

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

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Удосконалення кадрової політики підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Свиридюк Євген Олександрович \_\_\_\_\_

Керівник:

к.е.н., доцент Амеліна І.В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2021

## АНОТАЦІЯ

Свиридюк Є.О. Удосконалення кадрової політики підприємства. Рукопис. Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. спеціальність 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

У роботі узагальнено сутність і значення кадрової політики підприємства; досліджено етапи формування кадрової політики підприємства; охарактеризовано методи удосконалення кадрової політики на підприємстві, проведено аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», проведено аналіз діючої кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», запропоновано напрями удосконалення кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»; запропоновано розробку механізму реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Робота включає вступ, 3 розділи (6 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 97 сторінка. Містить 17 таблиці, 18 рисунки, список літературних джерел – 85 найменувань, 4 додатки.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Об'єкт дослідження – система кадрової політики підприємства.

Предмет дослідження – особливості кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено сутність і значення кадрової політики підприємства; досліджено етапи формування кадрової політики підприємства; охарактеризовано методи удосконалення кадрової політики на підприємстві.

Другий розділ кваліфікаційної роботи містить аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», проведено аналіз діючої кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»; запропоновано розробку механізму реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Ключові слова: кадри, персонал, кадрова політика, ефект, ефективність, підприємство, управління персоналом.

## ANNOTATION

Sviridyuk Y.O. Improving the personnel policy of the enterprise. Manuscript. Qualifying bachelor's thesis on the rights of the manuscript. specialty 073 "Management". - National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk".

The paper summarizes the essence and significance of the personnel policy of the enterprise; the stages of formation of personnel policy of the enterprise are investigated; methods of improvement of personnel policy at the enterprise are characterized, the analysis of the subject and object of management system of the Affiliate UPGGK JSC "Ukrgezvydobuvannya", the financial and economic analysis of results of economic activity of the Affiliate UPGGK JSC "Ukrgezvydobuvannya", the analysis of current personnel policy of the Affiliate UPGGB JSC "Ukrgezvydobuvannya", The directions of improvement of personnel policy of Affiliate UPGGK JSC "Ukrgezvydobuvannya" are offered; the development of the mechanism of realization of personnel policy of the Affiliate UPGGK JSC "Ukrgezvydobuvannya".

The work includes an introduction, 3 sections (6 sections), conclusions, list of sources used, appendices. The volume of work is 97 pages. Contains 17 tables, 18 figures, list of literary sources - 85 titles, 4 applications.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the personnel policy of the Affiliate UICGC JSC "Ukrgezvydobuvannya".

The object of research is the system of personnel policy of the enterprise.

The subject of the research is the peculiarities of the personnel policy of the Affiliate UICGC JSC "Ukrgezvydobuvannya".

The first section of the qualification work summarizes the essence and significance of the personnel policy of the enterprise; the stages of formation of personnel policy of the enterprise are investigated; methods of improvement of personnel policy at the enterprise are characterized.

The second section of the qualification work contains an analysis of the subject and object of the management system of the Affiliate UPGGK JSC "Ukrgezvydobuvannya", financial and economic analysis of the results of economic activity of Affiliate UPGGK JSC "Ukrgezvydobuvannya", analysis of the current personnel policy of Affiliate UPGGK JSC "Ukrgezvydobuvannya".

In the third section the directions of improvement of personnel policy of the Affiliate UPGGK JSC "Ukrgezvydobuvannya" are offered; the development of the mechanism of realization of personnel policy of the Affiliate UPGGK JSC "Ukrgezvydobuvannya" is offered.

Key words: personnel, personnel, personnel policy, effect, efficiency, enterprise, personnel management.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....                                   | 5  |
| 1.1. Сутність та значення кадрової політики підприємства .....                                     | 5  |
| 1.2. Етапи формування кадрової політики підприємства .....   | 14 |
| 1.3. Методи удосконалення кадрової політики на підприємстві.....                                   | 26 |
| Висновки до розділу 1.....   | 34 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФІЛІЇ УПГГК АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....                         | 37 |
| 2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».....         | 37 |
| 2.2. Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»..... | 49 |
| 2.3. Оцінка діючої кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».....                       | 56 |
| Висновки до розділу 2.....   | 62 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФІЛІЇ УПГГК АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....                   | 64 |
| 3.1. Напрямки удосконалення кадрової політики на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».....           | 64 |
| 3.2. Розробка механізму реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».....       | 75 |
| Висновки до розділу 3.....   | 84 |
| ВИСНОВКИ.....  | 86 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 90 |
| ДОДАТКИ.....   | 98 |

## ВСТУП

Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв’язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних підприємствах зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб’єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики.

Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Т.Ю. Базарова, Л.В. Балабанової, В.Г. Воронкової, Л.В. Івановської, О.В. Крушеницької, Ю.Г. Одегова, Є.П. Пархімчик, Л.І. Федулової, М. Армстронга, Г. Крудене, М. Мескона.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Відповідно до зазначеної мети в роботі поставлено для вирішення наступні завдання:

- вивчити сутність і значення кадрової політики підприємства;
- дослідити етапи формування кадрової політики підприємства;
- охарактеризувати методи удосконалення кадрової політики на підприємстві;
- провести аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;
- провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;

провести оцінку діючої кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати напрями удосконалення кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати розробку механізму реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Об'єктом дослідження є система кадрової політики підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є особливості кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

В ході дослідження використовувалися наступні методи: теоретичного узагальнення; класифікації; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і фінансово-економічного аналізу; графічний.

Ступінь новизни проявляється в розробленні напрямів удосконалення кадрової політики на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи кадрової політики підприємства, аналізу методичних підходів щодо формування кадрової політики підприємства, розробці та використанні удосконаленої кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на 73-й науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 21 квітня – 13 травня 2021 р.)

Робота включає вступ, три розділи (8 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки, загальний обсяг роботи становить 97 сторінок і включає 17 таблиць, 18 рисунків, список літературних джерел – 85 найменувань, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та значення кадрової політики підприємства

У ХХІ ст. ефективне управління персоналом набуває для організацій важливе значення. Високий рівень глобальної конкуренції призвів до модернізації методів діяльності фірми, а саме до більш ефективного використання ресурсів, що знаходяться в їх розпорядженні. Кадрова політика визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом по відношенню людських ресурсів.

Кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства [22].

Основна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у відповідності з потребами самої організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

За нових умов господарювання кадрова політика повинна бути спрямована на створення якісної системи роботи з персоналом. Вона повинна орієнтуватися на отримання результату, за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень, шляхом впровадження всіх елементів. Серед елементів кадрової політики слід відзначити [51]:

політику зайнятості, яка охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення сприятливих умов праці, забезпечення її безпеки, створення можливостей для кар'єрного зростання з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

політику навчання, яка несе у собі створення відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації і реалізації прагнень до професійного зростання;

політику оплати праці, яка полягає в наданні досить високою, порівняно з іншими підприємствами, заробітної плати, яка буде відповідати досвіду, здібностей і ставлення працівника до своїх обов'язків, його трудовим вкладом;

політику добробуту, що заснована на забезпеченні широкого набору соціальних пілг і благ, створенні умов, привабливих для співробітників і взаємовигідних для них і для підприємства;

політику трудових відносин, яка передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудових конфліктів, формування ефективного стилю керівництва, відносин з профспілками, тощо [51].

На кадрову політику в цілому, а також на зміст і специфіку реалізації конкретних програм і кадрових заходів впливають ряд чинників, які по відношенню до організації прийнято розділяти на два типи: зовнішні і внутрішні (рис. 1.1) [48].

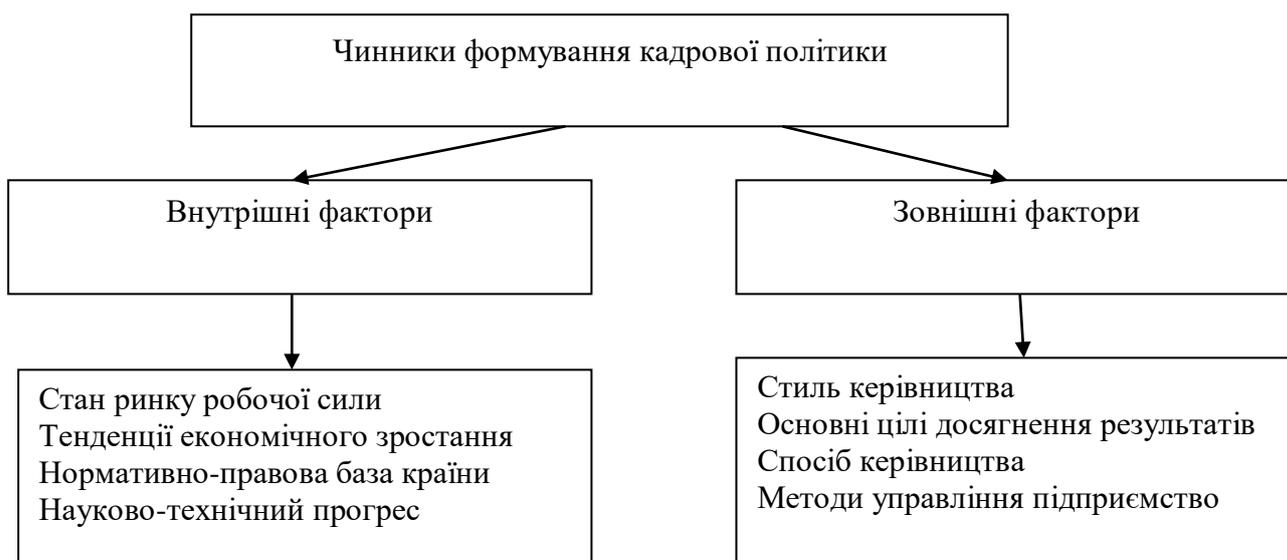


Рисунок 1.1 – Чинники, що впливають на формування кадрової політики

підприємства [48].

Кадрову політику доцільно розглядати як ефективний інструмент процесів реконструкції виробництва. Вона повинна бути в першу чергу орієнтована на забезпечення реалізації моделі українського виробництва [22].

Істотно впливає на кадрову політику ряд проблем, а саме: інформаційно-комп'ютерна революція, глобалізація і масовий відтік фахівців.

Перша проблема призводить до нарощування в Україні ознак постіндустріального інформаційного суспільства, що призводить до кардинальних змін кадрової структури в порівнянні з кадровим складом індустріального суспільства. Спостерігається істотне скорочення осіб, зайнятих у сільському господарстві і промисловості, й одночасне нарощування чисельності кадрів у сферах обслуговування, освіти, науки і культури. Особливу групу кадрів складають фахівці в області комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, аналізу і переробки інформації. Відбувається якісна зміна змісту й характеру праці нових кадрів в аспекті зростання частки інтелектуальної складової.

Глобалізація вимагає від українських кадрів їх ментальної, професійної нормативно-правової сумісності з кадрами інших країн. Нарощування зусиль України в напрямі європейської інтеграції змушує будувати політику та кадрову роботу у відповідності з європейськими стандартами. Однак кадрова відкритість і комунікація лише тоді будуть виражати національні інтереси України, коли вони будуть супроводжуватися «обережним» ставленням держави до своїх кадрових ресурсів і широким використанням програм їх ефективної реалізації.

У силу сформованого в нашій країні підходу до сфери управління персоналом як другорядної, керівництво більшості підприємств у кризовій ситуації акцентувало увагу лише на економічних і технологічних проблемах виробництва. Результатом такої політики став масовий відтік фахівців з промислового сектору в інші сектори економіки. Скорочення чисельності персоналу спочатку не викликало яких-небудь заперечень з кількісної точки

зору, оскільки зменшення обсягів продукції автоматично тягло за собою зниження потреби в працівниках певних спеціальностей. Але при цьому неправильний підхід до організації роботи з персоналом призвів до того, що серед звільнених в той період з промислових підприємств фахівців основну масу становив не «зайвий» персонал (співробітники пенсійного віку, низько кваліфіковані, неперспективні працівники), а працівники, що належали до молодшої та середньої вікових груп, а також висококваліфіковані фахівці. Іншими словами, втрачається кадрова еліта, кадровий потенціал підприємств й перспективні працівники [66].

Такі проблеми зумовили необхідність в пошуку нових підходів до кадрової політики підприємств. Сьогодні організації розвивають свою кадрову політику в різних напрямках. В інтересах раціоналізації організаційного процесу пріоритети кадрової політики вибираються різні, загалом і в цілому вони всі пов'язані з якістю людських ресурсів. Актуальним в формуванні кадрової політики стають: (1) збереження кваліфікованих і лояльних працівників; (2) збільшення частки молоді у віковому складі персоналу; (3) організація зайнятості, що забезпечує закріплення професійних кадрів, гнучкість режиму праці і робочого часу. «Підбір і закріплення висококваліфікованих, грамотних фахівців, здатних до навчання і до інтенсивної роботи, постійне підвищення рівня компетентності співробітників і формування згуртованого колективу, здатного працювати як єдиний механізм», – такі пріоритети кадрової політики сучасних підприємств [78].

Кадрова політика формується керівництвом компанії і реалізується кадровою службою в процесі виконання працівниками своїх функцій. Принципи, методи, правила і норми в сфері роботи з персоналом повинні бути певним чином сформульовані. Кадрова політика повинна бути зафіксована в локальних та інших нормативно-правових актах компанії, наприклад правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі, тощо.

При формуванні кадрової політики на підприємстві слід враховувати необхідність підвищення вартості «капіталу». Витрати на добір персоналу,

його адаптацію, навчання і підвищення кваліфікації, заробітну плату, послуги соціального характеру і виробничі витрати на створення робочих місць, як правило, значні, що вимагає їх урахування при розробці фінансових планів.

Підприємства в процесі формування та реалізації кадрової політики, повинні враховувати ряд основних принципів, на яких вона повинна бути побудована, а саме

стратегічна спрямованість. Кадрова політика повинна враховувати не тільки короткострокові ефекти, але і наслідки, до яких приведуть ті або інші і рішення, що приймаються на її основі, в довгостроковій перспективі;

системність. Керівники нерідко забувають про те, що управління персоналом вимагає системного підходу, в результаті чого їх зміни не дають бажаного ефекту. Це пов'язано з тим, що зміна будь-якого елемента системи управління персоналом, вимагає змін і в усіх інших елементах управління кадровим ресурсом;

послідовність. Принципи і методи роботи з кадровим ресурсом підприємства, описані в кадровій політиці, по-перше, не повинні суперечити один одному; по-друге, необхідно дотримуватися їх у практичній діяльності; по-третє, потрібно дотримуватися певну послідовність їх застосування аби забезпечити очікуваний результат;

гнучкість. Гнучкість і здатність до змін представляють сьогодні ключові характеристики бізнесу, основним «бар'єром» якого є люди. Тому розробка і впровадження кадрової політики – це еволюційний процес. Кадрова політика може доопрацьовуватися з реалізацією у відповідь на нові вимоги постійно мінливого зовнішнього середовища. Необхідно зазначити, що підприємства, при формуванні та реалізації кадрової політики, повинні враховувати не тільки ключові інтереси працівників, але й елементи організаційної культури підприємства.

Робота з персоналом перетворилася в останні роки в одну з основних обов'язків керівників всіх рівнів і напрямків, які повинні дотримуватися певних правил. Основні з них наступні [48]:

безумовна орієнтація на вимоги законодавства про працю;

облік не тільки поточних, але й перспективних потреб організації в персоналі, що виходять з завдань її розвитку, прогнозу ринкової кон'юнктури і тенденцій природного руху робочої сили;

дотримання балансу інтересів організації та її працівників;

створення умов для скорочення числа звільнень і збереження зайнятості;

максимальна турбота про кожну людину, повага її прав, свобод та гідності.

Однією з основним завданням будь-якої кадрової політики полягає в тому, щоб повною мірою задіяти в роботі весь потенціал своїх співробітників. Досягти такого результату можливо лише при розробці правильної системи мотивації співробітників, що призведе до підвищення продуктивності і, як наслідок, прибутковості діяльності компанії. Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що спонукують людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні.

Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики будь-якого підприємства. Найбільш ефективною і часто використовуваною системою мотивації співробітників, є «мотивація на результат». Одним з таких інструментів є KPI. Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – це система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних цілей. Їх використання дає підприємству можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії. KPI дозволяє проводити контроль ділової активності співробітників і компанії в цілому в реальному часі. В основному цей інструмент застосовується для визначення ефективності роботи адміністративно-управлінського персоналу [66].

В останні роки управлінці освоюють нові методи мотивації персоналу. У хід йде не тільки класичне економічне стимулювання у вигляді грошових бонусів

і високих зарплат, але й неекономічні способи мотивування. До таких способів відносять організаційні та морально-психологічні заходи.

Одним з останніх досліджень, що були проведені в цьому напрямку, була розробка англійських фахівців з персоналу Ш. Річі та П. Мартіна. У процесі дослідження вони розглянули чинники, які були виділені як мотиватори. На основі цих мотиваційних факторів був розроблений унікальний мотиваційний тест, який виявляє відносну цінність мотиваторів для кожної людини. Він складається з таких пунктів [66]:

Високий зарібок: потреба у високому зарітку і матеріальну винагороду; бажання мати роботу з гарним набором пільг і надбавок.

Така потреба виявляє тенденцію до зміни в процесі трудового життя; збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби.

Фізичні умови роботи: потреба в сприятливих умовах роботи і комфортною навколишньої обстановці.

Структурування роботи: потреба у чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановлення правил і директив виконання роботи.

Соціальні контакти: потреба в соціальних контактах (спілкування з широким колом людей, легка ступінь довірливості, тісних зв'язків з колегами).

Взаємини: потреба формувати і підтримувати стабільні довгострокові відносини, мала кількість колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довіри.

Визнання: потреба в завоюванні визнання з боку інших людей в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума.

Прагнення до досягнень: потреба ставити для себе складні цілі і досягати їх – це показник потреби слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим.

Влада і впливовість: потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості.

Різноманітність і зміни: потреба в різноманітності, змінах і стимуляції прагнення уникати рутини.

Креативність: потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим працівником, відкритим для нових ідей.

Самовдосконалення: потреба у вдосконаленні, рості і розвитку як особистості.

Цікава і корисна робота: потреба у відчутті затребуваності у цікавій суспільно корисній роботі.

Мотиватори є внутрішніми факторами, що спонукають людину здійснювати певні вчинки, вести себе певним чином. Типовим мотиватором є потреба влади і впливовості [66].

Сучасна теорія мотивації наголошує на мотиваторах як виключно позитивних факторах. Однак у зв'язку зі зміною психологічного стану працівників необхідно також розглядати та використовувати на практиці негативні і нейтральні мотиватори. Так, якщо потреба до влади є мотиватором позитивним, то в даному випадку негативним мотиватором буде її відсутність, безгосподарність, безправ'я. Нейтральні мотиватори – це потреби, байдужі для людини, наприклад, потреба в соціальних контактах, спілкуванні.

Використання поняття позитивних, негативних і нейтральних мотиваторів є принципово важливим для сучасних теорій мотивації та побудові на цій основі систем стимулювання, які використовують як заохочення, так і покарання.

Так ми бачимо, що стратегія мотивації та стимулювання є невід'ємним елементом кадрової стратегії та політики підприємства.

Правильно вибрана кадрова політика забезпечує: своєчасне укомплектування кадрами робітників і фахівців з метою забезпечення безперервного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції; формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства при мінімізації витрат; стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і

отримання інших пільг; формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою [71].

Проте досягнення цих результатів можливо при правильному формуванні та реалізації кадрової політики й ефективних методів мотивації в конкретних організаційно-технічних і соціальних умовах.

Необхідна перевірка кадрової політики на її відповідність сформованим на підприємстві традиціям у роботі з кадрами, звичних для колективу. Крім того, слід враховувати психологічний клімат на підприємстві, потенційні можливості колективу, зміни в зовнішньому оточенні.

Таким чином, кадрова політика є основою всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. При формуванні кадрової політики необхідно сформулювати мету, створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний робочий колектив, створити умови для високопродуктивної праці цього колективу. Реалізація кадрової політики повинна бути спрямована на збільшення можливостей та потужностей підприємства, а також реагувати на мінливі вимоги технологій і ринку в найближчому майбутньому.

Основною складністю як при формуванні, так і при реалізації кадрової політики є врахування специфіки організації. Повинні враховуватися сфера діяльності підприємства, його відповідність до стану зовнішнього середовища, мети, етапу розвитку організації, тощо. Система процедур і методів кадрової роботи має відповідати можливостям, цінностям та стратегіям підприємства, а принципи кадрової політики повинні бути прийняті колективом/ Організація ефективної кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах має дуже важливе значення. Адже добре організована кадрова політика забезпечує своєчасне укомплектування кадрами робочих місць, безперервне функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції, формування необхідного рівня трудового потенціалу та колективу підприємства при мінімізації витрат, стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного

зростання і отримання інших пільг, формування високої мотивації до високопродуктивної праці, раціональне використання робочої сили.

Сучасна кадрова політика є винятково актуальною і складною проблемою, вирішення якої передбачає розробку нових концепцій, програм і технологій, залучення інтелектуальних та фінансових ресурсів. У наступному підпункті кваліфікаційної роботи доцільно дослідити етапи формування кадрової політики підприємства.

## 1.2. Етапи формування кадрової політики підприємства

Інноваційний соціально-орієнтований тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних організаціях зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики.

Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема Є.П. Пархімчик приділив значну увагу вивченню цього питання. Науковець розглянув теоретичні засади кадрової політики, надав рекомендації щодо формування кадрової політики організації, визначив особливості кадрової політики закордоном [60]. Т.Ю. Базаров визначив типи й етапи проектування кадрової політики, приділив увагу розгляду умов розробки кадрової політики, кадрових заходів і кадрової стратегії в організації [19]. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики, тому метою статті є дослідження

теоретичних і методичних засад формування кадрової політики підприємства та її розробка, вивчення змісту поняття «кадрова політика організації», вивчення основних цілей і завдань кадрової політики в сучасних умовах функціонування підприємства.

Особливу увагу до кадрової політики сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни – необхідності модернізації економіки та технічного оновлення виробничої сфери. В цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання.

Аналіз профільної наукової літератури показав, що недостатньо вивчені теоретико-методологічні та методичні аспекти кадрової політики, незважаючи на активізацію вчених і їх підвищений інтерес до кадрової проблематики. Розглянувши низку інформаційних джерел, зробимо висновок, що немає одностайного погляду на визначення поняття та суті кадрової політики. З іншого боку, різноманіття підходів до її розробки створює можливості для її перегляду, обґрунтування, розвитку та вдосконалення.

Учені мають різні погляди на визначення терміна «кадрова політика». Наприклад, Є.П. Пархімчик вважає: «Кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [60].

В.Г. Воронкова визначає кадрову політику як «систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій» [23].

На думку Л. В. Балабанової, «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний

напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою» [18].

Наведені визначення досить чітко відображають суть терміна «кадрова політика». Складно надати єдине визначення широкому змісту кадрової політики, адже кожна організація має власні методи для діагностики та розв'язання проблем управління персоналом, враховуючи цілі та завдання підприємства.

Проаналізувавши відомі визначення терміна «кадрова політика», підсумуємо та сформулюємо авторське трактування: кадрова політика підприємства – це генеральний напрям кадрової роботи організації, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довго строків стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки.

Об'єкт кадрової політики організації – це персонал підприємства, суб'єктом кадрової політики є система управління персоналом організації, яка складається з керівників всіх рівнів і кадрової служби.

Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей організації, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. Сьогодні до кадрової політики сучасної фірми висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутрішньо організаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші) [17].

Мета кадрової політики організації – забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу,

своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації [17].

Отже, на нашу думку, основна мета кадрової політики – це своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку.

Систематизація поглядів науковців на цілі кадрової політики дозволяє подавати такий перелік цілей кадрової політики організації [18]: залучення кваліфікованого персоналу для виконання поточних і перспективних завдань компанії; створення умов для закріплення оптимального використання висококваліфікованого персоналу; забезпечення постійного зростання професійної підготовки працівників і мотивації персоналу до розвитку, навчання та вдосконалення професійних якостей; створення та вдосконалення системи кадрового резерву для найбільш ефективного використання кадрового потенціалу; розвиток корпоративної культури та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Проте, на нашу думку, варто доповнити цей перелік основних цілей кадрової політики. По-перше, це проведення розробки єдиної кадрової політики компанії, що включає в себе соціальну та мотиваційну політику; визначення перспективної та теперішньої потреби в кадрах, джерел її задоволення на основі вивчення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, їх ротації всередині компанії; проведення контролю, допомоги, супроводу, підтримки та адаптації молодих співробітників компанії. Такі цілі кадрової політики – це розробка стандартів в області управління персоналом і здійснення контролю за їх виконанням в компанії; вивчення впливу психологічних і організаційних факторів виробництва на трудову діяльність

співробітників компанії з метою розробки заходів покращення умов праці та підвищення ефективності роботи; створення рекомендацій відносно умов оптимального використання особистих трудових можливостей співробітників з урахуванням перспективи розвитку їх професійних умінь; забезпечення постійного психологічного моніторингу персоналу для соціально-психологічної підтримки оптимального середовища роботи.

Проаналізувавши цілі кадрової політики,

потрібно розглянути типи кадрової політики організації. Залежно від ступеня впливу та контролю від керівництва організації на кадрову ситуацію, процедур, направлених на прогнозування кількості та якості персоналу виділяють такі типи кадрової політики [19]: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

При пасивній кадровій політиці управлінський апарат компанії не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій). Зусилля спрямовуються на ліквідацію створених проблем без глибокого аналізу ситуації. Кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків. Пошук, підбір, залучення персоналу здійснюється в оперативному режимі без планування потреби в персоналі на перспективу. Співбесіда й оцінка кандидатів проводиться формально. Кадрові проблеми вирішуються без аналізу причин і усвідомлення можливих наслідків. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Навчання персоналу відбувається нерегулярно або взагалі відсутнє. В організаціях цього типу кадрової політики нечітко розподілені повноваження, відповідальність працівників відсутня [19].

Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невіршених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь. Проводиться контроль показань першоджерел

негативного стану роботи з персоналом, виявлені проблеми екстрено локалізуються та вирішуються [19].

При використанні превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводиться оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань. Апарат управління використовує короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаються стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу. Керівництво організації прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, у разі необхідності створюються цільові кадрові програми. Висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий і середньостроковий період. Проблема, що виникає в ході використання превентивної кадрової політики, – розробка цільових кадрових програм [19].

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми. У ході використання активної кадрової політики на підприємстві проводиться моніторинг виробничого клімату, здійснюється мотивація персоналу [60]. Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації.

Раціональна кадрова політика надає можливість реалізувати всередині організації мобільної стратегії управління персоналом декілька проектів. За раціональної кадрової політики використовуються гнучкі форми залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проекту [60]. За авантюристичної кадрової політики керівництво організації не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової

ситуації, але прагне впливати на неї. Унаслідок цього створено недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами та їх розвитку [19].

Кадрова служба не має можливості здійснювати діагностику персоналу, однак плани кадрової роботи включені до програм розвитку підприємства. Під час створення планів кадрової роботи не проводиться аналіз можливих змін ситуації (поява конкурентів, нового товару, зміни законодавства та ринку). Розв'язати проблему можна, перенавчивши персонал – тренінги, відрядження для оновлення знань, швидкого виконання завдань, розвитку теоретичних і практичних умінь. Молодий персонал більш відкритий і адаптивний до змін і готовий до навчання та підвищення кваліфікації. Спеціалізований персонал старшого віку має також залучатись до перенавчання в разі необхідності.

Кадрову політику також розділяють на закриту та відкриту, це залежить від орієнтації організації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі формування складу персоналу, тобто підприємства залучають персонал або ж принципово розвивають лише власні кадри. Кожен із цих типів кадрової політики має свої недоліки та переваги. В чистому вигляді закритої або відкритої кадрової політики практично не існує. Який тип буде переважати в діяльності організації залежить від етапу її розвитку, сфери діяльності, цілей і стратегій.

Основна риса відкритої кадрової політики – це можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади. Нові співробітники можуть починати працювати як на низових позиціях в організації, так і на посаді рівня вищого керівництва. Прийняття на роботу висококваліфікованих спеціалістів проводиться на основі конкурсного відбору. Організація надає робоче місце кандидату, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у споріднених організаціях. Кадрова політика відкритого типу притаманна новим організаціям, що використовують агресивну політику завоювання ринку, орієнтовані на швидкий ріст і стрімке завоювання передових позицій в обраній галузі [23].

Використовуючи відкритий тип кадрової політики до підбору персоналу, організація отримує безліч можливостей для розвитку. В компаніях із відкритою кадровою політикою нові співробітники швидко та легко проходять період адаптації. Залучений персонал використовує інноваційні підходи до робочого процесу, сприяє запозиченню та використанню нового досвіду. Старший персонал завдяки новачкам відкритий до нововведень, отримує мотивацію до розвитку та вдосконалення. Недолік відкритої кадрової політики це складність досягнення кар'єрних успіхів – керівництво компанії завжди може прийняти на високу посаду висококваліфікованого спеціаліста.

Закрита кадрова політика найбільш характерна в ситуації кадрового дефіциту. Весь персонал компанії формується переважно з первинного складу. Цей тип кадрової політики ґрунтується на принципі просування лише «своїх» співробітників на вищі посади, організація використовує внутрішні джерела персоналу. Кадрова політика закритого типу характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливої відповідальності за компанію, створення корпоративної культури та духу особливої причетності. Проводиться ефективна адаптація персоналу за рахунок інституту наставництва, високої згуртованості колективу, використання традиційних підходів.

Навчання та розвиток персоналу проводиться у внутрішніх корпоративних центрах, що сприяє формуванню єдиного бачення розвитку підприємства та слідуванню загальній тенденції роботи, адаптованій до специфіки ведення бізнесу організації. Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим співробітникам компанії. Проводиться планування кар'єри. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальній захищеності.

У компаніях із закритою кадровою політикою колектив завжди більш згуртований, переймає єдиний корпоративний дух, діє як патріот своєї організації. Недоліком закритого типу корпоративної політики є необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників. Потрібно вчасно залучати інновації в бізнес, створювати умови для розвитку та вдосконалення персоналу.

Практичний досвід свідчить про наявність комплексного підходу до формування типу кадрової політики. Тому питання про розробку нових типів кадрової політики, які б давали можливість охопити всі категорії персоналу підприємства, потрібно досліджувати більш детально.

Процес розробки кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів. Організації, які давно функціонують на ринку та співпрацюють з іноземними партнерами та представництвами, використовують документально закріплені положення про кадрову політику, кадрові процеси в організації, заходи та норми їх здійснення. Деякі організації мають лише теоретичне уявлення про розробку кадрової політики, процес не закріплений документально, або знаходиться в стадії формування. Досить часто у наукових публікаціях виокремлюють такі етапи розробки кадрової політики: нормування, програмування, моніторинг персоналу (табл. 1.1) [65].

Таблиця 1.1 – Етапи формування кадрової політики підприємства [65]

| Назва етапу      | Ціль роботи з персоналом  | Заходи   |
|------------------|---|--|
| 1. Нормування    | Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації. | 1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації.<br>2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом.<br>3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей. |
| 2. Програмування | Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи                              | 1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін.   |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
|                         | з урахуванням умов та можливих змін ситуації                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників.</li> <li>3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.</li> </ol>  |
| 3. Моніторинг персоналу | Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу.</li> <li>2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу.</li> <li>3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів.</li> <li>4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.</li> </ol> |

Мета етапу нормування – це узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації та стратегічним розвитком підприємства. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку організації, надати прогноз можливих змін, підготувати конкретні вимоги до бажаного співробітника та можливості його розвитку в організації, визначити цілі роботи з персоналом [23].

Наступний етап кадрової політики – програмування. Основна мета полягає у створенні програм, способів досягнення цілей кадрової роботи, враховуючи актуальні умови та можливі зміни. Необхідно створити систему заходів і процедур по досягненню цілей – кадрові технології, які закріплені в документах та обов'язково враховують нинішній стан та умови змін [23].

Важливим параметром, що впливає на розробку програм є усвідомлення необхідності взаємодії та узгодження інструментів впливу з цінностями організації. Наприклад, у ході використання закритого типу кадрової політики нелогічно здійснювати підбір персоналу через кадрові агентства та засоби масової інформації, необхідно займатись розвитком власного персоналу організації.

Третій етап кадрової політики – це моніторинг персоналу. Ціль цього етапу – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Виникає потреба виокремити індикатори стану кадрового потенціалу, розробки

програми постійної діагностики та механізму застосування заходів розвитку й використання знань, досвіду, вміння і навичок персоналу. Доцільним є розробка та впровадження методики оцінки ефективності кадрових програм, здійснення атестації персоналу та планування кар'єри працівників, створення та підтримання ефективного робочого клімату. Для підприємств, що постійно проводять моніторинг персоналу кадрова політика є інструментом управління персоналу [23].

На наш погляд, доцільно доповнити етапи розробки кадрової політики організації. Після проведення аналізу ситуації, підготовки прогнозів розвитку підприємства, визначення стратегічних цілей організації, розробки принципів, ключових моментів і пріоритетів кадрової політики слід проводити офіційне затвердження кадрової політики підприємства. Наступним етапом є пропагування або ж інформування. Це процес створення та підтримки системи просування та розповсюдження кадрової інформації, ознайомлення колективу із затвердженою кадровою політикою, збір відгуків і концептуальних думок. Необхідним етапом є оцінка фінансових ресурсів на здійснення обраного типу стратегії, формування принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці. Етап оцінки ефективності кадрової політики важливий для аналізу відповідності кадрової політики, здійснених заходів і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі та оцінка кадрового потенціалу.

Щодо основних цілей, завдань, принципів та пріоритетів формування кадрової політики сучасного підприємства, то аналіз низки літературних джерел дає можливість зробити на ступні висновки.

Кадрова політика організації має формуватися з урахуванням головних стратегічних напрямлень розвитку організації. В цьому відношенні вона являє собою кадрове забезпечення реалізації даних стратегій. Кадрова політика має бути реалістичною, гнучкою, орієнтованою на створення високопрофесійного персоналу та мати змогу пристосовуватись до мінливих умов соціально-економічного життя. Необхідно забезпечувати стабільність і динамічність

кадрової політики в організації, вона повинна бути економічно обґрунтованою, враховувати фінансові можливості організації, забезпечувати індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Головна мета кадрової політики – це оптимізація управління персоналом для здійснення ефективної діяльності та розвитку організації. Для її досягнення необхідно своєчасно виконувати такі завдання: сформуванню систему сучасних вимог до персоналу; здійснити прогноз потреби в кадрах різних рівнів, професій, кваліфікацій і забезпечити вчасне заміщення вакансій і робочих місць; визначити пріоритети розвитку кадрового складу; вдосконалити форми й методи підбору, відбору та оцінки кадрів; забезпечити ефективність мотивації та професійного розвитку; вдосконалити роботу з резервом керівних кадрів підприємства; забезпечити функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; створити ефективну кадрову службу, здатну на якісному рівні реалізовувати кадрову політику підприємства [22].

Основні принципи кадрової політики організації є законність, наукова обґрунтованість, системність, комплексність, гнучкість, економічна обґрунтованість і послідовність виконання етапів розробки кадрової політики організації [22].

На формування пріоритетів кадрової політики впливають внутрішні та зовнішні фактори, характерні для сьогодення та майбутнього. Чинники зовнішнього середовища організація як суб'єкт господарювання не може змінити, але повинна враховувати, щоб правильно визначити потреби в персоналі та знайти оптимальні джерела задоволення цієї потреби. До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: тенденції економічного розвитку (стабільність економічних, політичних факторів і законів, посилення позицій конкурентів, зміна попиту на товари та послуги організації); національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище (законодавство у сфері охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії, програми соціально-економічного розвитку

країни); ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку (демографічні чинники, політика сфери освіти, взаємини із профспілками); особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в особливих спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості) [20].

Внутрішні чинники, що визначають кадрову політику підприємства, – це фактори, на які організація може впливати. Перелічимо їх: цілі та стратегії підприємства (на їх основі формується кадрова політика організації); стиль управління персоналом (жорстко централізована чи організація, що керується принципом децентралізації, потребують різних спеціалістів); фінансові ресурси (від цього залежить можливість організації фінансувати заходи з управління персоналом); кадровий потенціал організації (пов'язаний із оцінкою можливостей працівників організації та доцільним розподілом обов'язків для підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільності); умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу; стилі керівництва, імідж підприємства, територіальне розміщення та технологія виробництва [20].

Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на формування кадрової політики сприяє визначенню та використанню акцентів у процесі розробки особливостей кадрової політики організації, що впливає на ефективність роботи організації загалом, забезпеченню конкурентоздатності та збільшенню прибутків підприємства.

Провівши аналіз наукової літератури, присвяченої дослідженню кадрової політики, бачимо значення та важливість вивчення цього питання. Адже особливість сучасного етапу економічного розвитку – це розуміння керівництва більшості організацій значення кадрового ресурсу підприємства.

Таким чином, розглянуто та проаналізовано термін «кадрова політика», підсумовано та сформульовано нове визначення. Приділено увагу розгляду типів кадрової політики, її цілей і мети, проаналізовано етапи розробки та чинники впливу на кадрову політику організації. Зроблено висновок, що

кадрова політика організації націлена на закріплення лідируючих позицій підприємства на ринку та досягнення стратегічних цілей через створення, розвиток і стимулювання діяльності професійної команди співробітників. Кадрова політика являє собою цілісну систему взаємодії з персоналом, створюючи умови для оптимального використання кадрового потенціалу, закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу.

### 1.3. Методи удосконалення кадрової політики на підприємстві

На сьогоднішній день управління персоналом є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства. Багато керівників розуміють, що людський ресурс є частиною всієї організації і до управління цим ресурсом потрібно підходити з максимальною відповідальністю. Однією з ключових завдань керівника з персоналу є формування такої кадрової політики, яка відповідала б цілям підприємства в довгостроковій перспективі. Розробка кадрової політики є основним елементом стратегічного планування організації. Важливість кадрової політики полягає в підготовці відповідей на всі питання, пов'язані з управлінням персоналом. Система управління персоналом є основоположною складовою управління і розвитку будь-якого підприємства, вона об'єктивна, так як виникає з появою самого підприємства. Це одна з найважливіших підсистем, яка визначає успішність організації.

Щоб розвиток управління персоналом мав керований, регульований характер і давало необхідні якісні зміни, воно повинно здійснюватися на основі наукових принципів.

Для ефективної діяльності система управління персоналом повинна включати в себе оптимальні методи і технології, які збігаються з принципами, що лежать в її основі. На наш погляд, проектування системи управління персоналом слід починати з формування концепції управління, побудови його моделі, а також розробки відповідної стратегії.

На даному етапі функціонування вітчизняних підприємства актуальними є питання присвячені вирішенню організації роботи з кадрами, підвищенню ефективності кадрових процесів, а також вдосконаленню кадрових технологій в системі управління. Все, що є необхідним для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, так як прийняття управлінських рішень на пряму залежить від кадрів, здійснюються в їх розробці. В зв'язку з цією розробка, дослідження і вивчення новітніх тенденцій, а також провадження інновацій в кадровій політиці важливі для діяльності підприємства.

Пошук висококваліфікованих працівників є актуальною проблемою для більшості сучасних підприємств в умовах ринкової економіки. Грамотний і якісний найм персоналу здатний багаторазово підвищити ефективність роботи підприємства, при цьому система відбору персоналу повинна бути заснована на постійному вдосконаленні методів роботи з кадрами і використання інноваційних досягнень зарубіжної та вітчизняної науки.

Для того, щоб сформувати нові механізми господарювання, які є орієнтованими на ринкову економіку, потрібно проводити постійні та безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони відділи підприємства до мінливої ситуації. Відповідно до цього слід постійно вдосконалювати кадрову політику підприємства, досліджувати та впроваджувати ефективні методи та способи управління, формувати кадрову політику як провідну стратегічного управління. Проаналізувавши існуючі проблеми у сфері управління кадрової політики, слід виділити наступні актуальні напрямки покращення та вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності кадрів (рис.1.2) [62].

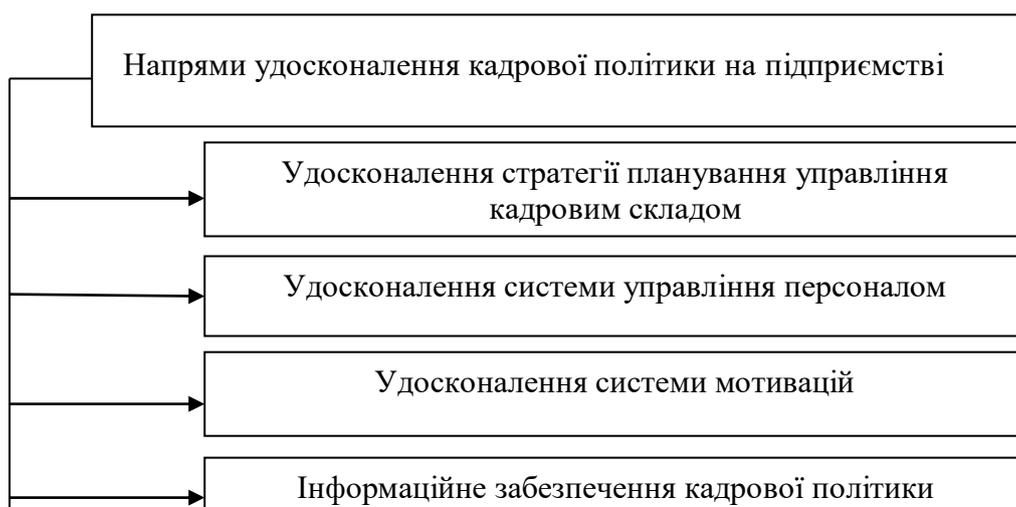


Рисунок 1.2 – Напрями вдосконалення кадрової політики на підприємстві [62]

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

Кваліфікований персонал – головний ресурс будь-якого підприємства або організації. Постійний пошук інновацій, що дозволяють правильно оцінювати ефективність роботи і управляти персоналом – запорука успішного розвитку бізнесу. У радянські часи такого поняття як «кадрова політика» або «служба управління персоналом» не існувало, так як відділи кадрів займалися тільки документаційним супроводом діяльності співробітників на підприємстві [60].

Інноваційне управління персоналом має на увазі навмисний відмова від вибору основних традиційних варіантів управління, процесів і методик. Такий підхід дозволяє в більшій мірі поміняти сам принцип роботи HR- фахівців.

Три умови, при яких інноваційне управління персоналом формує довгострокові переваги [62]:

інновації засновані на принципах, що йдуть врозріз з традиційним управлінням;

обов'язкова системність інновацій, що охоплює великий спектр процесів і методів;

нововведення (інновації) представляють собою частину безперервного процесу нововведень.

Сьогодні в методах інноваційного управління персоналом все менше ставиться пріоритет на матеріальне стимулювання. Всі розуміють, що обіцяну винагороду стимулює концентрацію механічних зусиль і сприяє досягненню певних успіхів при виконанні конкретного завдання. Однак якщо потрібне використання нестандартного рішення, це ж обіцяна винагорода стає фактором зниження продуктивності праці.

Для вітчизняних підприємств інноваційне управління персоналом є абсолютно необхідно, без інновацій складніше зберігати конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку. У той же час без інноваційної діяльності самих різних категорій персоналу інновації будуть неможливі, а підприємствам необхідна відповідна система управління. Створення інноваційної системи передбачає використання, зокрема, таких методів, як інноваційні технології управління персоналом.

Під інноваційними технологіями розуміють комплекс методів, спрямованих на забезпечення етапів впровадження і реалізації певного нововведення (інновації). Будь-яку що не отримала великого поширення технологію підвищення продуктивності і економії витрат можна назвати інноваційною.

Виділяють кілька видів інноваційних технологій [66]:

тренінг,

консалтинг,

впровадження,

інжиніринг,  
трансферт.

Розвиток нових технологій, а також інноваційна діяльність підприємств сприяє створенню інноваційної продукції в речовій або будь-якій іншій формі.

Кращих HR-менеджерів треба перетворити в HR-бізнес-партнерів.

Основну роль людських ресурсів компанії в забезпеченні її конкурентоспроможності зазвичай пов'язують з аналізом причин, за якими стає очевидна необхідність розробки і впровадження інноваційного менеджменту в HR.

В даний час HR-служби компаній повинні вміти ефективно вирішувати наступні проблеми [65]:

- планування трудових ресурсів;
- визначення потреби в працівниках в залежності від планів розвитку виробництва;
- створення резерву кадрів, підбір претендентів, груп резерву;
- оцінка роботи співробітників; відбір персоналу з груп резерву;
- оформлення контрактів з працівниками; переклад, звільнення, підвищення в залежності від підсумків роботи;
- адаптацію і профорієнтацію нових співробітників в колективах, введення в виробничі процеси;
- навчання персоналу;
- визначення достатнього винагороди для залучення нових кадрів і збереження існуючого персоналу;
- підготовка керівного складу та ін.

Ефективне вирішення цих завдань неможливе без інноваційних навичок. Для успішного розвитку підприємство повинно керувати підбором, винагородою, навчанням і оцінкою персоналу. У широкому сенсі для цього потрібно створювати, застосовувати й удосконалювати методи і програми організації всіх цих процесів.

Управління персоналом в інноваційному менеджменті показує з іншої сторони проблему професійної успішності, що призводить до формування особливої системи перенавчання, відбору та соціальної адаптації персоналу.

Експерти відзначають, що управління персоналом з кожним роком ускладнюється і все більше перетворюється на точну науку. Так що скоро для успішної роботи фахівця з HR буде необхідний не тільки аналітичний склад розуму, а й серйозна підготовка [60].

При інноваційному управлінні персоналом від співробітників потрібна особлива гнучкість мислення, внутрішня потреба творчості, ефективна система сприйняття, своєрідна форма самореалізації і взаємодії з соціальною системою. Нововведення, насамперед, орієнтовані на групу висококваліфікованих робітників, в центрі якої стоїть новатор-вчений або новатор-менеджер. Дана інтелектуальна персона буде ключовою фігурою в інноваційній діяльності, для неї головне значення має висока мотивація і смислова значимість трудової діяльності.

У зарубіжних компаніях для відбору інноваційних HR-менеджерів застосовують тестування, спрямоване на встановлення відповідності якостей претендента умовам роботи інноваційного керуючого. На першому місці в оцінці стоять організаторські здібності кандидатів, їх ініціативні якості, не менш важливо прояв наполегливості в досягненні цілей. Найкращим чином для даної роботи підходить кандидат з явними якостями лідера, високою відповідальністю, оперативно і точно приймає рішення, а також дружелюбно розташований до людей.

Завдяки управлінню персоналом в інноваційній діяльності забезпечується високий результат реалізації нововведень, що підкріплюється творчими проявами і досягненнями співробітників. Оцінку якостей персоналу необхідно виконувати, поєднуючи типові кількісні методики і якісні критерії – наявність у співробітників публікацій, патентів. Відбір персоналу стає ще складніше.

Дані технології створюються службою HR для вирішення актуальних завдань організації. Для впровадження та реалізація такого підходу до

управління, необхідна висока кваліфікація фахівців з HR та відповідний статус HR-служби. В якості позитивного досвіду застосування інноваційних підходів в управлінні персоналом можна розглядати іноземні компанії, в яких думкам кожного із співробітників відводиться заслужену увагу. На підприємствах запроваджено щотижневі премії за розробку раціоналізаторських пропозицій, що дозволяють з року на рік покращувати якість виробленої продукції [66].

Сама процедура вручення конвертів продумана з урахуванням емоційної складової, так як преміальні кошти раціоналізаторам вручає симпатична і красиво одягнена співробітниця. При цьому стимулювання підлягають всі внесені за тиждень пропозиції незалежно від їх застосування в подальшому. Що ж можна вважати інновацією в управлінні персоналом і яка типологія цього процесу існує?

Система управління персоналом неодмінно виникає з моменту початку функціонування будь-якого підприємства, якщо воно хоче стати успішним, і має ряд особливостей, властивих будь-якому нововведенню. Це рішення конкретних проблем організації, невизначеність результату, можливий опір співробітників і виникнення конфліктних ситуацій, мультиплікаційний ефект. Процесу становлення та розвитку системи притаманні всі етапи інноваційного процесу, що протікає в повній відповідності з основними економічними законами. Відбір, адаптація, оцінка і трудові переміщення персоналу як технології системи управління визначають її інноваційність. Основна мета всіх перетворень – підвищення ефективності роботи персоналу і як наслідок успішність підприємства.

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

інтелектуальний розвиток людей передбачає наявність емоційно-осмисленої реакції на зовнішній вплив. Таким чином, взаємодія між співробітником і підприємством стає двостороннім;

здатність людини до безперервного розвитку є найважливішим і довготривалим ресурсом необхідним для підвищення ефективності будь-якого підприємства;

збільшення трудового життя сучасної людини (30-50 років) забезпечує довготривалість відносин співробітник-підприємство [66].

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

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

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

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

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

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

У процесі свого розвитку система управління персоналом проходить всі стадії, що утворюють інноваційний процес. І хоча не існує стандартних форм побудови системи, адже кожна система в окремо взятому підприємстві унікальна, можна виділити загальні стадії і особливості системи управління персоналом як інновації.

При розробці системи управління персоналом необхідно враховувати певні принципи побудови, а також визначити фактори, в яких той чи інший варіант управління персоналом дає необхідний результат, так як різні підприємства, маючи внутрішню специфіку, здійснюють свою діяльність в різних зовнішніх умовах.

Інновації в системі управління персоналом, перш за все, повинні бути спрямовані на поліпшення роботи в галузі управління персоналом і на підвищення ефективності роботи персоналу підприємства. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом повинно відбуватися на основі проведеного дослідження існуючої системи управління персоналом, виявлення її можливостей і недоліків, а також з урахуванням вимог останніх тенденцій в галузі управління персоналом і специфіки розвитку підприємства. Таким чином, інновації – це не тільки використання високих технологій, а й інновації в сфері управлінських рішень. Для реалізації більшості стоять перед підприємством задач необхідні структурні перетворення системи управління персоналом підприємства на основі нових управлінських технологій.

Отже зробити висновок, що при оцінці персоналу підприємства потрібно провести послідовну систему оцінки кількісних та якісних характеристик.

## Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про особливості кадрової політики підприємства зробили наступні висновки:

1. Визначено сутність та роль кадрової політики підприємства. Кадрова політика вважається основоположною і дуже важливою складовою корпоративної культури всіх сучасних підприємств незалежно від їх форми власності. Від грамотності її побудови та ефективного застосування залежить процвітання фірми та кожного з її кадрів. Кадровою політикою називають сукупність ідей і завдань, застосованих щодо персоналу певної організації. Мета

такого управління полягає в приведенні мотивів і цінностей кожного робітника у відповідності зі стратегією компанії. Одним словом, такий управлінський апарат спрямований на вдосконалення корисної віддачі від роботи кадрів. Незважаючи на те, що кадрова політика безпосередньо пов'язана з управлінням персоналу підприємства, це визначення не зовсім одне і те ж. Кадрова політика — це лише інструмент управління персоналом. Останній же несе в собі більш широкий підтекст. Управлінням персоналу називають як науку, так і трудову діяльність, які спрямовані на вивчення і застосування знань, що стосуються наповнення фірми тільки ефективними кадрами.

2. Проаналізовано етапи формування кадрової політики підприємства. Процес розробки кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів. Організації, які давно функціонують на ринку та співпрацюють з іноземними партнерами та представництвами, використовують документально закріплені положення про кадрову політику, кадрові процеси в організації, заходи та норми їх здійснення. Деякі організації мають лише теоретичне уявлення про розробку кадрової політики, процес не закріплений документально, або знаходиться в стадії формування. Досить часто у наукових публікаціях виокремлюють такі етапи розробки кадрової політики: нормування, програмування, моніторинг персоналу.

3. Проаналізовано сучасні методи удосконалення кадрової політики на підприємстві. Практичний досвід свідчить про наявність комплексного підходу до формування типу кадрової політики. Тому питання про розробку нових типів кадрової політики, які б давали можливість охопити всі категорії персоналу підприємства, потрібно досліджувати більш детально.

На сьогоднішній день управління персоналом є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства. Багато керівників розуміють, що людський ресурс є частиною всієї організації і до управління цим ресурсом потрібно підходити з максимальною відповідальністю. Однією з ключових завдань керівника з персоналу є формування такої кадрової політики, яка відповідала б цілям підприємства в довгостроковій перспективі. Розробка

кадрової політики є основним елементом стратегічного планування організації. Важливість кадрової політики полягає в підготовці відповідей на всі питання, пов'язані з управлінням персоналом.

Таким чином, досліджено теоретичні основи кадрової політики підприємства. У наступному розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано діючу систему кадрової політики на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФІЛІЇ УПГГК  
АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі обрано філію управління з переробки газу та газового конденсату акціонерне товариство «Укргазвидобування» (далі – філія УПГГК АТ «Укргазвидобування»), що знаходиться за адресою: 39420, Полтавська область, Машівський район, с. Базилівщина. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Відповідно до КВЕД Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» здійснює такі види діяльності:

06.20 Добування природного газу;

46.10 Добування сирої нафти.

Слід зазначити, що за результатами 2018 р. на Філію УПГГК АТ «Укргазвидобування» припадає близько 30 % частки у загальному видобутку сирої нафти з газовим конденсатом в Україні. Досліджувана компанія має 30 спеціальних дозволів на видобування вуглеводнів, на його балансі перебуває 10 бурових установ.

Основною місією Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є забезпечення енергетичної безпеки держави та задоволення потреб населення України у відповідних послугах, а також зростання на цій основі ринкової вартості компанії.

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» намагається брати активну участь у проведенні науково-дослідних робіт, розробки інноваційних продуктів та послуг з метою підвищення ефективності власної діяльності.

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» має досить широке коло споживачів. Головними споживачами є нафтопереробні підприємства України, держава в цілому, приватні підприємства, а також все населення нашої країни. Від результатів діяльності досліджуваної компанії залежить енергетична безпека цілої країни.

Якість роботи Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» підтверджено сертифікатом на Систему менеджменту якості Міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2020 (первинна сертифікація – 2003 г.). Система менеджменту професійної безпеки та охорони здоров'я Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» підтверджена сертифікатом на систему менеджменту безпеки згідно Міжнародного стандарту OHSAS 18001: 2007.

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» динамічно розвивається впроваджуючи новітні технології у свою діяльність, розвивається, зміцнює свою репутацію кваліфікованого, ефективного, мобільного науково-дослідної компанії, яка оперативно реагує на будь-які зміни у розвитку нафтогазового виробництва, знаходить рішення найскладніших питань.

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» є відкритою системою, тому в процесі здійснення своєї діяльності взаємодії з великою кількістю організацій. Міцні зв'язки та партнерські відносини досліджуване товариство має з ПАТ «Укртатнафта», ПАТ «Херсонський НПЗ», ТОВ «Український інститут сталевих конструкцій ім. В.М. Шимановського», ПАТ «ЛІНІК» та інші. Разом з цими підприємствами досліджуване товариство проводить спільні розробки, бере участь в колективній реалізації проектів різного значення.

Серед постачальників основних ресурсів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» слід відзначити ПАТ «Укртатнафта». Досліджувана компанія здійснює свою діяльність на ринку чистої конкуренції. Тому Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» має безліч конкурентів, основними з яких є: НГВУ «Чернігівнафтогаз», НГВУ «Полтаванафтогаз», НГВУ «Бориславнафтогаз», Долинський газопереробний завод, «Укрнафта Буріння» та інші. На даний момент Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» є досить

конкурентоспроможним. Висока конкуренція стимулює досліджувану компанію до постійного удосконалення. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» здійснює діяльність лише на території України.

Специфіка діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» зумовлює надання послуг найвищої якості. Оскільки помилок в сфері видобування газу та нафти не допускається. Тому товариство намагається кожного року удосконалюватися та підвищувати якість своїх послуг з метою максимального задоволення потреб населення України.

За результатами 2020 р.керівництвом Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» планується збільшення розміру чистого прибутку на 5 %. Дебіторська заборгованість Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» в 2018 р.складається з неоплачених послуг за оренду приміщень та непогашених позик співробітників. Прострочена дебіторська заборгованість – відсутня. Прострочена кредиторська заборгованість – відсутня. Поточна кредиторська заборгованість складається з отриманих авансів, непогашених актами виконаних робіт, невикраченої заробітної плати з нарахуваннями, поточної заборгованості перед субпідрядними організаціями і заборгованості перед бюджетом по обов'язковим платежам та податкам.

Крім того, товариство планує збільшити на 10 % видобуток природного газу. Враховуючи необхідність подальшої модернізації виробничої бази товариство планує у наступному році придбати сучасну обчислювальну техніку, програмне забезпечення та нові газо- та нафтовидобувні установки для проведення основних робіт з видобутку природного газу та нафти..

На підставі сформованих в попередніх періодах умов розвитку, визначним фактором економічної динаміки українських підприємств стало підвищення вартості енергоресурсів. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» не є енергомиським підприємством і в попередні роки провело активні засоби з енергозбереження, проте враховуючи чутливість економіки України до цін на газ та з урахуванням їх значної енергетичної складової, очікується збільшення

тиску на виробництво, фінанси, платіжний баланс, створюється інфляційний тиск із-за негативних очікувань.

При цьому, на даний час, умови для функціонування Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є несприятливими. Постійне підвищення тарифів на енергоносії, висока ставка оподаткування, відсутність державної підтримки, погіршення економіко-політичних зв'язків з Російською Федерацією, проведення військових дій на сході України, втрата платоспроможності деяких ключових партнерів не сприяють розвитку Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Важливий вплив на діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» має існуюча система управління. Управління Філією УПГГК АТ «Укргазвидобування» здійснюють:

- вищий орган товариства – Загальні збори акціонерів;
- Наглядова Рада Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;
- правління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;
- Ревізійна комісія Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Кількісний склад сформованих органів управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» відповідає вимогам статуту та Закону України «Про акціонерні товариства».

Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснює Ревізійна комісія, що обирається Загальними зборами акціонерів товариства. Річні загальні збори акціонерів за минулі три роки скликалися та проводилися регулярно та у відповідності до законодавства України.

В процесі здійснення господарської діяльності Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаціями з боку функціональних служб. При цьому не порушуються права і обов'язки лінійних керівників. Організаційна структура Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» зображена на рисунку 2.1.

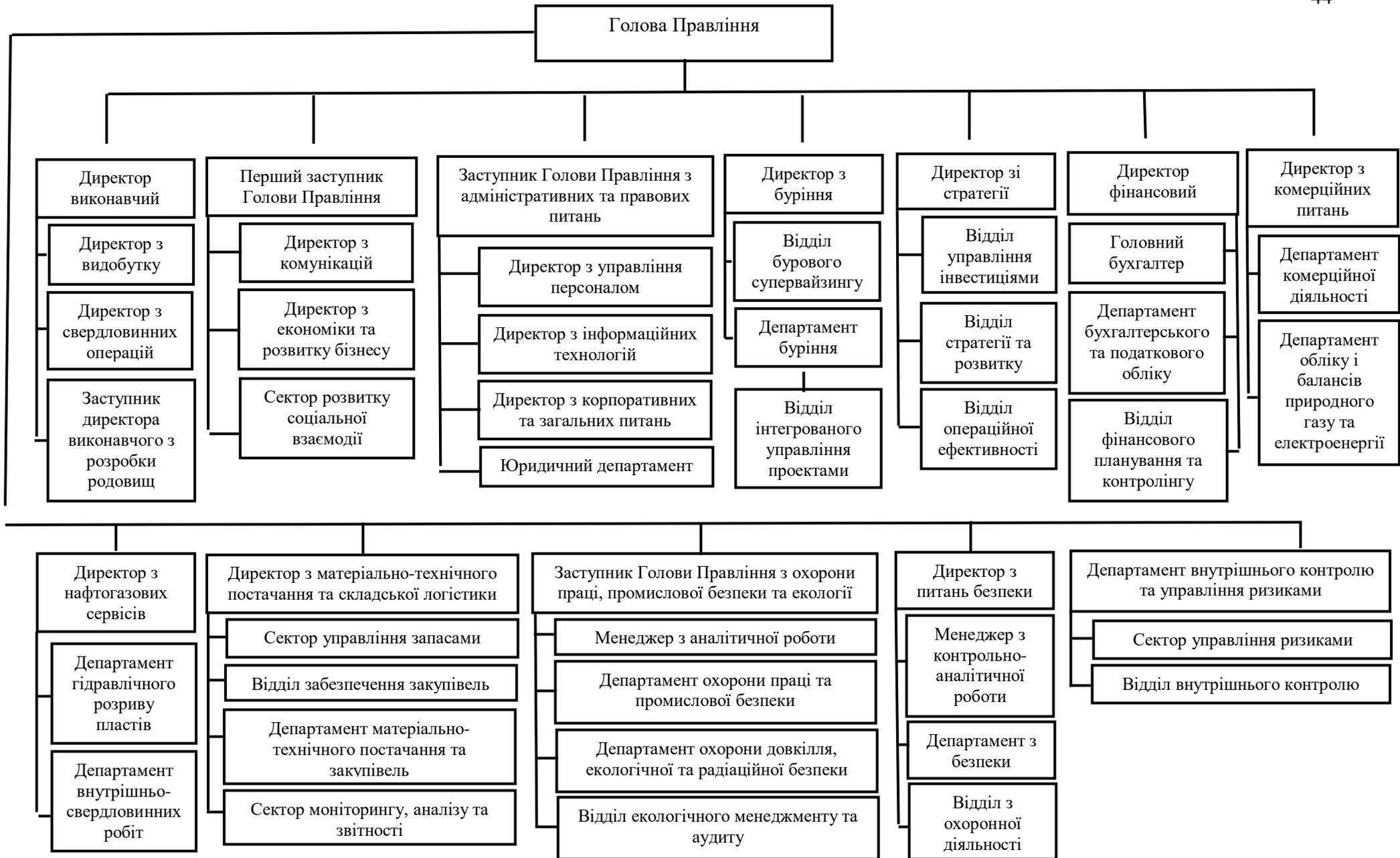


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «УкрГазвидобування»

У межах структури управління Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання.

Відповідно до організаційної структури управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» лінійні повноваження передаються безпосередньо від вищого керівництва компанії до підлеглих працівників. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язати проблеми без погодження з вищим керівництвом, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами тощо.

Відповідно до наведеної організаційної структури управління, вищим органом управління є загальні збори акціонерів. В компетенції загальних зборів акціонерів лежать найбільш важливі питання розвитку підприємства. Саме загальні збори акціонерів визначають перспективи діяльності підприємства, основні напрямки діяльності підприємства, приймають рішення відносно припинення діяльності товариства.

Вищим виконавчим органом управління є правління на чолі з директором, який призначається загальними зборами акціонерів. Він відповідальний по поточне управління діяльності підприємства та підзвітний його акціонерам. В компетенцію директора товариства належить формування кадрової політики товариства, затвердження штатного розкладу, представлення підприємства в зовнішньому середовищі тощо.

За контролем діяльності виконавчого органу управління, на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» створено наглядову та ревізійну раду. Головним їх призначенням ще здійснення контролю за ефективністю діяльності підприємства, використання його майна, проведення своєчасних ревізій тощо.

Слід зазначити, що згідно Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створювати у кожному структурному підрозділі та на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також

забезпечувати дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці.

Одним з основних суб'єктів, що здійснюють управління охороною праці на підприємстві, є служба охорони праці. На досліджуваному підприємстві створена служба охорони праці. Адже, створення служби охорони праці на підприємствах будь-якої форми власності передбачено ст. 15 Закону України «Про охорону праці» і є обов'язком роботодавця, якщо кількість найманих працівників складає 50 і більше осіб. У зв'язку з цим на досліджуваній філії й створена відповідна служба, основним завданням якої є створення безпечних умов праці для працюючих.

Далі необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище Філії УПГК АТ «Укргазвидобування». Це здійснимо за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз для Філії УПГК АТ «Укргазвидобування»

| Політичні фактори                                       | V   | B | P   | Соціальні фактори                                 | V   | B | P   |
|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| 1. Політична нестабільність                             | 0,2 | 3 | 0,6 | 1. Демографічні зміни                             | 0,2 | 1 | 0,2 |
| 2. Рівень корупції                                      | 0,3 | 2 | 0,6 | 2. Репутація підприємства                         | 0,3 | 2 | 0,6 |
| 3. Державне регулювання галузі                          | 0,3 | 3 | 0,9 | 3. Зростання рівня і якості споживання споживачів | 0,3 | 3 | 0,9 |
| 4. Прийняття нового податкового кодексу                 | 0,2 | 2 | 0,4 | 4. Екологічні вимоги і стандарти                  | 0,2 | 3 | 0,6 |
|   | 1   |   | 2,5 |   | 1   |   | 2,3 |
| Економічні фактори                                      | V   | B | P   | Технологічні фактори                              | V   | B | P   |
| 1. Рівень цін на енергоносії, сировину та транспорт     | 0,3 | 3 | 0,9 | 1. Розвиток високоточного обладнання              | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 2. Зниження рівня реальних доходів споживачів продукції | 0,3 | 3 | 0,9 | 2. Вартість технологій                            | 0,3 | 3 | 0,9 |
| 3. Зростання відсотків ставок по кредитах               | 0,1 | 3 | 0,3 | 3. Рівень комп'ютеризації процесу виробництва     | 0,3 | 3 | 0,9 |
| 4. Рівень імпорту нафтопродуктів на територію України   | 0,3 | 3 | 0,9 | 4. Розробка нових сировинних продуктів            | 0,2 | 3 | 0,6 |
|   | 1   |   | 3   |   | 1   |   | 2,8 |

Таким чином, на основі PEST-аналізу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії підприємства. Також значний вплив мають технологічні фактори. Загалом досліджувана філія є досить вразливою до змін в зовнішньому середовищі.

Загалом можна констатувати, що система управління на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є досить ефективна та спрямована на досягнення поставлених перед компанією цілей та місії.

SWOT-аналіз Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

| Можливості   | Загрози   |
|--|---|
| 1. Збільшення підтримки уряду у забезпеченні енергетичної безпеки держави.<br>2. залучення партнерських компаній до співпраці.<br>3. Розвиток нафтової галузі<br>4. Зростання національного видобутку.   | 1. Зростання вартості енергоносіїв.<br>2. Зниження платоспроможності клієнтів.<br>3. Високий рівень корупції.<br>4. Зниження курсу гривні.<br>5. Підвищення податкового навантаження.<br>6. Підвищення цін постачальниками. |
| Сильні сторони   | Слабкі сторони  |
| 1. Діяльність підприємства має важливе державне значення.<br>2. Велика частка видобутку газу та нафти.<br>3. Значний досвід діяльності.<br>4. наявність новітніх технологій видобутку нафти на газу.<br>5. Впроваджене корпоративне управління за принципами ОЕСР.<br>6. Кваліфікований персонал.<br>7. Високий імідж та репутація філії<br>8. Високий рівень конкурентоспроможності | 1. Висока залежність від позичкового капіталу.<br>2. Неefективна розвідка.<br>3. Застарілі основні фонди.<br>4. Висока собівартість видобутку.<br>5. Орієнтація на поточне планування.                                      |

На основі SWOT-аналізу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», представленого в табл.2.2, для визначення стратегії товариства, будемо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного товариства (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

|                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Можливості + Сильні сторони | Можливості + Слабкі сторони |
| 4+8=12                      | 4+5=9                       |
| Загрози + Сильні сторони    | Загрози + Слабкі сторони    |
| 6+8=14                      | 6+5=11                      |

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» характерним є використання стратегії обмеженого зростання. Вибір цієї стратегії обумовлений наявністю значної кількості загроз в зовнішньому середовищі, які перешкоджають стабільному розвитку досліджуваному товариству.

Слід зазначити, що на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» в штатному розкладі передбачені усі ключові посади. У найближчій перспективі не планується залучення додаткових працівників. Усі працівники працюють на офіційній основі, з ними підписаний трудовий договір. Кожен з співробітників товариства виконує свої обов'язки відповідно до розроблених посадових інструкцій на товаристві.

Забезпеченість виробничого процесу кваліфікованими кадрами є актуальною для будь-якого галузевого інституту, не є винятком і Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Товариство намагається віддавати перевагу та залучати кваліфікованих працівників, які мають певний досвід роботи у нафтопереробній галузі. Основним напрямком кадрової роботи досліджуваного товариства залишається пошук самодостатніх висококваліфікованих фахівців на заміщення ключових посад у виробничих відділах інституту.

Далі доцільно провести аналіз персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Спочатку у табл. 2.4 наведемо характеристику та динаміку загальної структури персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

| Категорія зайнятих  | 2018 р. |       | 2019 р. |       | 2020 р. |       | Зміна (+;-) питомої ваги 2020 р. від |         |
|---|---------|-------|---------|-------|---------|-------|--------------------------------------|---------|
|   | осіб    | %     | осіб    | %     | осіб    | %     | 2018 р.                              | 2019 р. |
| Управлінський персонал  | 135     | 11,19 | 125     | 10,87 | 119     | 11,05 | (0,14)                               | 0,18    |
| У тому числі:   |         |       |         |       |         |       |                                      |         |
| керівники   | 11      | 0,91  | 9       | 0,78  | 8       | 0,74  | (0,17)                               | (0,04)  |
| спеціалісти   | 123     | 10,2  | 115     | 10    | 110     | 10,21 | 0,01                                 | 0,21    |
| технічні працівники   | 1       | 0,08  | 1       | 0,09  | 1       | 0,09  | 0,01                                 | 0       |
| Виробничий персонал   | 1071    | 88,81 | 1025    | 89,13 | 958     | 88,95 | 0,14                                 | (0,18)  |
| Разом   | 1206    | 100   | 1150    | 100   | 1077    | 100   | x                                    | x       |
| Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу | 7,9     | -     | 9,2     | -     | 8,05    | -     | -                                    | -       |

Розрахувавши табл. 2.4 можна зробити висновок, що кількість управлінського персоналу менша за кількість виробничого. Чисельність виробничого персоналу має тенденцію до зменшення: 2018 р. – 1071 особи, 2019 р. – 1025 осіб, а у 2020 р. відбулося зменшення до 958 осіб. Чисельність управлінського персоналу також зменшується кожного року, зокрема у 2020 р. їх кількість складала 119 осіб або 11,05 %, у 2019 р. – 125 осіб або 10,87 %, а у 2018 р. складала 135 осіб або 11,19 %. Найбільшу частку в управлінському персоналі займають спеціалісти, в 2020 р. – 10,21 %, що на 0,01 % більше від 2018 р. та на 0,21 % більше за 2019 р. Відповідно питома вага виробничого персоналу в 2018 р. – 88,81 %, 2019 р. – 89,13 %, 2020 р. – 88,95 %.

Норма керованості у 2018 р. складала 7,9 осіб, тобто майже 8 осіб виробничого персоналу припадало на 1 управлінця. В 2019 р. відбулося збільшення до 9,2 осіб, які припадали на одного управлінця, а у 2020 р. знову зменшення до 8 осіб.

Роботу служби охорони праці на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» спрямовано на створення здорових і безпечних умов праці, на збереження життя та здоров'я працівників у процесі виконання ними трудових обов'язків.

Перш за все слід розуміти, що служба охорони праці на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» повинна забезпечити виконання вимог чинного законодавства України з питань охорони праці, а також забезпечити нормативно-правовими актами з охорони праці, що діють у межах підприємства, посібниками, навчальними матеріалами з цих питань; організувати роботу кабінету з охорони праці, наради, семінари та інші заходи з цих питань.

Однією з найважливіших функцій, які покладені на службу охорони праці Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», є участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві. Також фахівці з охорони праці на досліджуваному підприємстві беруть участь у складанні санітарно-гігієнічної характеристики робочих місць працівників, які проходять обстеження щодо профзахворювань; у проведенні внутрішнього аудиту охорони праці та атестації робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці; у складанні списків професій і посад, згідно з якими працівники повинні проходити обов'язкові попередні та періодичні медичні огляди; в організації навчання з питань охорони праці та роботи комісії з перевірки знань з цих питань.

Основними завданнями служби охорони праці на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є наступні:

- популяризація охорони праці;
- забезпечення безпеки виробничих процесів, будівель та устаткування;
- забезпечення підготовки та перекваліфікації працівників з ОП;
- забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту;
- організація відпочинку;
- добір виконавців за конкретними видами робіт;

Також на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» питанню охорони праці приділяється велика увага. Безперервно покращуються умови праці, із року в рік підвищується рівень механізації виробничих процесів.

Слід зазначити, що обов'язковою умовою прийняття на роботу будь-якого спеціаліста на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є проходження інструктажу з охорони праці на робочому місці. Крім того, на підприємстві кожного року затверджується план дій щодо заходів з покращення умов праці, що знаходить своє відображення в колективному трудовому договорі. В цьому процесі обов'язкова приймає участь спеціаліст з охорони праці та члени профкому. На основі плану дій розробляється кошторис для реалізації заходів по охороні праці на весь рік.

Можемо зробити висновок, що на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» приділяється належна увага питанню забезпечення охорони та безпеки праці.

Таким чином, основною діяльністю Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є добування природного газу та сирої нафти. Діяльність досліджуваної філії має важливе значення для всієї країни, оскільки вона гарантує енергетичну безпеку. Організаційна структура управління філії є лінійно-функціональною. Загальна чисельність персоналу на досліджуваному товаристві скоротилася з 1206 осіб до 1077 осіб. Фонд оплати праці працівників товариства щороку зростає, що свідчить про щорічне підвищення заробітної плати працівникам. Далі доцільно провести аналіз фінансово-господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Доцільно скористатися прийомами та методами фінансово-економічного аналізу, що дозволить визначити ефективність функціонування досліджуваного товариства. Розрахуємо фінансово-економічні показники діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (табл. 2.5).







Провівши вищенаведені розрахунки можемо констатувати, що середня вартість сукупного капіталу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» постійно скорочується. Середня вартість сукупного капіталу на кінець досліджуваного періоду мала значення 140974184 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 2819902 тис. грн. і порівняно 2019 р. на 2217154 тис. грн. Збільшення середньої вартості сукупного капіталу є позитивним фактором для філії і це обумовлено збільшенням розміру грошових коштів та їх еквівалентів у структурі балансу.

В той же час тенденцію до зменшення має середня вартість власного капіталу, у 2020 р. даний показник становив 112856248 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 4235026 тис. грн., темп приросту при цьому склав -3,617 %, і порівняно з 2019 р. – на 2248832 тис. грн. (-1,954 %). Графічно дана динаміка наведена на рис. 2.2.

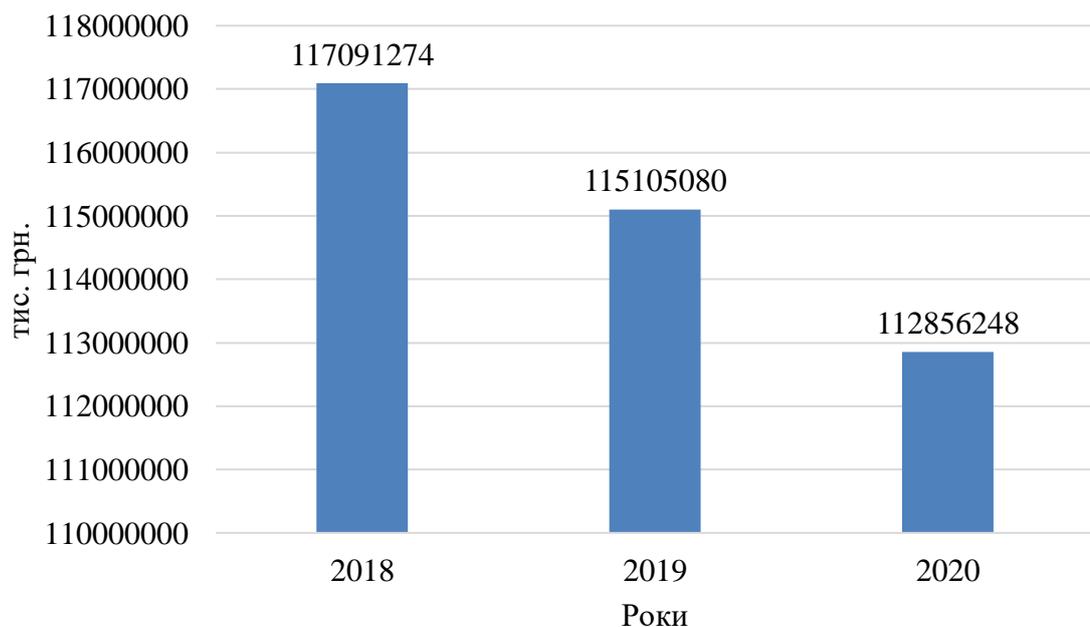


Рисунок 2.2. – Динаміка середньої вартості власного капіталу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Аналізуючи ресурси Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» бачимо, що середньорічна вартість основних засобів мала тенденцію до зростання, у 2020 р. склала 114261110 тис. грн., що більше стосовно 2018 р. на 14614407 тис. грн. і

порівняно з 2019 р. на 6612350 тис. грн. Це свідчить про те, що на філії проводить робота по оновленню основних засобів.

Тоді як середні залишки оборотних засобів скорочуються. На кінець звітнього періоду даний показник становив 10901505 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 19975246 тис. грн. та стосовно 2019 р. на 17513375 тис. грн. Графічно дана зміна представлена на рис. 2.3.

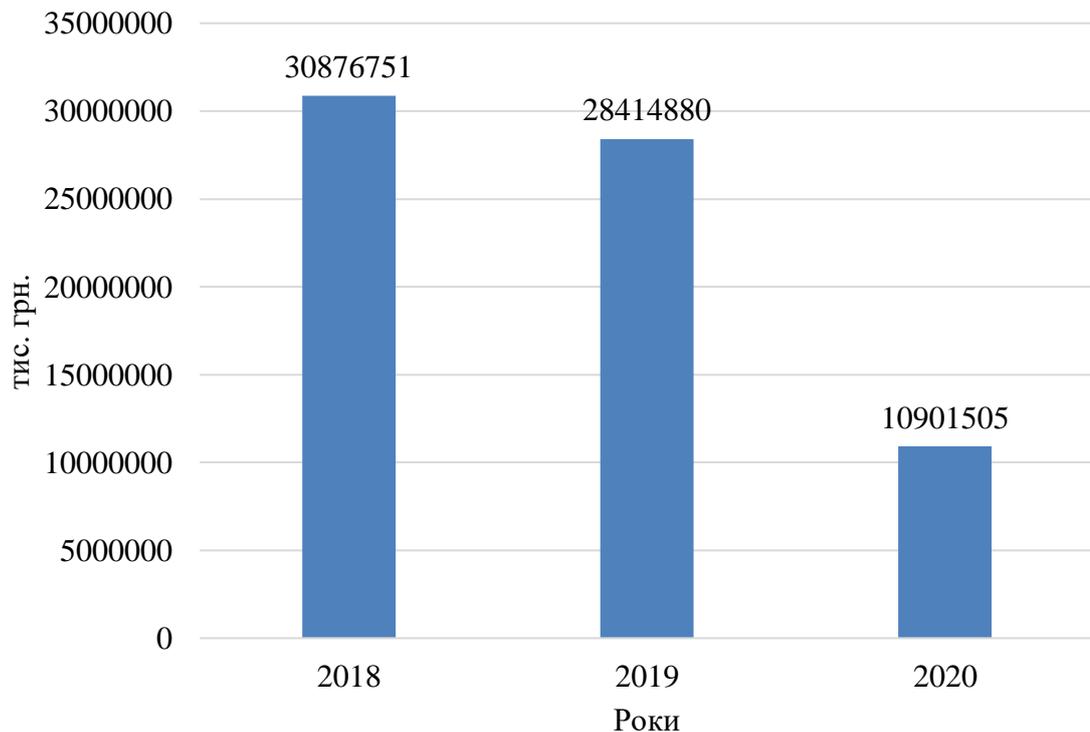


Рисунок 2.3. – Динаміка середніх залишків оборотних засобів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

З аналізу економічних показників видно, що відбувається зменшення чистого доходу від реалізації продукції. На кінець звітнього періоду він становив 37120368 тис. грн., що менше порівняно з 2018 р. на 41849643 тис. грн. і відносно 2019 р. на 41843462 тис. грн. Зменшення чистого доходу від реалізації продукції свідчить про скорочення масштабів та сфер діяльності підприємства.

Відповідно рівень операційних витрат мав тенденцію до зменшення, і на кінець 2020 р. становив 33915037 тис. грн., що менше стосовно 2018 р. на 11179636 тис. грн., і відносно 2019 р. на 20611466 тис. грн. (рис. 2.4).

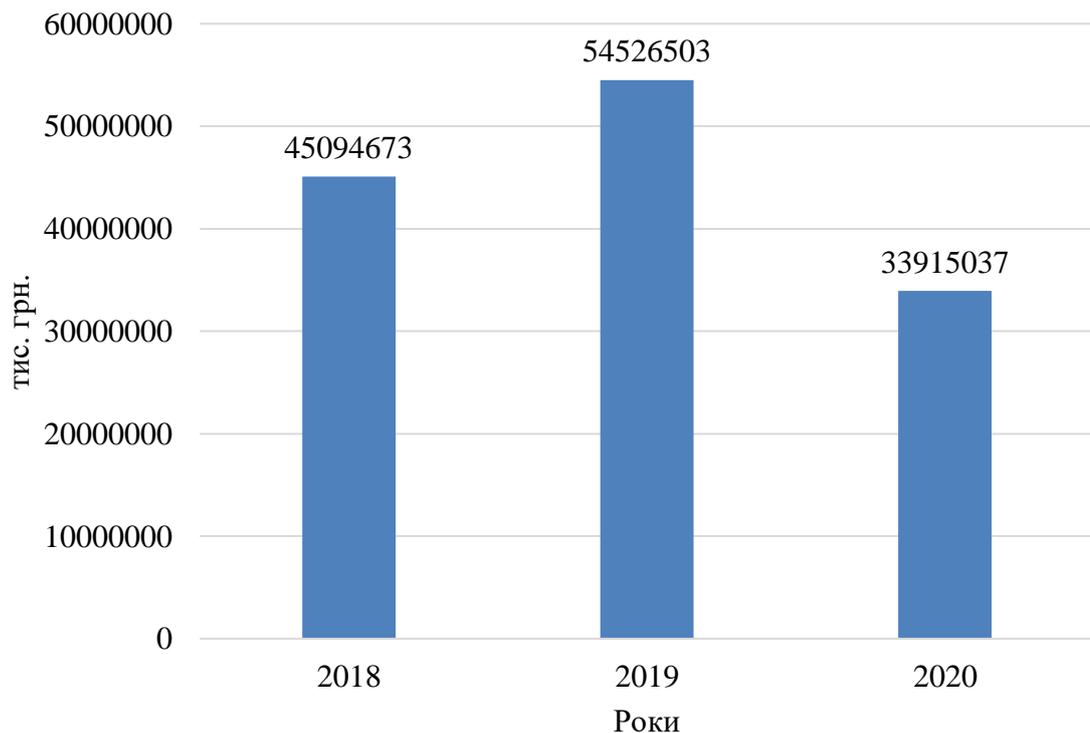


Рисунок 2.4 – Динаміка операційних витрат Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

За рахунок зменшення заробітної плати на Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування» відбувається зменшення фонду оплати праці: у 2020 р. він склав 2507790 тис. грн., що менше стосовно 2018 р. на 1132792 тис. грн. і порівняно з 2019 р. на 467846 тис. грн.

Аналіз фінансових результатів показав значне зменшення валового прибутку в звітному році порівняно з 2018 р. та 2019 р. У 2020 р. він становив 9822955 тис. грн., що менше порівняно з 2018 р. на 28545348 тис. грн., відносно 2019 р. менше на 27160925 тис. грн. Зменшення даного показника порівняно з 2019 р. зумовлено значним зростанням собівартості виробництва.

Як наслідок розмір чистого прибутку має аналогічну тенденцію: у 2020 р. – 1770721 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 25364474 тис. грн. і стосовно 2019 р. менше на 17278251 тис. грн. Однак, в цілому, тримання чистого прибутку свідчить про фінансово стійке положення філії та про

ефективне здійснення всіх видів його діяльності. Графічно зміни фінансових результатів наведені на рис. 2.5.

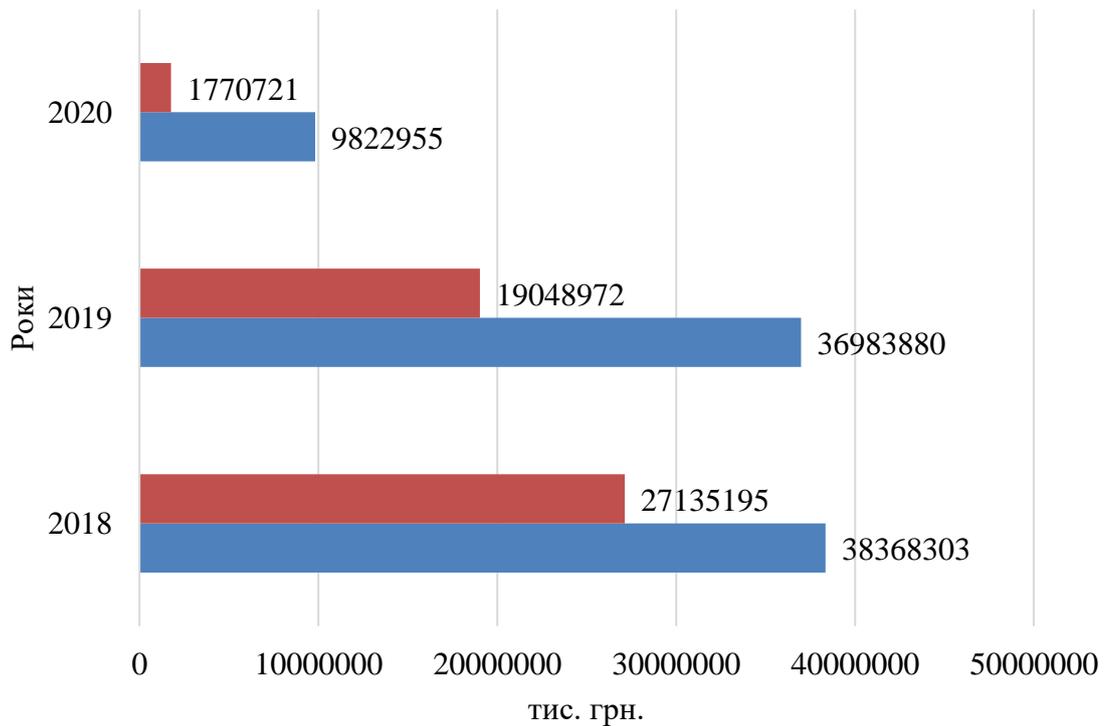


Рисунок 2.5 – Динаміка валового та чистого прибутку Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат показав, що коефіцієнт зносу основних засобів має тенденцію до збільшення, що є негативним фактором для філії. У 2020 р. даний показник склав 0,132, що більше відносно 2019 р. на 0,2454. Аналіз даного коефіцієнта характеризує погіршення стану матеріально-технічної бази Філії УПГК АТ «Укргазвидобування». Філії необхідно оновлювати основні засоби.

Рівень фондівдачі у філії зменшується. У 2020 р. він становив 0,325 грн./грн., що у відсотковому вираженні менше відносно 2018 р. на 58,965 % і порівняно з 2019 р. на 55,722 %. Зменшення даного показника свідчить про те, що основні засоби на філії стали використовуватися менш ефективно. Динаміка рівня фондівдачі Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. представлена на рис. 2.6.

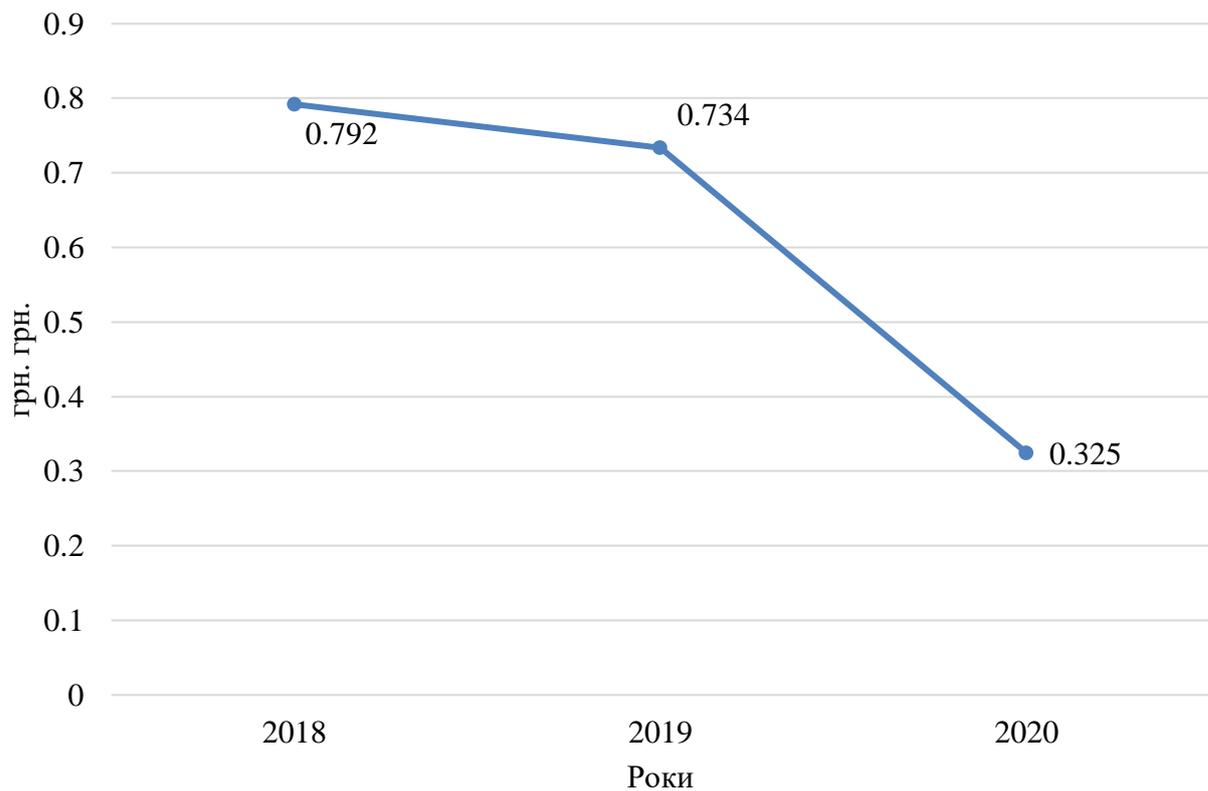


Рисунок 2.6 – Динаміка фондівіддачі Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Аналізуючи показники рентабельності можна зробити наступні висновки: рентабельність власного капіталу в 2020 р. становить 1,569 %, що менше стосовно 2018 р. на 21,605 %, а відносно 2019 р. менше на 14,98 %. Зменшення рентабельності власного капіталу свідчить про погіршення фінансового стану;

рентабельність продукції у 2020 р. становила 9,985 %, що менше відносно 2018 р. на 65,861 % і менше порівняно із 2019 р. – на 35,684 %.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників діяльності Філії УПГК АТ «Укргазвидобування», показав що філія здійснює ефективну та прибуткову діяльність, про що свідчить прибуткова діяльність філії. Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» необхідно дотримуватися даної позиції для завоювання більшої частки ринку та забезпечення енергетичної безпеки держави.

### 2.3. Оцінка діючої кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Кадрова політика Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілі кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» наведені на рис. 2.7.

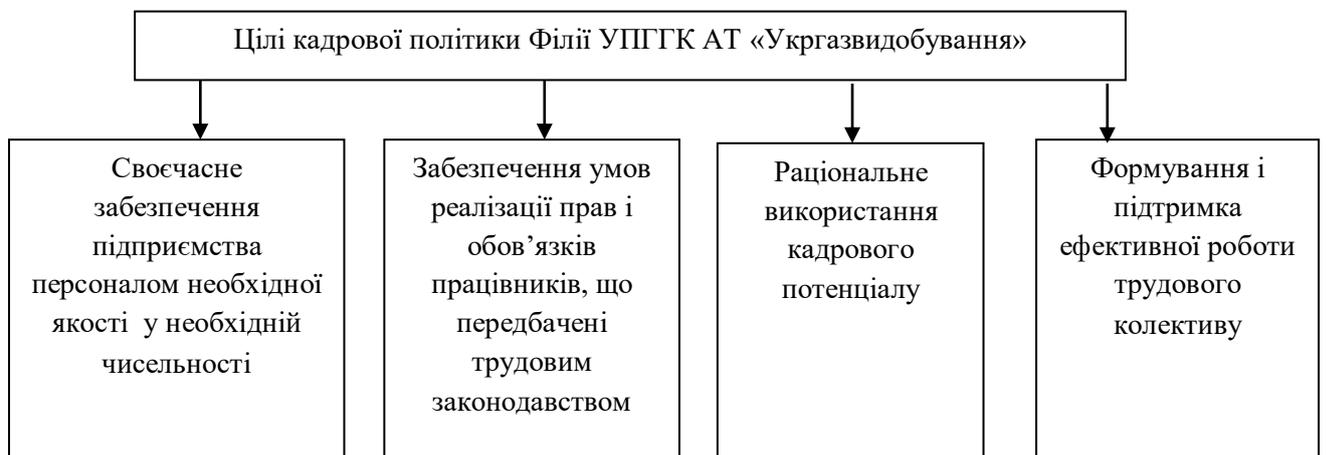


Рисунок 2.7 – Цілі кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Цільова задача кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» може бути вирішена по різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти рішення:

звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;  
проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;

проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;

проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;

вкладати гроші у підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але маневрених і т.д.

Основними різновидами кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» кадрова політика офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами.

Письмове оформлення кадрової політики на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» дозволяє:

чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;

переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;

поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;

внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;

інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;

поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

Основою формування кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Кадрова політика, як правило, здійснюється після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Структурний аналіз персоналу базується на врахуванні рівня кваліфікації, вікового складу, тривалості трудового стажу працівників, співвідношення працівників за статтю. Користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в організації, проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

| Вікові категорії         | 2018 р. |       | 2019 р. |       | 2020 р. |       | Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від |         |
|--------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------------------------------------|---------|
|                          | осіб    | %     | осіб    | %     | осіб    | %     | 2018 р.                               | 2019 р. |
| Молодь віком 15-24 років | 89      | 7,38  | 110     | 9,57  | 125     | 11,61 | 4,23                                  | 2,04    |
| 25-49 років              | 644     | 53,4  | 597     | 51,91 | 509     | 47,26 | (6,14)                                | (4,65)  |
| 50-59 років              | 317     | 26,29 | 315     | 27,39 | 340     | 31,57 | 5,28                                  | 4,18    |
| 60-65 років              | 112     | 9,29  | 97      | 8,43  | 81      | 7,52  | (1,77)                                | (0,91)  |
| Пенсійного віку          | 44      | 3,64  | 31      | 2,7   | 22      | 2,04  | (1,6)                                 | (0,66)  |
| Разом                    | 1206    | 100   | 1150    | 100   | 1077    | 100   | x                                     | x       |

Отже, на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» переважають працівники віком 25-49 років, в питомій вазі вони складають близько 50 %. Це є свідченням того, що керівництво Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у своїй діяльності віддає перевагу працівникам з досвідом роботи. Водночас спостерігається

тенденція щодо зменшення кількості працюючих пенсійного та передпенсійного віку з одночасним зростанням працівників віком 15-24 роки. Це є позитивним та свідчить про омолодження кадрового ресурсу підприємства.

Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку – можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей наявність соціальної допомоги, перерахувань до пенсійного фонду, тощо.

Характеристика та динаміка освітньої структури Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

| Рівень освіти                           | 2018 р. |       | 2019 р. |       | 2020 р. |       | Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від |         |
|---|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------------------------------------|---------|
|   | осіб    | %     | осіб    | %     | осіб    | %     | 2018 р.                               | 2019 р. |
| Середня освіта                          | 296     | 24,55 | 185     | 16,09 | 76      | 7,06  | (17,49)                               | (9,03)  |
| Початковий рівень вищої освіти          | 765     | 63,43 | 798     | 69,39 | 815     | 75,67 | 12,24                                 | 6,28    |
| Перший рівень вищої освіти – «бакалавр» | 90      | 7,46  | 105     | 9,13  | 115     | 10,68 | 3,22                                  | 1,55    |
| Другий рівень вищої освіти – «магістр»  | 55      | 4,56  | 62      | 5,39  | 71      | 6,59  | 2,03                                  | 1,2     |
| Разом                                   | 1206    | 100   | 1150    | 100   | 1077    | 100   | x                                     | x       |
| Перекваліфікація персоналу              | 40      | 3,32  | 3       | 0,26  | 3       | 0,28  | 3,04                                  | (0,02)  |

За табл. 2.7 можна зробити висновок, що на Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування» з кожним роком зростає кількість працівників, які

мають вищу освіту. Зокрема, у 2020 р. працівників, якій мають другий рівень вищої освіти налічувалось 71 особа або 6,59 %, що на 2,03 % більше від 2018 р. та на 1,2 % більше порівняно з 2019 р. Працівників, які мають перший рівень вищої освіти, тобто бакалавр, у 2020 р. складало 115 осіб, 10,68 %, що на 3,22 % більше від 2018 р. та на 1,55 % більше порівняно з 2019 р.

Все ж переважають працівники, які мають початковий рівень вищої освіти, у 2020 р. вони склали 75,67 % усіх працівників, що на 12,24 % більше від 2018 р. та на 6,28 % більше порівняно з 2019 р. Водночас відбувається зменшення осіб, які мають середню освіту, у 2020 р. їх питома вага складала всього лише 7,06 %, що на 17,49 % менше від 2018 р. та на 9,03 % менше порівняно з 2019 р.

Отже, на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» спостерігаються позитивні зміни в освітній структурі персоналу. Адже, з кожним роком зростає кількість працівників, які мають вищу освіту.

У табл. 2.8 наведемо характеристику та динаміку показників плинності персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

| Показники                          | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Зміна (+; -)<br>2020 р. від |         |
|------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|---------|
|                                    |         |         |         | 2018 р.                     | 2019 р. |
| Коефіцієнт оновлення персоналу     | 0,2     | 0,25    | 0,21    | 0,01                        | (0,04)  |
| Коефіцієнт вибуття персоналу       | 0,18    | 0,3     | 0,23    | 0,05                        | (0,07)  |
| Коефіцієнт плинності кадрів        | 0,18    | 0,3     | 0,23    | 0,05                        | (0,07)  |
| Коефіцієнт абстенціїзму            | 0,02    | 0,02    | 0,02    | -                           | -       |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності | 0,01    | 0,01    | 0,01    | -                           | -       |

Аналізуючи дані табл. 2.8, можемо зробити висновок, що коефіцієнт оновлення персоналу у 2020 р. зріс на 0,01 % порівняно з 2018 р., та на 0,04 % зменшився відносно 2019 р. Коефіцієнт вибуття персоналу та плинності кадрів у 2020 р. були рівними і становили 0,23 %, дані показники нижчі від



Можна зробити висновок, що фонд заробітної плати у 2020 р. був найбільшим і становив 190728 тис. грн. У фонді заробітної плати найбільшу частку в звітному році займає фонд основної заробітної плати і становить 86 %, що на 8 % більше від 2018 р. та на 5 % більше порівняно з 2019 р. Фонд додаткової заробітної плати в 2020 р. становив 14 %, що на 8 % менше від 2018 р. та на 8 % менше порівняно з 2019 р. На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» велика увага приділяється мотиваційному механізму, де заробітна плата залежить від здобутків та праці окремого працівника. Загалом основним мотивуючим фактором діяльності персоналу даного підприємства залишається основна заробітна плата.

Отже, дослідження показали, що Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Більшість працівників досліджуваного товариства має повну вищу освіту та значний стаж роботи. Проте на підприємстві спостерігається достатньо значна частка плинності кадрів, а це є негативним аспектом кадрової політики.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», є: цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива; стиль управління; умови праці. Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є: ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль; ступінь шкідливості роботи для здоров'я; місцезрештування робочих місць; тривалість і структурованість роботи; взаємодія з іншими людьми під час роботи; ступінь волі при рішенні задач; розуміння і прийняття мети Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши стан кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» можемо зробити такі висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що основною діяльністю філії є

добування природного газу та сирої нафти. Діяльність досліджуваної філії має важливе значення для всієї країни, оскільки вона гарантує енергетичну безпеку. Організаційна структура управління філії є лінійно-функціональною. Загальна чисельність персоналу на досліджуваному товаристві скоротилася з 1206 осіб до 1077 осіб. Фонд оплати праці працівників товариства щороку зростає, що свідчить про щорічне підвищення заробітної плати працівникам.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». На основі проведеного дослідження можемо констатувати, що Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» проводить прибуткову діяльність. Зокрема, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 1770721 тис. грн. На досліджуваній філії велика увага приділяється персоналу, тому постійно відбувається зменшення середньої заробітної плати, яка за результатами 2020 р. склала 11634 грн. Водночас, якщо порівнювати фінансові результати діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» в динаміці, то простежується погіршення його фінансових результатів.

3. Основними різновидами кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин. На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» кадрова політика офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. Основою формування кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», є: цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива.; стиль управління; умови праці.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи будуть запропоновані напрями удосконалення кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

### ФІЛІЇ УПГГК АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

#### 3.1 Напрямки удосконалення кадрової політики на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Удосконалення кадрової політика Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» повинна будуватися на наступних принципах:

повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;  
у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;

результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

максимальне делегування функцій управління працівникам;

необхідність розвитку мотивації працівників.

Рекомендовано Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» в основу кадрової політики закласти три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова логістика, кадрова компетенція. Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб; систему оцінки і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; рішення проблем адаптації прийнятого на роботу персоналу; систему безперервного удосконалення кваліфікаційного рівня працівників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-

психологічного клімату в колективах підрозділів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», підвищення корпоративної культури.

У зв'язку з розробленими стратегічними концепціями кадрової політики пред'являються і нові вимоги до майбутніх менеджерів з персоналу, зокрема: цілеспрямованість, масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації та ін.

Головні напрямки кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Напрямки удосконалення кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Механізм реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є та обставина, що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а працівники кадрової служби зобов'язані допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку (витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій у Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» мають складати від 30 до 60 %).

Частиною кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є управління персоналом. Для того, щоб удосконалити організаційну структуру управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» потрібно насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату підприємства, а також чисельність працівників виробничих підрозділів та відділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами товариства з врахуванням актуальних ринкових вимог.

На даний момент на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» працює 1077 працівників. Кількість працівників коливається, оскільки є тимчасово наймані працівники на сезонні роботи та ті, хто працює за цивільно-правовими угодами. На мою думку, доцільно було б зменшити кількість штатних працівників, які не мають 100% завантаження протягом року. А натомість, укласти угоди на виконання певних видів, які вони будуть здійснювати. Це дозволить оптимізувати трудові ресурси та, при скороченні штату, виявити і оцінити ту частину працівників, яка більш старанно, наполегливо та ефективно виконує виробничі завдання.

Організаційна структура Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» має відповідати таким критеріям, як: прозорість, хороша керованість, гнучкість,

рентабельність повинна відповідати стратегії організації, забезпечити оперативну взаємодію із зовнішнім середовищем організації, забезпечити якісне та своєчасне виконання основних цілей організації. Дія даних критеріїв на 90% простежується на підприємстві. Для того щоб оптимізувати організаційну структуру Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» потрібно врахувати і адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються. Вдосконалення організаційної структури підприємства направлене на формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Оптимізацію організаційної структури Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» потрібно проводити по етапах:

знайти зовнішніх консультантів або сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку товариства;

сформувати мету організаційних змін на підприємстві. Метою змін слугуватиме досягнення відповідності організаційної структури зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування, що постійно змінюються із врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіту;

розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства. Дана стратегія товариства повинна орієнтуватись на економічну стратегію розвитку підприємства та включати до себе заходи щодо зміни організаційної структури товариства, проекти нормативних документів, зокрема проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації;

розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії;

проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо);

здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін;

реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства та оцінити ефективність її реалізації.

При здійсненні будь-яких організаційних змін потрібно врахувати позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства. Реакцію кадрового складу слід своєчасно передбачити і розробити заходи щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

Проведений аналіз системи управління персоналом на Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування», дозволив відмітити те, що на даному підприємстві виникає потреба у вдосконаленні кадрової політики і дане питання є надзвичайно актуальним, оскільки його вирішення забезпечить високу віддачу роботи персоналу, збільшить ефективність діяльності працівників, сприятиме в досягненню результатів високого рівня.

Існують погрішності в підборі кадрів, які можна пояснити не тільки нестачею добрих організаторів і фахівців, яких згодом можна б було висувати на провідну керівну роль, але й недоліками в роботі з кадрами, невмінням знаходити і виховувати хороших організаторів. Цей недолік можливо усунути, якщо запросити людей із зовнішнього середовища на договірній основі до роботи у товаристві, а саме у напрямку психології, виявленню та розвитку лідерських якостей, проведенню різноманітних тренінгів. Будь-які капіталовкладення у кадри віддаються у кратному грошовому еквіваленті.

Система управління персоналом на Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування» повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів прибуття і звільнення, тобто оновлення кількісного складу персоналу; розвиток якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації. Кадровий потік зустрічається в межах будь-якого підприємства. Але чим більший цей потік, тим більше це свідчить про те, що персонал не задоволений чи то умовами праці, чи то заробітною платою. Кожен працівник, який влаштовується на роботу, в перші тижні праці на підприємстві проходить процес адаптації. І протягом цього часу, така людина не може працювати

високоєфективно, вона потребує ознайомлення з колективом, з робочим місцем, виробничим процесом. Такому працівнику обов'язково призначається умовний наставник, який використовуючи свій власний робочий час, передасть навички і вміння новоприйнятому працівнику. З цього випливає, що за цей час адаптації так званий «новачок» і повчальник не зможуть приносити високі результати своєї праці для товариства. Тому підприємство зацікавлене у тому, що кадровий потік був мінімізований.

На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» необхідно, щоб в рамках розвитку кадрової політики підприємства, більш детально та більш повніше працювали над стратегічним аспектом управління персоналом, дотримуючись кожного з етапів, вживаючи при цьому кадрові заходи. Стратегічне управління кадрами означає для товариства те, що досягнення загальної стратегічної цілі компанії повинне відбуватись із залученням стратегічного управління людськими ресурсами, яке вказуватиме на напрям руху компанії.

Як відомо, людський капітал – це наймогутніше джерело конкурентної переваги і, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани. Тому керівники кожного із відділів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» повинні в повному обсязі враховувати ці фактори при розробці корпоративної стратегії, яка буде лягати в основу кадрової політики підприємства. Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами можна представити в такий спосіб, як зображено на рис. 3.2.

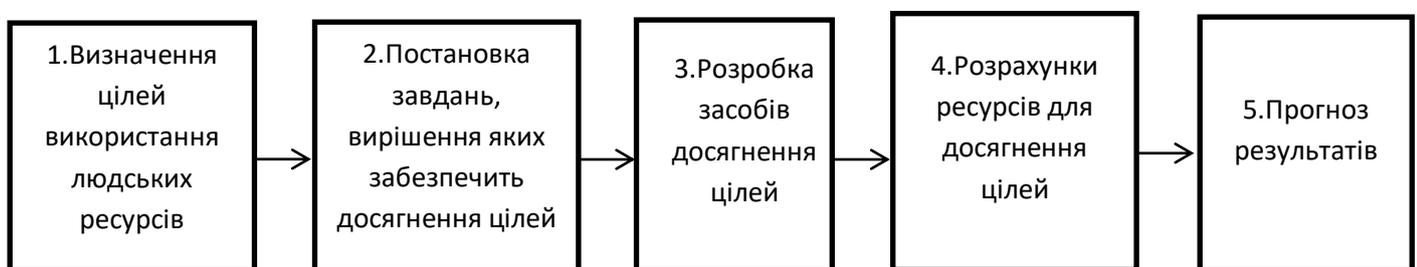


Рисунок 3.2 – Складові процесу розробки стратегії управління персоналом Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Організація використовується для додання злагодженого вигляду побудові бізнесу через установлення порядку, правил і умов прийняття рішень, здійснення дій і взаємодії персоналу. Вона забезпечує:

досягнення цілей за допомогою якості прийняття й виконання рішень у межах технологічних процесів;

одержання конкурентних переваг у змісті (постановці цілей, завдань; рішеннях; діях; процесах; прийомах і методах; технологіях; використанні засобів праці) та умовах праці (санітарно-гігієнічних; режимах праці й відпочинку; техніці безпеки; культурі й етиці відносин, дизайні й ін.);

розуміння персоналом завдань, правил праці, оптимізації робочих місць, інфраструктури бізнесу;

одержання фінансових, ринкових, кадрових вигід за допомогою раціональності дій і взаємодії, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів, прийомів праці.

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінки вартості посадових позицій. Як будь-який ресурс, людські ресурси потенціал якого позиціонується до фінансової структури бізнесу, розглядаються із двох сторін – пасиву й активу. Тобто, виходячи з результатів, установлюється: чого повинен добитися персонал (активи), за рахунок чого він може цього добитися на кожній посадовій позиції (пасиви). Пасивами в цьому випадку є компетенції, здатності, особисті якості й інші можливості до праці на даній посадовій позиції, активами – уміння, навички, досвід, прийоми, методи праці й інші якості, що забезпечують реалізацію можливостей працівників в одержанні доходів. Позиціонування здійснюється за допомогою виділення ключових робочих активів і джерел їх формування по кожній посадовій позиції. Це формулюється в посадових інструкціях, на підставі яких проводиться оцінювання компетенції і робочих активів, здійснюється добір, організація й управління працею, розвиток персоналу, а також ураховуються необхідні особистісні особливості й міжособистісна взаємодія.

Позиціонування на Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування» забезпечить:

обґрунтування кадрової структури: професійної, кваліфікаційної, чисельної;

обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі;

оцінку місця й ролі кадрових ресурсів у результатах, базисну вартість посадової позиції в одержанні доходу, формуванні поточних активів і інвестиційних витрат на персонал;

відповідність кваліфікації працівника рівню змісту праці. Позичонування формує переваги в оцінюванні потреб у персоналі, ідентифікацію потенціалу, необхідного для результатів.

Залучення персоналу використовується для забезпечення бізнес-процесів необхідною робочою силою відповідно до організації й позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності й складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також факторами й ресурсами розвитку бізнесу.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», зміцнення ринкових позицій.

Управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує:

виконання ухвалених рішень;

одержання намічених результатів;

командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу;

мотивацію досягнення цілей.

Зміст способів реалізації кадрової стратегії наведено на рис. 3.3. Способи перетворюють у життя через методи – сукупність прийомів впливу на об'єкти управління.

Результати реалізації стратегії управління людськими ресурсами на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» виражатимуться в системі ключових індикаторів (показників ефективності) у межах загального планування в системі збалансованих показників.

|                   |   |
|-------------------|---|
| Персонал          | Індекс вартості людського капіталу;<br>Чисельність персоналу;<br>Індекс окупності інвестицій у людський капітал;<br>Середня вартість 1-го працівника;<br>Рівень плинності кадрів; |
| Трудові відносини | Баланс чисельності: приплив і відтік персоналу;<br>Рівень задоволеності роботою;<br>Середній стаж роботи 1-го працівника;<br>Середня вартість робочого місця                      |
| Праця             | Індекс доходів на людський капітал;<br>Середня заробітна плата;<br>Додаткова вартість людського капіталу;<br>Індекс прибутку людського капіталу.                                  |

Рисунок 3.3 – Прямі показники ефективності реалізації стратегії управління людськими ресурсами на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

На рис. 3.3 зображені прямі показники, які зіставляються із динамікою непрямих показників: часток ринку; задоволеністю споживачів, кількістю постійних, приростом нових; обсягом продажів; якістю продукції й послуг; прибутком; приростом вартості компанії.

Стратегія управління людськими ресурсами є складовою частиною кадрової політики, а отже, повинна бути зв'язана з іншими складовими Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»: виробничою, продажною, фінансовою політиками. Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами.

Реалізація стратегії управління людськими на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» ресурсами включає два етапи:

впровадження стратегії;  
 стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.

Етап упровадження стратегії включає:  
 розробку плану впровадження стратегії управління персоналом;  
 розробку стратегічних планів відділів системи управління персоналом у цілому підприємстві;  
 активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

Впровадження стратегії управління персоналом на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» може здійснюватися відповідно до плану, розробленого за такою формою, що включає розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців може здійснюватися (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – План упровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

| Мета уповноваження стратегії управління людськими ресурсами    | Строк реалізації стратегії | Засоби реалізації стратегії  | Витрати ресурсів                               | Відповідальні виконавці                  |
|--|----------------------------|--|--|--|
| Збільшення частки працівників у віці до 35 років, з 30% до 45% | 01.01.2022                 | Наймання нових працівників. Розширення матеріальних пільг і соціальних компенсацій | Поточні витрати (на зарплату). Фонд споживання | Відділ кадрів, керівників відділу кадрів |

Для вироблення й реалізації кадрової політики на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» необхідно створити робочі групи за функціональними напрямками:

забезпечення організації персоналом;  
 розвиток трудового потенціалу;  
 реалізація трудового потенціалу.

Групи можуть включати персонал не тільки кадрової служби, але й інших відділів, яких залучають для вирішення деяких завдань. Робота групи або низки груп організується за принципами проектного управління. Із персоналу робочих груп призначаються керівники груп, які в системі управління персоналом мають статус заступників начальника структурних підрозділів зі стратегічного планування. До завдань груп входять: аналіз поточного стану по напрямках стратегічного управління людськими ресурсами, формування інформаційної бази даних, розробка стратегічних планів підрозділів, контроль реалізації стратегії.

Генеральна мета розвитку кадрової політики Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування» полягає у своєчасному й достатньому забезпеченні підприємства трудовими ресурсами високої якості:

- забезпечення персоналом;

- «омолодження» трудового колективу;

- забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби.

Загальна стратегія розвитку кадрової політики Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування»: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців:

- реалізація трудового потенціалу;

- активізація використання наявного потенціалу;

- підвищення продуктивності праці;

- удосконалення технологій реалізації трудового потенціалу;

- розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу».

забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління персоналом організації».

упровадити в практику управління персоналом комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу;

застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки.

Ефективність впровадження стратегії управління на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Таким чином, персонал Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» повинен постійно навчатися і пристосовуватися до нових технік та технологій. Які в свою чергу будуть збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що може в свою чергу вплинути на їхню продуктивність праці. Саме тому підприємство постійно оновлює свою техніку, та йде в ногу з новітніми технологіями харчування та господарювання, що дає їм перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами. Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрями удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

### 3.2 Розробка механізму реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату у відповідності до кадрової політики підприємства. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлена робота з добору

персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері.

Основну увагу у сфері управління персоналом на сьогодні Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку. Тому необхідне організаційне забезпечення – це сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами й між собою у процесі розробки та експлуатації інформаційної системи.

Насамперед цілі кадрової політики слід розробити на основі місії (основної мети) і бізнес-цілей Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Місія – це корисність бізнесу для суспільства, вона унікальна для кожної конкретної компанії; цілі бізнесу – те, чого прагне досягти компанія при реалізації своєї місії.

Цілі своєї кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» можна сформулювати в такий спосіб:

втілити свою місію й досягти бізнес-цілей за допомогою з'єднання праці персоналу з факторами (усі види капіталу, підприємницька здатність) і ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними й іншими) для ефективного виробництва товару, що задовольняє споживачів;

досягти лідерства на харчовому ринку (ринкових результатів на основі конкурентних переваг), перевершити конкурентів на ринках товарів і праці за рахунок залучення кращого персоналу, раціональної організації праці;

забезпечити утримання й розвиток персоналу за допомогою створення комфортних умов на основі вирішення організаційних, управлінських, психологічних, соціальних проблем і мотивації;

одержати позитивні фінансові результати: дохід, прибуток і зростання вартості капіталу, а також залучити значні інвестиції в розвиток бізнесу.

Далі з урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дозволяють реалізувати вищевказані цілі. Основними для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є такі:

спроєктувати організаційну й кадрову структури прийняття та виконання рішень, здійснення бізнес-процесів;

розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу в рамках бізнес-процесів;

змоделювати зміст праці по посадових позиціях, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для одержання очікуваних результатів;

спроєктувати раціональну інфраструктуру й робочі місця під бізнес-процеси;

організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань;

забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці;

організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей;

організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувани процесами;

забезпечити продуктивність праці вище галузевого рівня;

використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин;

організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій;

розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці);

сформувати імідж, збільшити вартість компанії;

впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

Фахівець з формування персоналу має вирішувати питання аналізу робіт, розроблення профілів посад, котрі міститимуть кваліфікаційні вимоги до компетенцій працівників, що обіймають відповідні посади, пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади, збирання інформації про кандидатів з використанням різних методів і процедур, оцінювання кандидатів, узгодження кандидатур з керівниками тощо.

Практичне втілення в життя кадрової стратегії Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» здійснюється системним застосуванням засобів втілення.

Засоби припускають способи і методи дій. Основними способами реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» визначено: організацію, позиціонування, залучення, розвиток, управління.

У табл. 3.2. зображено способи реалізації оновленої кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за рахунок розробки механізму реалізації кадрової політики.

Таблиця 3.2 – Механізм реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

| Організація           | Позиціонування                            | Залучення                    | Розвиток        | Управління   |
|-----------------------|---|------------------------------|-----------------|--|
| 1. Місія              | 1. Кадрова структура (штатний розклад)    | 1. Маркетинг компетенцій     | 1. Наставництво | 1. Планування  |
| 2. Стратегічні цілі   | 2. Посадові позиції (компетенції, активи) | 2. Маркетинг персоналу       | 2. Навчання     | 2. Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці |
| 3. Постановка завдань | 3. Оцінка                                 | 3. Форми залучення персоналу | 3. Тренінги     | 3. Вимірювання і оцінка активів і праці              |

|   |  |                                       |                          |  |
|---|--|---------------------------------------|--------------------------|--|
| 4. Структура прийняття рішень (організаційна структура) | посадових позицій відповідно до ролі та вартості | 4. Добір порівняння, відбір персоналу | 4. Переміщення персоналу | 4. Розрахунок ресурсів                           |
| 5. Стандарти, правила дій                               |  | 5. Найм                               |                          | 5. Контроль                                      |
| 6. Технологія процесів                                  |  | 6. Адаптація                          |                          | 6. Мотивація                                     |
| 7. Робочі місця, засоби праці, інфраструктура           |  |                                       |                          | 7. Психологічний вплив, етика, культура відносин |
| 8. Умови праці  |  |                                       |                          |  |
| 9. Інновації  |  |                                       |                          |  |
| 10. Кадрове діловодство                                 |  |                                       |                          |  |

Необхідність уведення до штату на Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» фахівців з розвитку персоналу (1 особи) зумовлена тим, що управлінська діяльність є розумовим видом праці, а самі управлінці є основними носіями інтелектуального капіталу. В умовах переходу України до економіки знань, інтелект людей стає основним джерелом сталого розвитку промислового підприємства. Фахівець з розвитку персоналу має розробляти стратегію та програми професійного, інтелектуального, соціального та культурного розвитку персоналу, зокрема керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Відповідно завдання фахівців з розвитку персоналу полягатимуть у формуванні та розвитку корпоративних, професійних і управлінських компетенцій, створенні умов для їх застосування на практиці. Фахівці мають досліджувати зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, діагностувати рівень розвитку у працівників компетенцій з використанням різних методів, виявляти потребу в одержанні нових знань, умінь і навиків, розробляти відповідні навчальні програми.

Існують три основних функцій підрозділу мотивації управлінського персоналу: управління знаннями, управління розвитком, здійснення моніторингу. Фахівці у галузі мотивації персоналу мають здійснювати мотиваційний моніторинг, проводити огляди заробітних плат, розробляти

компенсаційну політику на підприємстві, зокрема тарифні умови оплати праці, системи преміювання, порядок виплати надбавок і доплат тощо, а також системи нематеріальної мотивації. Переваги такої форми організації забезпечать можливість оперативного збору інформації на постійній основі, формування якісних звітів і отримання якісних результатів, удосконалення процесу документообігу та складання методичних рекомендацій на системній основі, застосування системного підходу щодо проведення аналітичної роботи, підвищення відповідальності за своєчасно та якісно виконану роботу.

Проте даний варіант організаційного забезпечення мотивації керівників, спеціалістів і технічних службовців має і певні недоліки, які пов'язані з можливістю виникнення конфлікту інтересів менеджерів з персоналу і менеджерів планово-економічного відділу, а також значною імовірністю відмови керівників інших економічних відділів у наданні необхідної інформації для моніторингу мотивації управлінського персоналу. По закінченні звітного періоду відповідальні за моніторинг мотивації управлінського персоналу готуватимуть звіт про результати здійснюваних програм, який призначений для вищого керівництва і начальника служби управління персоналом.

Незважаючи на те, що розроблений системно-функціональний підхід до формування організаційної структури управління персоналом Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» це не передбачає значних матеріальних витрат, необхідно лише здійснювати контроль за ефективністю його реалізації. Такий контроль знизить ймовірність помилок і пов'язаних з ними додаткових фінансових витрат. Для здійснення контролю за ефективністю реалізації системно-функціонального підходу до формування організаційної структури управління персоналом підприємства доцільно використати метод визначення часткових показників кількісних оцінок. Згідно з даним методом контроль за ефективністю організаційної структури має здійснюватися на основі розрахунку переліку двох груп показників: якості та ефективності персоналу. Це кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної

приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

Удосконалення мотивації керівників, спеціалістів і технічних службовців на основі системно-функціонального підходу до побудови організаційної структури управління персоналом необхідно здійснювати стандартизовано по розробленій формі на підставі впорядкування поля функціонального завантаження. Це поле формується шляхом заповнення зведень про обов'язкові виконавчі функції посадових осіб, які містяться в їх посадових інструкціях (розділ «Обов'язки»).

З метою недопущення формального підходу при впорядкуванні посадових інструкцій на промислових підприємствах слід використовувати типові посадові інструкції.

По-перше, всю роботу з аналізу видів діяльності посадових осіб рекомендується виконувати у вигляді функціональних табличних блоків по кожному структурному підрозділу служби управління персоналом і всі функції фахівців з управління персоналом слід розглядати як необхідні.

По-друге, усі подібні функції посадової особи, сформовані на практиці, розраховані на виконавця з відповідною кваліфікацією і стажем роботи. Тобто, кожен виконавець має бути компетентним і відповідати за свою ділянку роботи на всіх етапах реалізації управлінського рішення.

Тому в роботі в аналітичному блоці посадових осіб їх функціональні обов'язки мають бути класифіковані за характером або рівнем закінченості виконавчої роботи в підрозділ (секторі) за допомогою ненормованої якісної шкали оцінки.

Практична реалізація на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» системно-функціонального підходу до формування ефективної організаційної структури управління персоналом як складової мотивації керівників, спеціалістів і технічних службовців має оформлятися у вигляді програми і затверджуватися керівником підприємства. Після розробки положень програми доцільно сформулювати комплексний план стратегічних заходів індикативного

характеру, який охоплює всі аспекти управління персоналом і передбачає розробку тактичних планів для звітного періоду, що містять перелік заходів, очікувані результати їх впровадження, обсяги необхідних ресурсів, закріплення відповідальних осіб, терміни реалізації. Пропонований підхід Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» дасть змогу оптимізувати витрати часу і грошових коштів на взаємодію між різними підрозділами управління, вирішить проблеми наявності і використання коштів, необхідних для формування, використання і мотивації як робітників, так і управлінців і забезпечить швидку реакцію на постійні зміни у зовнішньому середовищі і скоротить цикл від прийняття управлінського рішення до його реалізації.

Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

Навчання – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» гарних результатів може досягти, коли в єдину службу управління персоналом з'єднається відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і закінчуючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

При пошуку і доборі кадрів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатної людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно приймати в увагу не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками що підриває встановлені норми і порядки.

Керівництву Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» слід також більше приділяти уваги такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри – це один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібні навички для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» може займатися менеджер по персоналу, або безпосередній керівник (лінійний менеджер) робітника.

Просування по службі повинне визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

Серед об'єктивних умов кар'єри можна виділити:

вища крапка кар'єри – вища посада, що існує в організації;

довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідуумом в організації, до вищої крапки;

показник рівня позиції – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;

показник потенційної мобільності – відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

Таким чином, практичне втілення в життя кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» потрібно здійснювати системним застосуванням засобів втілення, які передбачають способи і методи дій. Основними напрямками реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» що об'єднані в механізм реалізації кадрової політики, визначено: організацію, позиціонування, залучення, розвиток, управління персоналом.

### Висновки до розділу 3

В рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи розроблені напрямки удосконалення кадрової політики на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»:

1. Рекомендовано Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» в основу кадрової політики закласти три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова

логістика, кадрова компетенція. Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб; систему оцінки і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; рішення проблем адаптації прийнятого на роботу персоналу; систему безперервного удосконалення кваліфікаційного рівня працівників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», підвищення корпоративної культури.

Загальна стратегія розвитку кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, провадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців: реалізація трудового потенціалу; активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці, забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління персоналом організації».

2. Механізм реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» включає систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі. практичне втілення в життя кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» потрібно здійснювати системним застосуванням засобів втілення, які передбачають способи і методи дій. Основними способами реалізації кадрової політики, що об'єднані в механізм реалізації кадрової політики, визначено: організацію, позиціонування, залучення, розвиток, управління.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційного дослідження на тему: «Удосконалення кадрової політики підприємства» реалізовано завдання щодо всебічного вивчення і систематизації знань про сутність та значення кадрової політики, а також пошуку шляхів її вдосконалення на досліджуваному підприємстві. За результатами виконання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність та роль кадрової політики підприємства. Кадрова політика вважається основоположною і дуже важливою складовою корпоративної культури всіх сучасних підприємств незалежно від їх форми власності. Від грамотності її побудови та ефективного застосування залежить процвітання фірми та кожного з її кадрів. Кадровою політикою називають сукупність ідей і завдань, застосованих щодо персоналу певної організації. Мета такого управління полягає в приведенні мотивів і цінностей кожного робітника у відповідності зі стратегією компанії. Одним словом, такий управлінський апарат спрямований на вдосконалення корисної віддачі від роботи кадрів. Незважаючи на те, що кадрова політика безпосередньо пов'язана з управлінням персоналу підприємства, це визначення не зовсім одне і те ж. Кадрова політика – це лише інструмент управління персоналом. Останній же несе в собі більш широкий підтекст. Управлінням персоналу називають як науку, так і трудову діяльність, які спрямовані на вивчення і застосування знань, що стосуються наповнення фірми тільки ефективними кадрами.

2. Проаналізовано етапи формування кадрової політики підприємства. Процес розробки кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів. Організації, які давно функціонують на ринку та співпрацюють з іноземними партнерами та представництвами, використовують документально закріплені положення про кадрову політику, кадрові процеси в організації, заходи та норми їх здійснення. Деякі організації мають лише теоретичне уявлення про розробку кадрової політики, процес не закріплений документально, або знаходиться в

стадії формування. Досить часто у наукових публікаціях виокремлюють такі етапи розробки кадрової політики: нормування, програмування, моніторинг персоналу.

3. Проаналізовано сучасні методи удосконалення кадрової політики на підприємстві. Практичний досвід свідчить про наявність комплексного підходу до формування типу кадрової політики. Тому питання про розробку нових типів кадрової політики, які б давали можливість охопити всі категорії персоналу підприємства, потрібно досліджувати більш детально.

На сьогоднішній день управління персоналом є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства. Багато керівників розуміють, що людський ресурс є частиною всієї організації і до управління цим ресурсом потрібно підходити з максимальною відповідальністю. Однією з ключових завдань керівника з персоналу є формування такої кадрової політики, яка відповідала б цілям підприємства в довгостроковій перспективі. Розробка кадрової політики є основним елементом стратегічного планування організації. Важливість кадрової політики полягає в підготовці відповідей на всі питання, пов'язані з управлінням персоналом.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що основною діяльністю філії є добування природного газу та сирої нафти. Діяльність досліджуваної філії має важливе значення для всієї країни, оскільки вона гарантує енергетичну безпеку. Організаційна структура управління філії є лінійно-функціональною. Відповідно до проведеного SWOT – аналізу системи управління персоналом Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» спостерігаємо, що для прийняття рішень спочатку аналізуються фактори, які впливають на ефективність функціонування всієї системи управління персоналом та підприємством. Тому Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» має розвиватися у напрямку розробки єдиної стратегії. На підприємстві не досконала система мотивації працівників, яка є важливим важелем для ефективної діяльності підприємства. Отже, зробивши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ Філії УПГГК

АТ «Укргазвидобування» було виділено можливості і загрози за для встановлення сильних і слабких сторін. За результатами SWOT – аналізу Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» має досить багато конкурентних переваг, які дозволяють йому триматися на ринку. При цьому існують очевидні фактори щодо функціонування – це незадовільна структура оборотних активів підприємства, висока кредиторська заборгованість перед постачальниками і підрядниками.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГК АТ «Укргазвидобування». На основі проведеного дослідження можемо констатувати, що Філія УПГК АТ «Укргазвидобування» проводить прибуткову діяльність. Зокрема, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 1770721 тис. грн. На досліджуваній філії велика увага приділяється персоналу, тому постійно відбувається зростання середньої заробітної плати, яка за результатами 2020 р. склала 11634 грн. Водночас, якщо порівнювати фінансові результати діяльності Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» в динаміці, то простежується погіршення його фінансових результатів.

6. Основними різновидами кадрової політики Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» є: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин. На Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» кадрова політика офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. Основою формування кадрової політики Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику Філії УПГК АТ «Укргазвидобування», є: цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива.; стиль управління; умови праці.

7. Рекомендовано Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» в основу кадрової політики закласти три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова

логістика, кадрова компетенція. Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб; систему оцінки і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; рішення проблем адаптації прийнятого на роботу персоналу; систему безперервного удосконалення кваліфікаційного рівня працівників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», підвищення корпоративної культури.

Загальна стратегія розвитку кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, провадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців: реалізація трудового потенціалу; активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці, забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління персоналом організації».

8. Механізм реалізації кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» включає систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі. практичне втілення в життя кадрової політики Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» потрібно здійснювати системним застосуванням засобів втілення, які передбачають способи і методи дій. Основними способами реалізації кадрової політики, що об'єднані в механізм реалізації кадрової політики, визначено: організацію, позиціонування, залучення, розвиток, управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1577-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 03.06.2020).
2. Про охорону праці: Закон України від 15.05.1996 № 2695-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 07.06.2020).
3. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.04.2010 № 2154-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 05.06.2020).
4. Абаєва О. М. Безконфліктне управління економічними взаємодіями на промисловому підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2010. 20 с.
5. Августин Р.Р., Богач Ю.А. Управління інформаційними зв'язками: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 241 с.
6. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Київ: Скарби, 2010. 384 с.
7. Атаманова Н.В., Федорова А.В. Впровадження креативного менеджменту і генерування нестандартних ідей. *Інновації в науці: зб. ст. по матер. LX міжнар. наук.-практ. конф.* 2016. № 8 (57). С. 75-79.
8. Балацкий Е. О. Подходы к оценке конфликтности организационных структур предприятий. *Вісник СумДУ.* 2006. № 7 (91). С. 86-94.
9. Башук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012. № 3. С.111-119.
10. Березін О.В. Стратегія підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 220 с.

11. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
12. Білявський В.М. Джерела формування кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 4. С. 249–254.
13. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти при перерозподілі вартості. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 63-70.
14. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Маріуполь: Приазов. держ. техн. ун-т., 2015. 84 с.
15. Бузько І.Р., Д'яченко Ю.Ю. Формування методологічних основ розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №3. С. 8–12.
16. Вишневська Н.М. Організаційні аспекти вдосконалення управління персоналом організації. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2011. № 3. С. 14–17.
17. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 149–154.
18. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. Випуск 1(19). С. 98–103.
19. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стресменеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27, № 2. С. 93-97.
20. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. № 1. С. 41–46.
21. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

22. Денис О.Б. Суть та специфіка корпоративних конфліктів. *Науковий вісник ХДУ*. 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 12-14.
23. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 544 с.
24. Долгий О.А., Чехович Л.М. Особливості управління конфліктами у колективі освітньої установи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. С. 75-84.
25. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами. Київ: Кондор, 2010. 172 с.
26. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки. *Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* 2014. С. 48–50.
27. Задорожнюк Н.О., Беноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1 (5). С. 132–135.
28. Захарчин Г.М., Винничук Р.О. Управління конфліктами: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 160 с.
29. Зачосова Н.В. Проблематика запобігання конфліктам і дотримання професійної етики засобами HR-менеджменту в системі забезпечення надійності персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 75-79.
30. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 49–58.
31. Зяйлик М. Ефективність використання маркетингових стратегій. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 2 (31). С. 166–173.
32. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.

33. Каленіченко Ю.Б. Креативність як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т.2. С.186–191.
34. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом. *Наукові праці МАУП*. 2010. Випуск 1 (24). С. 155–162.
35. Ковальська Ю.Г. Актуальні аспекти управління персоналом організації в сучасних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 9. С. 157–161.
36. Ковальчук Г.Р., Подольчак Н.Ю. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2013. № 754. С. 213-220.
37. Ковальчук Г.Р., Подольчак Н.Ю. Ідентифікування управлінських конфліктів в роботі адміністративного персоналу машинобудівних підприємств *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку»*. 2013. № 778. С. 87-100.
38. Конопацька О.М. Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання. *Юридична психологія та педагогіка*. 2014. № 1. С. 100-105.
39. Красна О. Корпоративні конфлікти між учасниками корпорації. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2013. № 3(97). С. 92-95.
40. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. *Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ*. 2012. Т.2. С. 318-319.
41. Лесько О.Й., Прищак М.Д. Етика ділових відносин: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 320 с.
42. Лутай Л.А., Козицька Г.В., Шпандарук В.О. Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 370 с.
43. Мантур-Чубата О.С. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 230-233.

44. Мартиненко М.В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2013. 218 с.
45. Мащенко М. А. Підвищення ефективності праці засобами матеріальної мотивації персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 19 с.
46. Міщук О.В. Фінансове забезпечення економічного зростання в умовах реалізації інвестиційно-інноваційної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2. С. 25–30.
47. Момот Т.В. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід: монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Момот. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 340 с.
48. Монастирська Г.В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2009. № 2 (16). С. 207–212.
49. Мороз О.В., Сметанюк О.А., Лазарчук О.В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 256 с.
50. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 21. С. 188-192.
51. Мягких І.М. Перспективні напрямки мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №9. С. 208–216.
52. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 5. Частина 2. С. 198-201.
53. Назаров Н.К. Методичний підхід до визначення ефективності соціально-трудова відносин на підприємстві. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 363-367.

54. Назарова Г.В., Романов А.Д. Дослідження домінантів соціальнопсихологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 14. Частина 1. С. 79-84.
55. Ніколенко К.В. Соціокультурне перетворення сучасного суспільства в контексті креативності. *Гілея: науковий вісник*. 2011. С. 57–59.
56. Новікова М.М., Боровик М.В. Організація системи управління знаннями. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 7. Частина 3. С. 134–137.
57. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79-83.
58. Онікієнко В.В. Удосконалення соціально-трудоких відносин як важлива умова забезпечення людського розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2004. № 1-2. С. 102-109.
59. Пазюра Н. Професійна етика у внутрішньофірмовій підготовці персоналу компаній. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2015. Вип. 12. С. 58-66.
60. Патон Б.С., Яцків Я.С. Наука та інновації. *Науково-практичний журнал НАН України*. 2009. № 3. С. 25–32.
61. Подольчак Н.Ю., Г.Р. Ковальчук, Дибя М.І. Розвиток інструментів запобігання та зниження негативних наслідків управлінських конфліктів. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 33-46.
62. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 88-95.
63. Притуляк Н.Т. Інтелектуальний капітал суб'єктів інноваційної діяльності. *Фінанси України*. 2011. №12. С. 30–40.
64. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

65. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61–66.
66. Пюро В.Г., Бей Г.В. Теоретичні аспекти управління трудовими конфліктами на підприємстві. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 48. С. 173-177.
67. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
68. Садовська Г.Ф. Міжнародний досвід інтеграції знань в інноваційній діяльності. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 2. С. 11–13.
69. Свиридюк Є.О. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Тези 73-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. (Полтава, 21 квітня – 13 травня 2021 р.) Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. 515 с.
70. Селіхов С.В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 2. С. 61-67.
71. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 48. С. 236-242.
72. Сівчук І.П. Удосконалення соціально-економічного механізму попередження та мінімізації негативних наслідків конфліктів на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопільський нац. технічний ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2012. 21 с.
73. Скібіцька Л.І. Лідерство й стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
74. Скібіцька Л.І., Чичкан-Хліповка Ю.М. Офісний менеджмент. Практикум: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 360 с.

75. Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 440-443.
76. Топоркова І.В., Ткаченко О.І. Управління конфліктами у кризовій ситуації в цілях підвищення фінансової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 377-383.
77. Харченко В.В. Сучасні системи підтримки прийняття рішень при управлінні виробничим процесом. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Збірник наукових праць*. 2010. Ч. 2. С. 301–304.
78. Хмурова В.В. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. Вип. 1. С. 106-113.
79. Ходаківський Є.І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. *Вісн. Харківського нац. аграр. ун-ту ім. В. В. Докучаєва. Сер. Екон. науки*. 2014. № 4. С. 61–68.
80. Хромов М.І. Зарубіжний досвід управління професійною підготовкою персоналу. *Соціальний менеджмент (Ринок праці та зайнятість населення)*. 2011. №2. С. 61–64.
81. Цісецький О. Формування системи управління конфліктами в організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 77-81.
82. Шаравара Р.І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами. *Вісник Харківського нац. техн. ун-ту сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2010. Випуск 104. С. 398-404.
83. Ikujiro Nonaka. *The Knowledge–Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University, USA, 2005. 304 p.
84. Sutherland S. «Irrationality». London: Pinter & Martin. 2012. 222 p.
85. Wood R. *Managing complexity. Economist in association with Profile Books*. London, 2000. 310 p.

## ДОДАТКИ