процесу. У ході колективного обговорення на рівні керівництва вищої ланки управління, із залученням представників відділу кадрів, тип кадрової політики обирається серед можливих її типів (відкрита / закрита; активна, превентивна, реактивна, пасивна), детальну характеристику яких представлено у першому розділі даної кваліфікаційної роботи. Обраний таким чином тип кадрової політики підприємства має обов'язково корелюватися із його наявними ресурсами та попередньо визначеними цілями кадрової політики. Відтак, якщо підприємство зацікавлене у забезпеченні кар'єрного розвитку своїх кращих працівників, їхній швидкій адаптації до нових умов та забезпеченні високого рівня згуртованості у трудовому колективі, то йому доцільно зупинити свій вибір на закритому типі кадрової політики. І навпаки, якщо підприємство не зацікавлене у розробці дієвих програм мотивації та професійного розвитку працівників, то йому взагалі не варто обирати активну кадрову політику, оскільки це буде суперечити обраній концепції його розвитку.

Сьомий етап процесу, що пропонується нами для удосконалення кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», передбачає визначення найбільш пріоритетних напрямів кадрової політики підприємства за обраним її типом. Ці напрями можуть бути сформовані на основі таких важливих функцій управління персоналом, як: планування потреби у кадрах; набір і звільнення персоналу; його мотивація до продуктивної праці; контроль результатів роботи кожного працівника.

Відповідно на восьмому етапі даного процесу необхідно сформулювати перелік усіх необхідних кадрових заходів у розрізі попередньо визначених напрямів кадрової політики даного суб'єкта господарювання. Під кадровими заходами слід мати на увазі такі дії керівників вищої ланки управління підприємства, які спрямовані на досягнення відповідності існуючого кадрового складу найбільш пріоритетним завданням підприємства. Вказаний етап процесу, що розглядається, може бути успішно реалізований за допомогою такого загальновідомого методу мозкового штурму, як метод генерації ідей. Відтак, кожний із учасників такого обговорення кадрових заходів має самостійно оцінити важливість кожного запропонованого кадрового заходу з точки зору можливості досягнення цілей кадрової політики, і з урахуванням наявного забезпечення відповідними ресурсами. За тими позиціями, які будуть співпадами у різних експертів, має бути проведене подальше обговорення.

Головною метою передостаннього етапу процесу розвитку кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» є узгодження кадрових заходів за усіма попередньо визначеними напрямами кадрової політики даного підприємства. На заключному, десятому, етапі такого процесу має здійснюватися документальне оформлення розробленої кадрової політики підприємства та подальше ознайомлення персоналу підприємства з усіма документами цього спрямування.

Загалом, вважаємо, що кадрова політика Філії «УГВ-Сервіс» як відокремленого підрозділу АТ «Укргазвидобування» має бути орієнтована, насамперед, на вирішення трьох стратегічних завдань:

оперативне і повне задоволення потреб підприємства у кадрах необхідної спеціалізації і рівня кваліфікації;

формування і підтримання комплексу організаційних, економічних і соціально-психологічних умов, які сприятимуть ефективному виконанню працівниками покладених на них функцій;

забезпечення необхідного рівня взаємозв'язку між управлінням персоналом та іншими важливими напрямками управління на підприємстві.

Формування кадрової політики і зміст конкретних кадрових програм з розвитку персоналу на Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» мають здійснюватися в контексті загальної стратегії розвитку даного підприємства. При цьому кадрова політика передбачає вирішення низки важливих завдань:

формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити і реалізувати програму подальшого розвитку підприємства в умовах глобальних викликів;

виявлення і збереження ядра кадрового потенціалу, тобто менеджерів, фахівців і робочих кадрів, які мають особливу цінність для підприємства;

зниження соціально-психологічної напруженості у колективі;

забезпечення соціального захисту і працевлаштування працівників, які вивільнюються.

Узагальнюючи викладене, можемо зробити висновок про те, що кадрова політика має відповідати загальній концепції розвитку Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів, захищати інтереси її працівників і забезпечувати дотримання вимог чинного законодавства про працю при формуванні, закріпленні і використанні персоналу. Впровадження запропонованих нами заходів з удосконалення кадрової політики на підприємстві неодмінно сприятиме активізації кадрових резервів, розвитку трудового потенціалу як підприємства в цілому, так і кожного окремого працівника, а також підвищенню зацікавленості співробітників у результатах власної праці.

3.2. Розробка організаційного механізму управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування»

Основна мета розвитку персоналу сучасного підприємства полягає у створенні таких умов, в яких кожний працівник міг би підвищувати свій власний професійний і творчий рівень та відповідним чином сприяти підвищенню досягненню цілей суб'єкта господарювання в умовах глобальних викликів. Для вирішення такого завдання у Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» та відповідного удосконалення її кадрової політики необхідним є впровадження системного підходу до управління розвитком персоналу (рис. 3.3).

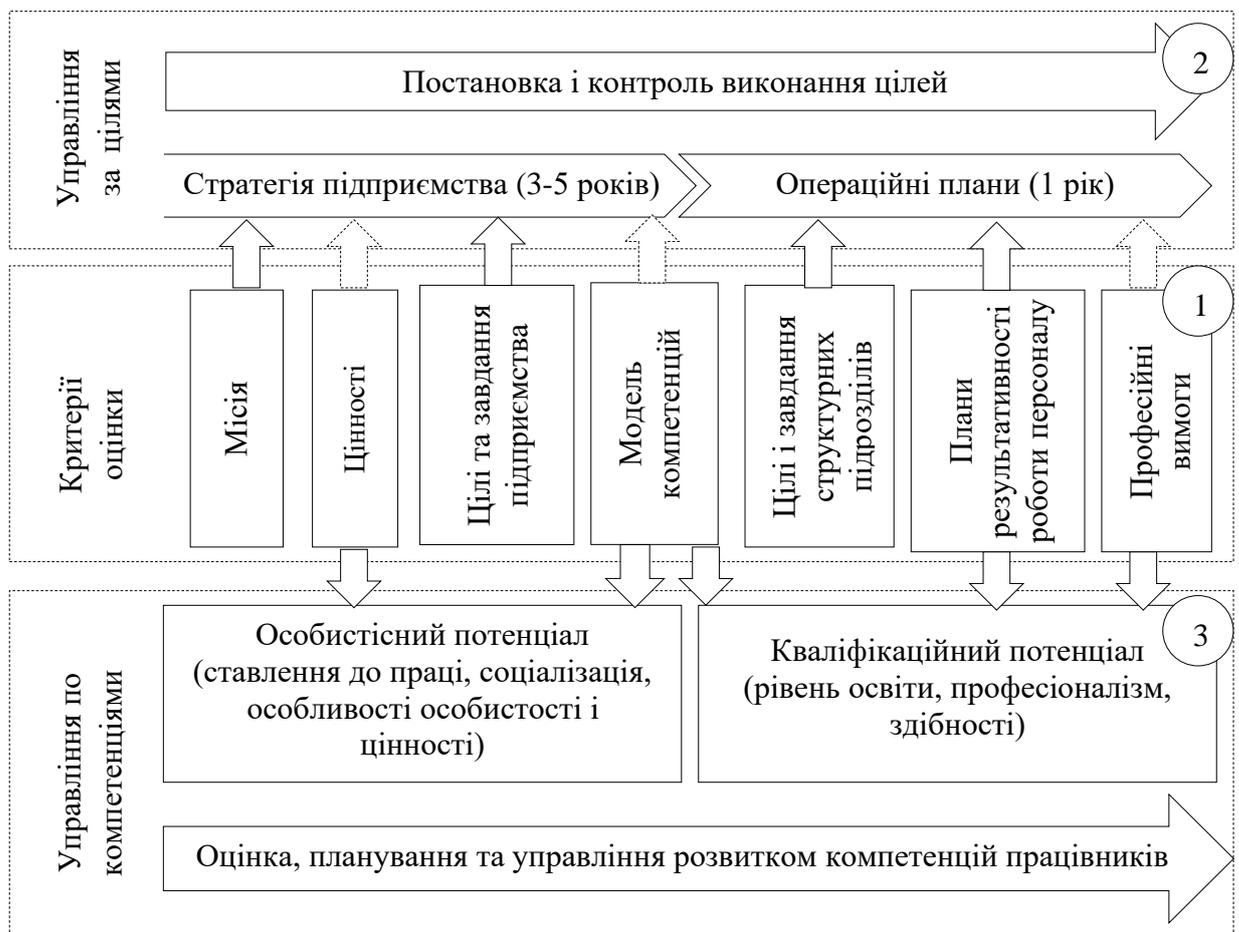


Рис. 3.3 – Взаємозв'язок критеріїв оцінки трудового потенціалу персоналу, методів управління розвитком персоналу та стратегії розвитку Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» (авторське бачення)

За даними рис. 3.3 можемо стверджувати, що така стратегія формується на основі: місії (те, для чого існує підприємства), бачення (те, до чого прагне даний суб'єкт господарювання), цінностей (яким підприємство має бути, щоб досягти поставленої мети), цілей і завдань (що саме підприємство має зробити найближчим часом, щоб досягти мети) і моделі компетенцій (якою має бути поведінка працівників, щоб підприємство досягло своїх цілей).

На основі стратегії формуються операційні (короткострокові) плани суб'єкта господарювання), які є базовим критерієм оцінки результативності працівників, а також основою формування індивідуальних планів, де виходячи з цілей і завдань визначаються зони професійного розвитку кожного із них. Професійні вимоги, як заключна ланка даного ланцюга, є найбільш гнучким критерієм оцінки, оскільки вони найбільше піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників підприємства, таких як виникнення і подальше впровадження нових технологій, зміна існуючої організаційної структури управління, оптимізація і перерозподіл функцій у межах окремих підрозділів.

Загальна послідовність розробки політики управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» може мати наступний вигляд.

По-перше, необхідно здійснити оцінку поточного стану розвитку персоналу та визначити необхідні напрями змін, які дозволять забезпечити узгодженість політики розвитку персоналу та довгострокових планів і програм розвитку досліджуваного підприємства. По-друге, необхідно визначити орієнтований перелік програм розвитку персоналу вказаного суб'єкта господарювання та конкретизувати кожну з них. Процес визначення переліку таких програм передбачає виявлення найбільш актуальних серед них в умовах існуючих ресурсних обмежень. По-третє, завершальним етапом розробки політики управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має бути реалізація політики і моніторинг результатів розвитку персоналу.

Очевидно, що використання такого підходу на підприємстві дозволить уточнити напрями роботи з персоналом, чітко структурувавши програми за рівнем

їх обов'язковості і пріоритетності для подальшого розвитку підприємства. Тож, у відповідності з вимогами сучасної теорії про те, що управління професійним розвитком персоналу з позицій системного підходу доцільно здійснювати для різних вікових груп персоналу, нами було запропоновано основні заходи, спрямовані на розвиток різних категорій працівників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Перелік основних заходів із розвитку різних категорій працівників Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» [запропоновано автором]

| Завдання розвитку персоналу | Основні заходи |
|--|--|
| Заходи, спрямовані на розвиток молодих фахівців | |
| Залучення | Виступ керівництва у засобах масової інформації. Розповсюдження інформації про перспективи розвитку підприємства. Складання і укладання договорів з закладами вищої освіти про цільову підготовку фахівців для забезпечення потреб підприємства. |
| Адаптація | Ознайомлення зі специфікою роботи підприємства. Розробка положень, посадових інструкцій, правил, яких дотримуються у трудовому колективі підприємства. Організація навчання методом наставництва. |
| Заходи, спрямовані на розвиток працівників, які мають стаж роботи не менше 5 років | |
| Розвиток професійних якостей | Навчання за спеціальними програмами. Перенавчання. Освоєння споріднених професій. Участь у виставках і конференціях з метою обміну досвідом. Створення можливостей для саморозвитку. Застосування групового методу прийняття рішень. |
| Індивідуальне планування кар'єри | Створення умов для професійного розвитку. Робота з кадровим резервом. Можливість зайняти керівну посаду. Побудова кар'єрограми, ротація. Організація стажування кандидата на вакантну посаду. |
| Заходи з розвитку працівників, які мають стаж роботи понад 15 років | |
| Підвищення кваліфікації | Освоєння нових видів діяльності. Переміщення на посадах, що дозволяє використовувати досягнутий потенціал. Включення в програму роботи з молоддю – наставництво. |

Загальну концепцію запропонованого нами організаційного механізму управління розвитком персоналу даного суб'єкта господарювання у вигляді блок-схеми представлено на рис. 3.4.

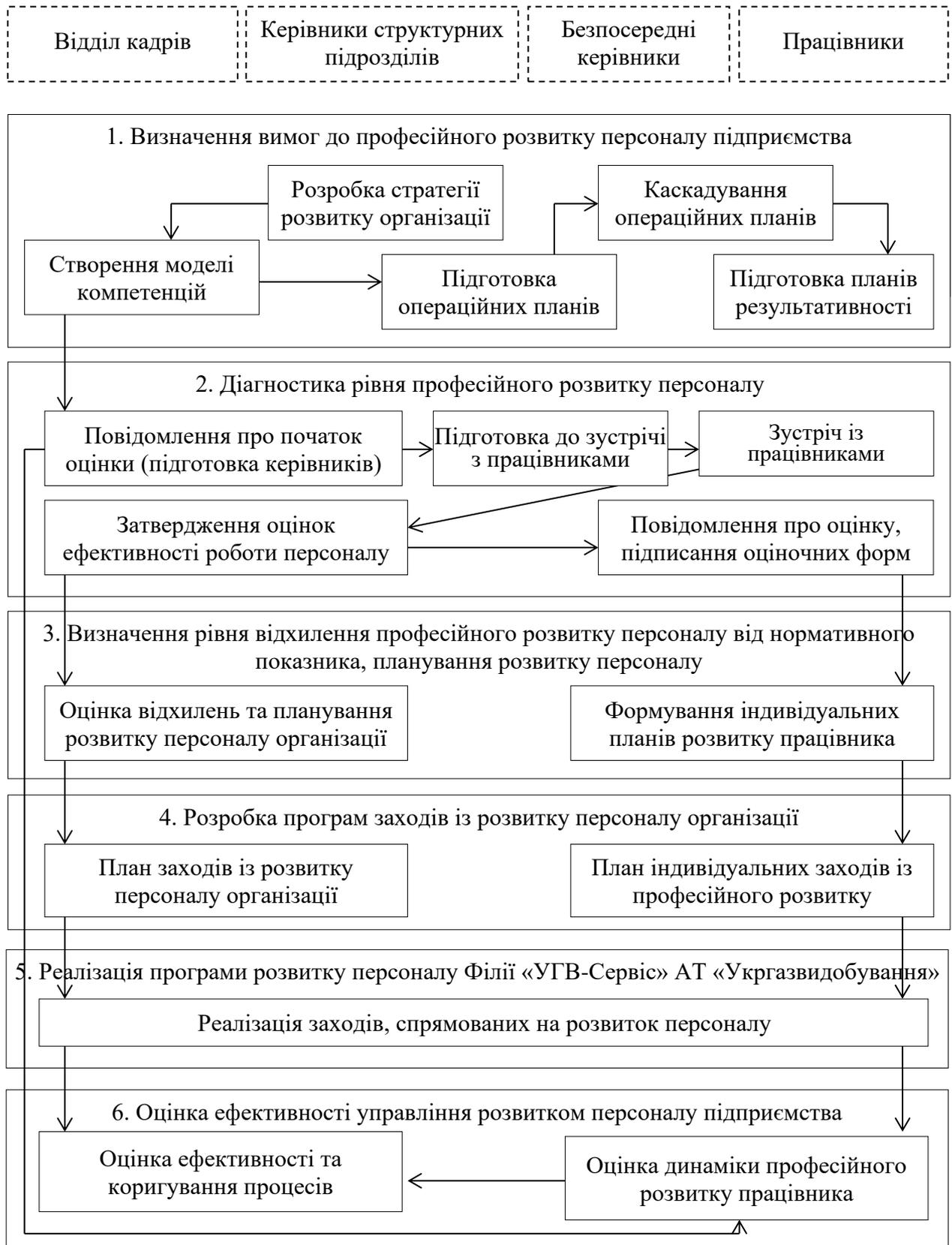


Рис. 3.4 – Організаційний механізм управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» з позицій системного підходу (запропоновано автором)

За даними рис. 3.4, першим етапом у процесі формування такого механізму з позицій системного підходу має бути вимог до трудового потенціалу персоналу на підставі стратегії розвитку Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Стратегічний аналіз завжди розглядали як вихідний управлінський процес, в ході якого формуються передумови майбутньої діяльності, відправні точки для вибору місії і визначення цілей, а також відбувається ринкова і продуктова орієнтація підприємства. Активно взаємодіючи із зовнішнім середовищем, підприємство завжди прагне до збереження і підтримання балансу цієї взаємодії. Вирішення даного завдання можливе лише за умови створення адаптивної кадрової політики, невід’ємною складовою якої є процес управління розвитком персоналу.

Другий етап управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» – це діагностика сформованого рівня трудового потенціалу з метою визначення напрямків його розвитку на певний звітний період відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку. Щодо термінів проведення процедури оцінки, ми рекомендуємо поєднати її з етапом контролю виконання операційних планів ефективності діяльності після закінчення звітного року, таким чином здійснюючи оцінку трудового потенціалу персоналу на щорічній основі. Оцінці трудового потенціалу, на нашу думку, повинні підлягати всі працівники, які виконують посадові обов’язки в організації не менше трьох місяців на момент завершення звітного періоду.

Третій етап управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» передбачає встановлення рівня відхилення трудового потенціалу працівників від необхідних значень і планування розвитку персоналу на основі отриманих результатів. На даному етапі має здійснюватися: по-перше, планування індивідуального професійного розвитку працівників, по-друге, планування розвитку трудового потенціалу підприємства в цілому.

Четвертий етап управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» – це розробка комплексу заходів, спрямованих на розвиток трудового потенціалу з урахуванням результатів оцінки та вимог стратегії

даного підприємства. Керувати розвитком персоналу можливо через вдосконалення основних процесів кадрової політики (розстановка персоналу, вивільнення, службово-професійне просування) і реалізацію заходів, спрямованих на підвищення кваліфікаційної та особистісної складової трудового потенціалу працівників (адаптація, професійна орієнтація, соціалізація, навчання, управління кар'єрою). У кінцевому підсумку, розвиток трудового потенціалу підприємства, яке було обрано нами для дослідження, має здійснюватися безпосередньо через розвиток його штатних працівників.

П'ятий етап управління розвитком персоналу – це реалізація програми з розвитку персоналу, включаючи створення сприятливих умов для впровадження його якісно нових складових. Розвиток персоналу, розкриття трудового потенціалу працівників вимагають не тільки наявності ефективних інструментів, що дозволяють оцінити рівень розвитку персоналу, сформулювати план розвитку і провести відповідні заходи, але також наявності ефективної методології управління даним процесом, яка буде повністю відповідати специфіці діяльності підприємства нафтогазового сектору, забезпечувати мотивацію працівників на подальший розвиток, а також умови для своєчасного застосування отриманих знань, навичок і поведінкових моделей в повсякденній практиці.

Шостий етап цього процесу передбачає проведення оцінки ефективності програми розвитку персоналу та її подальше корегування.

Згідно з результатами проведеного нами дослідження, найважливішими показниками оцінки ефективності управління розвитком персоналу у нафтогазовій сфері є: зміна рівня розвитку компетенцій працівників, відсоток вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, задоволеність запропонованими програмами розвитку, зворотній зв'язок від лінійних керівників і працівників.

Розгорнуту характеристику розподілу найважливіших зон відповідальності з управління розвитком персоналу між суб'єктами даного процесу на прикладі їх практичної реалізації у Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розподіл сфер відповідальності між суб'єктами процесу управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» [розробка автора]

| Відділ кадрів | Керівники структурних підрозділів | Безпосередні керівники працівників | Працівники |
|---|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Визначення вимог до професійного розвитку персоналу організації | | | |
| Визначення цілей, завдань і політики в сфері управління розвитком персоналу. Розподіл відповідальності між суб'єктами процесу з управління розвитком персоналу. Розробка системи цінностей в рамках стратегії організації. Створення моделі компетенцій. Контроль формування планів результативності. Забезпечення взаємозв'язку процесу з управління розвитком персоналу з системою мотивації в організації. | Розробка стратегії розвитку організації. Участь в розробці системи цінностей організації. Участь у формуванні моделі компетенцій для різних категорій працівників. Каскадування стратегії організації до рівня операційних планів. Контроль процесу формування планів результативності працівників (на предмет об'єктивності, відповідності принципам визначення цілей, коректності і очевидності). Затвердження планів результативності роботи працівників на рік. | Каскадування операційних планів, формування планів результативності підлеглих. Ознайомлення підлеглих із планами результативності, вимогами до рівня розвитку компетенцій. Узгодження планів результативності підлеглих із керівниками вищої ланки управління. | Ознайомлення з особистими планами результативності, вимогами до рівня розвитку ключових компетенцій. |
| Діагностика рівня розвитку трудового потенціалу (результативність, відповідність моделі компетенцій, що існує в організації) | | | |
| Навчання керівників процедури оцінки трудового потенціалу персоналу. Інформування про початок процедури оцінки. Організація процедури затвердження оцінок і вирішення спірних питань за результатами проведеної оцінки. | Інформування підлеглих про порядок, термін і процедуру оцінки. Оцінка трудового потенціалу підлеглих: рівня результативності, відповідності моделі компетенцій, відповідності системі цінностей. Прийняття рішень про остаточні оцінки трудового потенціалу працівників. Офіційне затвердження оцінок. | Інформування підлеглих про порядок, термін і процедуру оцінки. Оцінка трудового потенціалу підлеглих. Проведення зустрічей із підлеглими в рамках процедури оцінки, обговорення самооцінки працівника, результатів оцінки, аналіз і корегування оцінок. | Ознайомлення з порядком, терміном і процедурою оцінки. Самооцінка досягнутого рівня професійного розвитку. Участь у зустрічі в рамках процедури оцінки. Ознайомлення з результатами оцінки. |

Продовж. таблиці 3.5

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---|--|
| Розробка програми заходів із розвитку персоналу | | | |
| Розробка методики і контроль формування індивідуальних планів розвитку працівників. Забезпечення консультаційної підтримки із формування індивідуального плану розвитку працівників. Затвердження плану індивідуальних заходів із професійного розвитку працівників. Забезпечення бюджету на реалізацію програм навчання і розвитку. | Консолідація і затвердження плану індивідуальних заходів із розвитку працівників підрозділу. Затвердження плану заходів із розвитку трудового потенціалу організації в рамках конкретного структурного підрозділу. | Формування плану індивідуальних заходів із розвитку персоналу на основі загальних рекомендацій. Консолідація індивідуальних планів розвитку підлеглих. | Участь у формуванні індивідуального плану розвитку професійних здібностей на основі загальних методичних рекомендацій. |
| Реалізація програми розвитку трудового потенціалу персоналу | | | |
| Розробка і реалізація заходів із розвитку персоналу. Організація позапланових програм навчання і розвитку. Аналіз підсумків навчання. | Ініціація позапланових програм навчання і розвитку для працівників підрозділу. Забезпечення залучення працівників підрозділів до процесу власного професійного розвитку. | Узгодження потреби у позапланових програмах навчання з керівником структурного підрозділу. Забезпечення участі підлеглих у програмах навчання і розвитку. | Участь у програмах навчання і розвитку. Саморозвиток. |

За даними табл. 3.3, ключовою зоною відповідальності відділу кадрів Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» є: розробка та впровадження методики і процесу оцінки і управління розвитком персоналу; визначення цілей розвитку та нормативних значень трудового потенціалу підприємства; організація процедури оцінки і планування індивідуального професійного розвитку працівників; визначення бажаного напрямку розвитку і формування комплексного плану заходів щодо розвитку персоналу підприємства; розробка та організація заходів щодо навчання та розвитку працівників; оцінка ефективності та загальна методологічна підтримка всього процесу з управління розвитком персоналу.

У свою чергу, керівники структурних підрозділів Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» мають відповідати за: розробку стратегії організації

(включаючи систему цінностей і модель компетенцій організації); каскадування стратегічних цілей організації на рівень операційних планів та планів результативності працівників; інформування підлеглих про порядок оцінки професійного розвитку працівників, контроль реалізації даного процесу; прийняття рішень про остаточні оцінки працівників; затвердження планів заходів щодо розвитку працівників структурного підрозділу; забезпечення залучення працівників до процесу власного професійного розвитку.

Зоною відповідальності керівників працівників Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» є: ознайомлення підлеглих із вимогами до трудового потенціалу, цілями і завданнями процедури оцінки та управління розвитком; каскадування операційних планів до рівня планів результативності підлеглих; безпосередня оцінку підлеглих; формування індивідуальних планів професійного розвитку працівників; забезпечення участі підлеглих у заходах, спрямованих на підвищення професійного і кваліфікаційного рівня; оцінка динаміки професійного розвитку підлеглих.

Отже, управління розвитком персоналу буде ефективним лише в тому випадку, якщо кадрова політика організації буде відображати прагнення до постійного розвитку навичок і здібностей працівників з метою максимального збільшення їх результативності і надання їм можливості підвищення своєї кваліфікації, просування кар'єрними сходами і збільшення професійної затребуваності як всередині організації, так і за її межами. Запропонований нами організаційний механізм управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має значні переваги, а саме: чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесу; забезпечення коректності процедури визначення мети за проявом компетенцій працівників; підвищення рівня залучення керівників структурних підрозділів і безпосередніх керівників до процесу розвитку персоналу.

3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів

Як відомо, сучасне цифрове середовище дозволяє підвищити продуктивність праці працівників не лише за рахунок покращення структури основних бізнес-процесів підприємства і підвищення прозорості та швидкості прийняття важливих управлінських рішень, але й за рахунок підвищення мотивації до праці в умовах високотехнологічного виробництва, яке дає перевагу кар'єрного розвитку і формування індивідуальних компетенцій. Відтак, робота на високотехнологічному виробництві є досить престижною, оскільки працівники також інвестують власний людський капітал, підвищуючи при цьому свою конкурентоспроможність на ринку праці.

У ході формування спеціальних цифрових компетенцій у персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» необхідно закласти уявлення про існуючі стратегії цифровізації, структуру технологічних рішень, доступних для даного суб'єкта господарювання, і характеру взаємозв'язку між ними у єдиному внутрішньому середовищі. Цифровізація дозволяє вирішувати чимало проблем, пов'язаних із документообігом на підприємстві, накопиченням і подальшим аналізом великого масиву даних, автоматизованим прийняттям рішень. Тому в цілому слід очікувати, що працівники Філії «УГВ-Сервіс» проявлятимуть стійкий інтерес не лише до формального навчання з питань функціонування цифрового середовища, але й будуть самостійно використовувати різноманітні додатки і удосконалювати свої навички у процесі виробничого досвіду.

Очікується, що ті працівники, які вже пройшли навчання, сформують відповідний зворотний зв'язок для покращення окремих елементів цифрового середовища Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Цифровізація означає впровадження інформаційних і комп'ютерних технологій нового покоління, які дозволяють пов'язати між собою всі фізичні об'єкти виробничої інфраструктури даного суб'єкта господарювання у віртуальному внутрішньому середовищі. При цьому слід враховувати, що таке середовище характеризується єдністю підходів,

універсальністю використовуваних показників, які дозволяють співставляти дані різних структурних підрозділів, агрегувати їх для подальшого централізованого аналізу і прийняття необхідних управлінських рішень. Збір даних здійснюється на серверах підприємства або з залученням хмарних технологій, які дозволяють зберігати дані, здійснювати їх обробку із застосуванням віддалених обчислювальних потужностей.

З одного боку, цифрові технології дозволяють розробити єдині протоколи необхідних дій у подібних ситуаціях і накопичувати знання всередині підприємства, а з іншого боку, цифровізація забезпечує індивідуальний підхід до планування і організації роботи кожного окремого структурного підрозділу з урахуванням затвердженого плану виконання робіт на підприємстві. У кадровій політиці Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», яке було обрано нами для дослідження, неодмінно має бути передбачено, що формування цифрових компетенцій слід розпочинати з організації відповідного навчання для новоприйнятих працівників (рис. 3.5).

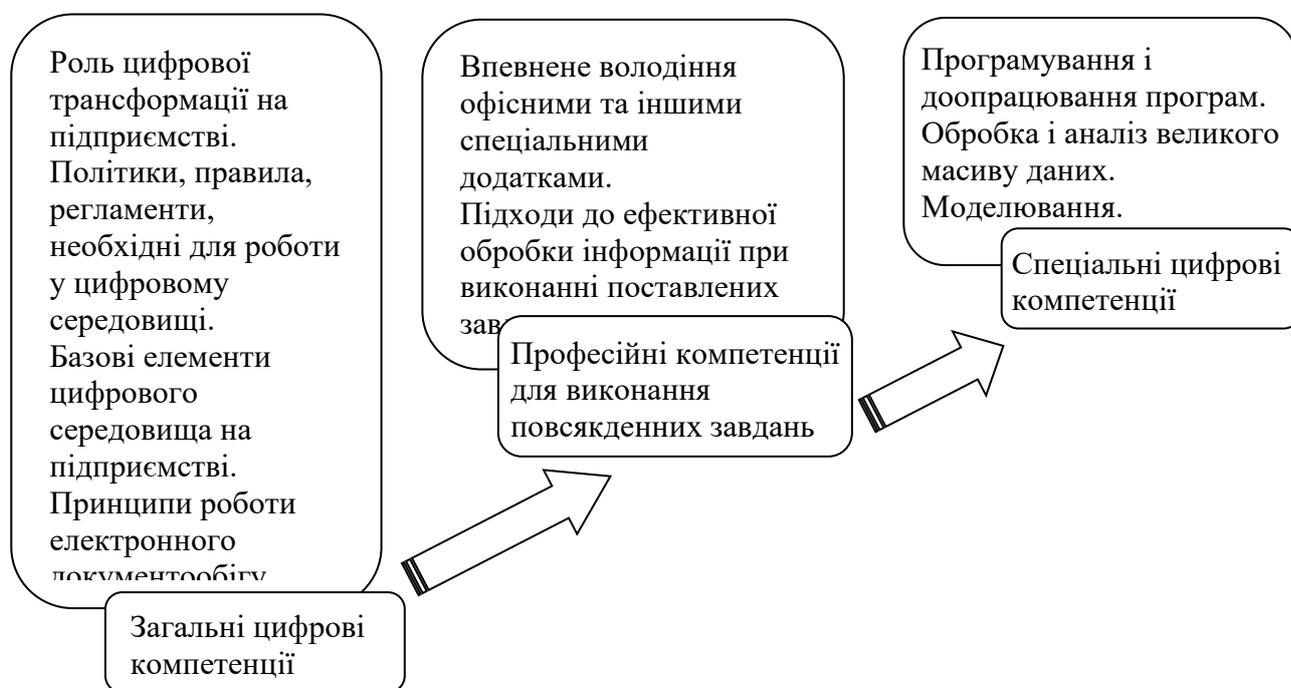


Рис. 3.5 – Етапи формування цифрових компетенцій персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» (авторське бачення)

Під час такого навчання необхідно, на наш погляд, дати персоналу підприємства загальне уявлення про те, що цифрове середовище спрямоване, перш за все, на зниження витрат часу при здійсненні рутинних операцій, пов'язаних із документообігом, і обробкою інформації. У даному контексті цифрові технології успішно замінюють частину документообороту на систему електронних документів із можливістю їх цифрового підпису. З огляду на це, працівники, які добре розуміють не лише архітектуру процесів, але й індивідуальні особливості їх організації на рівні структурних підрозділів, здатні розробити цінні пропозиції для прискорення процесу цифрової трансформації Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування».

Безумовно, підприємству необхідно розрахувати необхідні інвестиції у цифровізацію і навчання працівників у зв'язку з автоматизацією низки трудових функцій персоналу. Однак при цьому у трудовому колективі важливо наголосити, що додаткових ризиків для персонального і кар'єрного розвитку у зв'язку із запланованими інвестиційними проектами на підприємстві не передбачається.

Цифрове середовище Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має забезпечити потреби тих напрямів його кадрової політики, які пов'язані безпосередньо із плануванням роботи працівників. На основі сучасних технологій можна прогнозувати потребу в людських ресурсах і необхідність найму на роботу додаткової кількості працівників. У моделюванні сценаріїв розвитку ситуації можна закласти певні параметри, які відповідатимуть сучасному діловому середовищу. Важливим показником планування з даної точки зору є необхідна кількість співбесід та інтерв'ю, які будуть проведені працівниками відділу кадрів даного підприємства у наступному місяці. Якщо потреба в кадровому резерві є незначною, такий показник може бути зменшений, і навпаки, якщо протягом останніх декількох періодів на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів і великий рівень завантаженості персоналу, то підприємству слід активізувати свою стратегію із залучення нових кадрів.

Процеси планування, як і процеси оцінювання результативності виконаної

роботи, стають досить прозорими завдяки сучасним інформаційним і комп'ютерним рішенням, тому що працівники також можуть мати доступ до плану використання робочої сили у окремому структурному підрозділі Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» для того, щоб планувати власний робочий час і час відпустки протягом календарного року.

Використання сучасних цифрових технологій на даному підприємстві може відкрити доступ до внутрішньої системи управління знаннями, починаючи з процесу формального навчання працівників, і закінчуючи внутрішніми професійними форумами та інформаційними хабами. В середині підприємства сформовані проєктні команди можуть отримати можливість здійснювати відбір необхідних працівників з відповідним рівнем технічних чи управлінських компетенцій залежно від потреб і завдань конкретного проєкту.

Крім того, кожен працівник Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» за допомогою цифрових технологій зможе розмістити власне резюме на внутрішньофірмовому ринку праці, де будуть вказані наявні компетенції і навички володіння програмним забезпеченням, досвід роботи у проєктах за тематичними напрямками, а також інші важливі аспекти, які здатні привернути увагу керівників проєктних команд.

Проведемо розрахунок показників економічної ефективності заходів із впровадження системи наставництва на прикладі застосування вказаного методу у розвитку двох новоприйнятих працівників, направлених на навчання загальним терміном 1 місяць до начальника відділу закупівлі матеріально-технічних ресурсів (наставника), який нещодавно пройшов підвищення кваліфікації «Фахівець з публічних закупівель в умовах воєнного стану» (післядипломна освіта) у Центрі вдосконалення закупівель Київської школи економіки (<https://cep.kse.ua/program/>) загальною вартістю 10 тис.грн.

Ключовими показниками у даному випадку є:

1. Зниження плинності кадрів протягом встановленого терміну для випробного періоду. Очікуваний показник плинності по відношенню до двох

працівників, направлених на навчання, становить 0, тому беручи до уваги показник плинності кадрів попереднього періоду (2022 р.) – 0,0065, розрахуємо темп його зміни у зв'язку зі зменшенням на 2 одиниці за формулою (3.1):

$$\downarrow K_{\text{пл}} = \frac{K_{\text{пл}2}}{K_{\text{пл}1}} \quad (3.1)$$

де $\downarrow K_{\text{пл}}$ – зниження коефіцієнта плинності кадрів;

$K_{\text{пл}1}$ – коефіцієнт плинності фактичний;

$K_{\text{пл}2}$ – коефіцієнт плинності прогнозний.

Тоді темп зміни коефіцієнта плинності кадрів у Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» матиме наступне значення:

$$\downarrow K_{\text{пл}} = (15/2621) / (17/2621) = 0,0057 / 0,0065 = 0,8769, \text{ або } 87,69 \%$$

2. Зниження витрат на навчання персоналу. Як було вказано раніше, вартість навчання начальника відділу закупівлі матеріально-технічних ресурсів (наставника) за програмою навчального курсу «Фахівець з публічних закупівель в умовах воєнного стану» склала 10 тис. грн.

Визначимо скорочення суми витрат на розвиток персоналу з урахуванням, що за виконання функцій наставника начальнику відділу закупівлі матеріально-технічних ресурсів Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» призначено доплату у розмірі 10 % за двох працівників, яких необхідно навчати, а заробітна плата начальника відділу закупівлі матеріально-технічних ресурсів складає 16,5 тис.грн., за формулою (3.2):

$$\downarrow B_{\text{розв}} = \frac{B_2}{B_1} \quad (3.1)$$

де $\downarrow B_{\text{розв}}$ – відсоток зниження витрат на розвиток персоналу підприємства;

B_1 – витрати на розвиток персоналу із застосуванням послуг зовнішніх

організацій;

B_2 – витрати на розвиток персоналу за рахунок внутрішніх методів.

Тоді темп зміни вартості витрат на розвиток персоналу у рамках заходу з впровадження наставництва у Філії «УГВ-Сервіс», яку було обрано нами для дослідження, матиме відповідне значення:

$$\downarrow B_{\text{розв}} = (16,5 \times 0,1) / 10 = 0,165, \text{ або } 16,5 \%$$

Це означає, що зниження витрат на розвиток персоналу у рамках заходу з впровадження наставництва складе понад 16 %.

У результаті реалізації запропонованих заходів із впровадження системи наставництва на підприємстві, які спрямовані на розвиток його персоналу, очікуються такі результати:

зниження показника плинності кадрів на 12,31 % (у конкретному прикладі з 17 до 15 осіб за звітний період);

зниження витрат на розвиток персоналу на 16,5 %.

Отже, функціонуючи в умовах глобальних викликів, Філія «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має звернути увагу на низку сучасних цифрових технологій, пов'язаних з використанням віртуального середовища для удосконалення основних процесів його кадрової політики. Цифрове середовище дозволяє підвищити рівень індивідуалізації у прийнятті рішень із розвитку персоналу, забезпечуючи відповідний набір показників ефективності і кращі кар'єрні перспективи з точки зору особливостей кожного працівника. Саме тому цифрова трансформація передбачає формування відповідних компетенцій у персоналу і розвиток програм навчання, а також отримання знань у процесі формування виробничого досвіду при роботі з наставниками. На всіх етапах цифрового навчання працівники Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» мають отримувати відповідний зворотний зв'язок і мати можливість підвищити власну ефективність на основі об'єктивної оцінки їхніх дій.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного нами дослідження було визначено низку заходів, необхідних для удосконалення кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» і зроблено наступні висновки:

1. Кадрова політика має відповідати загальній концепції розвитку Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів, захищати інтереси її працівників і забезпечувати дотримання вимог чинного законодавства про працю при формуванні, закріпленні і використанні персоналу. Впровадження запропонованих нами заходів з удосконалення кадрової політики на підприємстві неодмінно сприятиме активізації кадрових резервів, розвитку трудового потенціалу як підприємства в цілому, так і кожного окремого працівника, а також підвищенню зацікавленості співробітників у результатах власної праці. При цьому кадрова стратегія, яка буде розроблена у рамках відповідно кадрової політики підприємства, має надати той кадровий ресурс, який необхідний для ефективної господарської діяльності Філії «УГВ-Сервіс» як відокремленого підрозділу АТ «Укргазвидобування».

2. Управління розвитком персоналу буде ефективним лише в тому випадку, якщо кадрова політика організації буде відображати прагнення до постійного розвитку навичок і здібностей працівників з метою максимального збільшення їх результативності і надання їм можливості підвищення своєї кваліфікації, просування кар'єрними сходами і збільшення професійної затребуваності як всередині організації, так і за її межами. Запропонований нами організаційний механізм управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має значні переваги, а саме: чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесу; забезпечення коректності процедури визначення мети за проявом компетенцій працівників; підвищення рівня залучення керівників структурних підрозділів і безпосередніх керівників до процесу розвитку персоналу.

3. Функціонуючи в умовах глобальних викликів, Філія «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має звернути увагу на низку сучасних цифрових технологій, пов'язаних з використанням віртуального середовища для удосконалення основних процесів його кадрової політики. Цифрове середовище дозволяє підвищити рівень індивідуалізації у прийнятті рішень із розвитку персоналу, забезпечуючи відповідний набір показників ефективності і кращі кар'єрні перспективи з точки зору особливостей кожного працівника. Саме тому цифрова трансформація передбачає формування відповідних компетенцій у персоналу і розвиток програм навчання, а також отримання знань у процесі формування виробничого досвіду при роботі з наставниками. На всіх етапах цифрового навчання працівники Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» мають отримувати відповідний зворотний зв'язок і мати можливість підвищити власну ефективність на основі об'єктивної оцінки їхніх дій. У результаті реалізації запропонованих заходів із впровадження системи наставництва на підприємстві, які спрямовані на розвиток його персоналу, очікуються такі результати: зниження показника плинності кадрів на 12,31 %; зниження витрат на розвиток персоналу на 16,5 %.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему кваліфікаційної роботи «Удосконалення кадрової політики підприємства в умовах глобальних викликів», яка виконувалася на матеріалах Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», доцільно зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність кадрової політики підприємства та наведено характеристику її основних типів. Зазначено, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання кадрів на підприємстві, створення для них оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Основною метою такої політики є забезпечення оптимального співвідношення між процесами оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів, а також їх професійного розвитку відповідно до реальних потреб самого підприємства. Цілком очевидно, що кадрова політика має повністю відповідати не лише вимогам чинного законодавства про працю, але й тенденціям розвитку сучасного ринку праці в державі в цілому та на рівні окремих регіонів. Механізм реалізації кадрової політики являє собою систему планів і норм, організаційних, адміністративних і соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем на підприємстві і задоволення його потреб у кадрах відповідної кваліфікації.

2. Розглянуто принципи та етапи формування кадрової політики на підприємстві. Основою формування кадрової політики на будь-якому сучасному підприємстві, що функціонує в умовах глобальних викликів, виступає не лише аналіз існуючої структури персоналу, але й ефективності використання ним робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості його працівників. Досить часто таке дослідження проводиться із залученням консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг є високою, отриманий результат набагато перевищує витрати. Якщо підприємство зацікавлене у формуванні логічної та прозорої кадрової політики, воно має взяти до уваги необхідність реалізації низки

етапів з її проектування, які були розглянуті нами у межах даного наукового дослідження. Водночас, основними принципами розробки такої кадрової політики мають бути, насамперед, наступні: підпорядкування кадрової політики головним завданням стратегічного розвитку підприємства; дотримання балансу між економічними і соціальними аспектами кадрової політики; забезпечення працівників максимально можливими соціальними гарантіями.

3. Обґрунтовано наявність взаємозв'язку між кадровою політикою та загальною стратегією розвитку підприємства в умовах глобальних викликів. Встановлено, що кадрова політика є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку будь-якого сучасного підприємства, незалежно від масштабів його діяльності. При формуванні ефективної кадрової стратегії необхідно враховувати такі основні положення загальної стратегії розвитку підприємства чи організації: по-перше, визначення цілей управління наявним кадровим складом – при прийнятті рішень у сфері управління кадровим складом варто брати до уваги не лише важливі економічні аспекти, але й реальні потреби та інтереси працівників; по-друге, формування ключових принципів кадрової роботи – означає, що прийнята концепція організації роботи з кадрами на підприємстві повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів даного суб'єкта господарювання.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що цей відокремлений підрозділ однієї із найбільш успішних видобувних компаній України розпочав свою діяльність ще на початку 2016 р., і вже майже ціле десятиліття виконує капітальний ремонт свердловин на родовищах Укргазвидобування, операції з колтюбінгу та операції з гідравлічного розриву пластів. Досягненню найбільш пріоритетних цілей Філії допомагає персонал, чисельність якого протягом останніх трьох років має тенденцію до збільшення. Поряд з цим нами виявлено, що багато років поспіль Філія «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» використовує у своїй діяльності лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Попри всі її очевидні

переваги, вона має і досить суттєвий недолік – на підприємстві нерідко створюються зайві посади, що призводить до дублювання окремих функцій.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів діяльності Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Зазначено, що у складі активів даного суб'єкта господарювання левову частку займають необоротні активи (79,06 % у 2022 р.), величина яких протягом останніх трьох років зросла на 54,9 %, тобто на 1272275513 тис. грн. Середньорічна вартість наявних основних засобів Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має позитивну тенденцію до зростання. Зростають і середньорічні залишки оборотних засобів підприємства, що аналізується. Поряд із цим нами було виявлено, що у 2022 р., як і у попередніх двох роках, діяльність даного суб'єкта господарювання була збитковою, однак неправильно буде вважати, що все це обумовлено виключно неефективною його господарською діяльністю, оскільки Філія є відокремленим підрозділом АТ «Укргазвидобування», і всі фінансові платежі, що мають відношення до неї, досить часто здійснюються нерівномірно.

6. Оцінено існуючу кадрову політику Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Для зміцнення конкурентних позицій Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» на ринку необхідно здійснювати відповідні заходи, спрямовані на удосконалення всієї системи організації кадрових процесів та формування ефективної кадрової політики. Зокрема, необхідно розробити нову кадрову стратегію, в основу якої мають бути покладені важливі чинники зростання ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок. Це дозволить більш ефективно використовувати наявний кадровий потенціал та спрямовувати його на вирішення пріоритетних завдань, які сьогодні поставлені перед підприємством. Стратегічна мета кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування», має передбачати: створення сучасної системи управління кадрами, що спирається як на економічні стимули, так і на соціальні гарантії. Це дозволить співставити інтереси компанії з інтересами працівників у підвищенні ефективності господарської діяльності і продуктивності праці та

досягненні більш високих фінансово-економічних показників

7. Обґрунтовано напрями удосконалення кадрової політики Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування». Визначено, що кадрова політика має відповідати загальній концепції розвитку даного підприємства в умовах глобальних викликів, захищати інтереси її працівників і забезпечувати дотримання вимог чинного законодавства про працю при формуванні, закріпленні і використанні персоналу. Впровадження запропонованих нами заходів з удосконалення кадрової політики на підприємстві неодмінно сприятиме активізації кадрових резервів, розвитку трудового потенціалу як підприємства в цілому, так і кожного окремого працівника, а також підвищенню зацікавленості співробітників у результатах власної праці. При цьому кадрова стратегія, яка буде розроблена у рамках відповідно кадрової політики підприємства, має надати той кадровий ресурс, який необхідний для ефективної господарської діяльності Філії «УГВ-Сервіс» як відокремленого підрозділу АТ «Укргазвидобування».

8. Розроблено організаційний механізм управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» на основі системного підходу. Зазначено, що управління розвитком персоналу буде ефективним лише в тому випадку, якщо кадрова політика організації буде відображати прагнення до постійного розвитку навичок і здібностей працівників з метою максимального збільшення їх результативності і надання їм можливості підвищення своєї кваліфікації, просування кар'єрними сходами і збільшення професійної затребуваності як всередині організації, так і за її межами. Запропонований нами організаційний механізм управління розвитком персоналу Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має значні переваги, а саме: чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесу; забезпечення коректності процедури визначення мети за проявом компетенцій працівників; підвищення рівня залучення керівників структурних підрозділів і безпосередніх керівників до процесу розвитку персоналу.

9. Здійснено оцінку запропонованих заходів. Зазначено, що функціонуючи в

умовах глобальних викликів, Філія «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» має звернути увагу на низку сучасних цифрових технологій, пов'язаних з використанням віртуального середовища для удосконалення основних процесів його кадрової політики. Цифрове середовище дозволяє підвищити рівень індивідуалізації у прийнятті рішень із розвитку персоналу, забезпечуючи відповідний набір показників ефективності і кращі кар'єрні перспективи з точки зору особливостей кожного працівника. Саме тому цифрова трансформація передбачає формування відповідних компетенцій у персоналу і розвиток програм навчання, а також отримання знань у процесі формування виробничого досвіду при роботі з наставниками. На всіх етапах цифрового навчання працівники Філії «УГВ-Сервіс» АТ «Укргазвидобування» мають отримувати відповідний зворотний зв'язок і мати можливість підвищити власну ефективність на основі об'єктивної оцінки їхніх дій. У результаті реалізації запропонованих заходів із впровадження системи наставництва на підприємстві, які спрямовані на розвиток його персоналу, очікуються такі результати: зниження показника плинності кадрів на 12,31 %; зниження витрат на розвиток персоналу на 16,5 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 04.11.2023).
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.11.2023).
3. Андріїшин Н.М. Концептуальні засади вдосконалення управління газовидобувним комплексом України на засадах досвіду провідних нафтогазових компаній. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 12. С. 165-172.
4. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6681> (дата звернення: 05.11.2023 р.).
5. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 1. Т. 5. С. 342-348.
6. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
7. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянка Т.М., Гринюк Ю.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
8. Белоусова Є.В. Роль і місце кадрової політики в підвищенні конкурентоспроможності регіону. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Вип. 2. С. 223-231.
9. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40.
10. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент: підручник. Житомир: Видавництво «Рута», 2021. 856 с.

11. Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В., Семенченко Н.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
12. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59.
13. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 139-149.
14. Волківська А.М., Аксьонова О.В., Вишнівська Т.Л., Серт І.В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51 (дата звернення: 12.11.2023 р.).
15. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2019. № 8. С. 40-42.
16. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60-73.
17. Германюк Н.В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 65-75.
18. Гламаздін В.П., Мельник О.В., Тонкоголосюк В.М. Розвиток нафтогазового сектору як складової енергетики України. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 32-41.
19. Гончаренко Н.Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125.
20. Гринюк О.І. Управління нафтогазовидобувними підприємствами в контексті нових викликів, зумовлених пандемією Covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_69 (дата звернення:

16.11.2023 р.).

21. Гучко М.М. Формування стратегічних напрямів управління персоналом щодо ефективної реалізації кадрової політики компаній на сучасному етапі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 26. С. 34-37.

22. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 231-238.

23. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44-48.

24. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Вип. 2, Т. 24. С. 88-92.

25. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

26. Завгородній Р.В., Шмиголь Н.М. Сучасний стан та проблеми розвитку нафтогазового сектору України. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 24-30.

27. Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогильна А.В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 36-42.

28. Капінос Г.І., Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 52-56.

29. Киричок О.В. Мотивація персоналу як напрям формування кадрової політики підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 1. С. 82-87.

30. Кирій С.Л. Особливості служби управління персоналом як суб'єкта кадрової політики. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 170-178.

31. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 12 (1). С. 58-63.

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

33. Кочкодан В.Б. Вплив сучасних інформаційних технологій на роботу підприємств нафтогазового сектора. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. № 1. С. 31-39.

34. Кочкодан В.Б. Цифровізація діяльності підприємств нафтогазового комплексу: сьогодні та майбутнє. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. № 1. С. 7-17.

35. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712-715.

36. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб. Харків: Друкарня «Мадрид», 2019. 231 с.

37. Ліганенко І.В., Стойнова М.Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 63-67.

38. Літинська В.А., Залуський В.І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 248-252.

39. Лук'янчук О.М., Волкова Д.В. Кадрова політика: сутність, характеристика та особливості застосування. *Теорія і практика діяльності підприємств*: монографія в двох томах. Т. 2. Дніпро: Пороги, 2017. С. 339-349.

40. Малтиз В.В., Метельська Н.С. Шляхи підвищення кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 122-127.
41. Монастирський Л.Г. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
42. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 61-65.
43. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145-150.
44. Пушкар Т.А. Нафтогазова галузь України як чинник регіонального розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 83-87.
45. Пушкар Т.А., Жовтяк Г.А. Кадрова політика в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 1 (12). С. 115-119.
46. Роженко О.В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 58-65.
47. Сидорова А.В., Гонтюк В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2. С. 37-45.
48. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (1). С. 6-9.
49. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
50. Фадєєва І.Г., Пиріг А.М. Аналіз ризик-середовища нафтогазовидобувних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 312-319.
51. Ціпуринда В.С., Підкамінний І.М. Інноваційний підхід до визначення пріоритетів та інструментів кадрового менеджменту у розвитку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 132-139.
52. Чижик І.І., Коваленко-Марченкова Є.В., Зозуля Н.В. Підвищення

ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 98-101.

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

54. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27 (2). С. 97-100.

55. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

56. Щьокіна Є.Ю., Черна І.І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343-346.

57. Юр'єва П.Б. Стратегії нафтогазових корпорацій: сутнісні характеристики та особливості в умовах глобалізованої економіки. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 1. С. 27-32.

58. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4. Т. 4. С. 191-198.

59. Україна і її роль на європейському газовому ринку. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/pro-kompaniu> (дата звернення: 04.12.2023 р.).

60. Укргазвидобування очолило рейтинг видобувних компаній України за внеском в економіку і репутацією. URL: <https://ugv.com.ua/ru/page/ukrgazvidobuvanna-ocolilo-rejting-vidobuvnih-kompanij-ukraini-za-vneskom-v-ekonomiku-i-reputacieu> (дата звернення: 01.12.2023 р.).

61. Філія «УГВ-Сервіс» Акціонерного товариства «Укргазвидобування». URL: <https://clarity-project.info/edr/40444061> (дата звернення: 10.12.2023 р.).

62. Філія «УГВ-Сервіс» Акціонерного товариства «Укргазвидобування». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40444061 (дата звернення: 10.12.2023 р.).

ДОДАТКИ