

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

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Формування кадрової політики в системі управління персоналом»

Виконав:

студент групи 5ЕМ

Афанасьєв Андрій Володимирович \_\_\_\_\_

Керівник:

к.е.н., доцент Марченко О.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Сутність та значення кадрової політики підприємства .....	5
1.2. Етапи формування кадрової політики підприємства .....	14
1.3. Методи удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОЛТАВАХЛІБ–3».....	37
2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління ТОВ «Полтавахліб–3».....	37
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб–3».....	49
2.3. Оцінка діючої кадрової політики ТОВ «Полтавахліб–3».....	61
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОЛТАВАХЛІБ–3».....	73
3.1. Напрямки удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3».....	73
3.2. Розробка механізму реалізації кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3».....	84
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ .....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	99
ДОДАТКИ .....	105

## 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 формування кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3».

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 в системі управління персоналом підприємства;
- провести аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ТОВ «Полтавахліб–3»;
- провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської ТОВ «Полтавахліб–3»;

провести оцінку діючої кадрової політики ТОВ «Полтавахліб–3»;  
запропонувати напрями удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»;

запропонувати розробку механізму реалізації кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3».

Об'єктом дослідження є формування кадрової політики в системі управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є особливості кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3».

В ході дослідження використовувалися наступні методи: теоретичного узагальнення; класифікації; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і фінансово-економічного аналізу; графічний. Інформаційною та методологічною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі та нормативні акти; інформаційно-аналітичні збірники; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань розвитку технології управління персоналом підприємства харчової промисловості; статистичні матеріали ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018-2020 рр.

Ступінь новизни проявляється в розробленні напрямів удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3».

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 в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3».

Робота включає вступ, три розділи (8 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки, загальний обсяг роботи становить 98 сторінок і включає 12 таблиць, 15 рисунків, список літературних джерел – 79 найменувань, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 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 пільг 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].

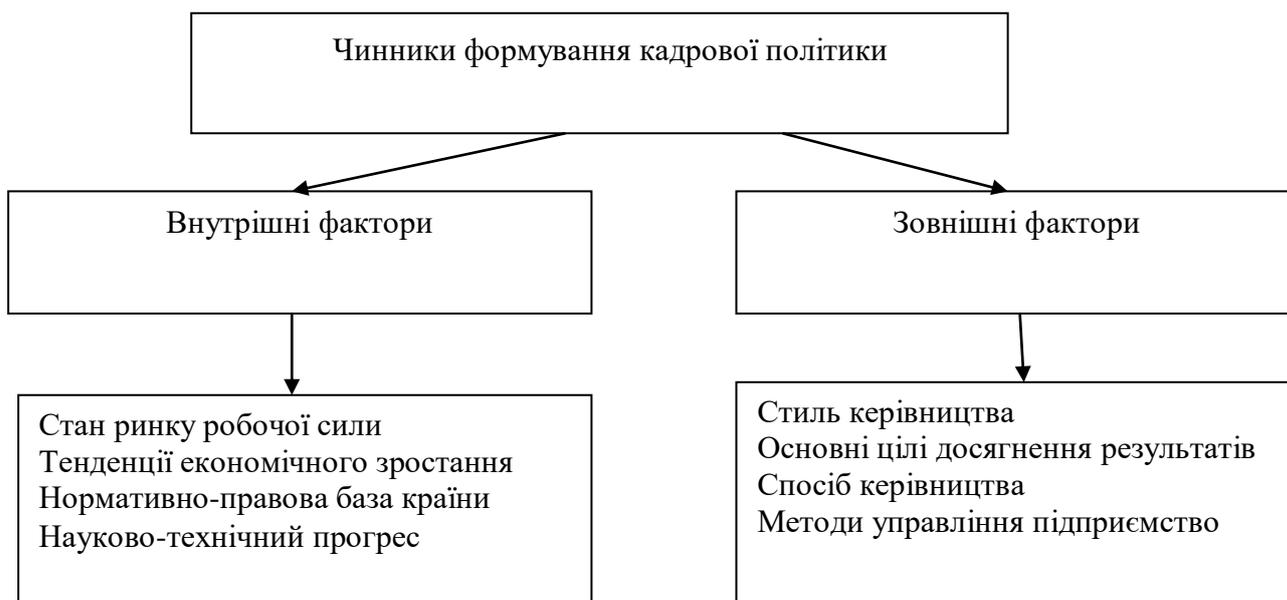


Рисунок 1.1 – Чинники, що впливають на формування кадрової політики підприємства [48].

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, низькокваліфіковані, 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 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 спонукають 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 нееконічні 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, безперебійне 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 строківих 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 невирішених 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. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг	Розробка процедур	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу.

персоналу	діагностики та прогнозування кадрової ситуації	<p>2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу.</p> <p>3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів.</p> <p>4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.</p>
-----------	--	---

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: сформувати 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 в системі управління персоналом підприємства

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 напряму 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 кадровою політикою, слід виділити наступні актуальні напрямки покращення та вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності кадрів (рис.1.2) [62].

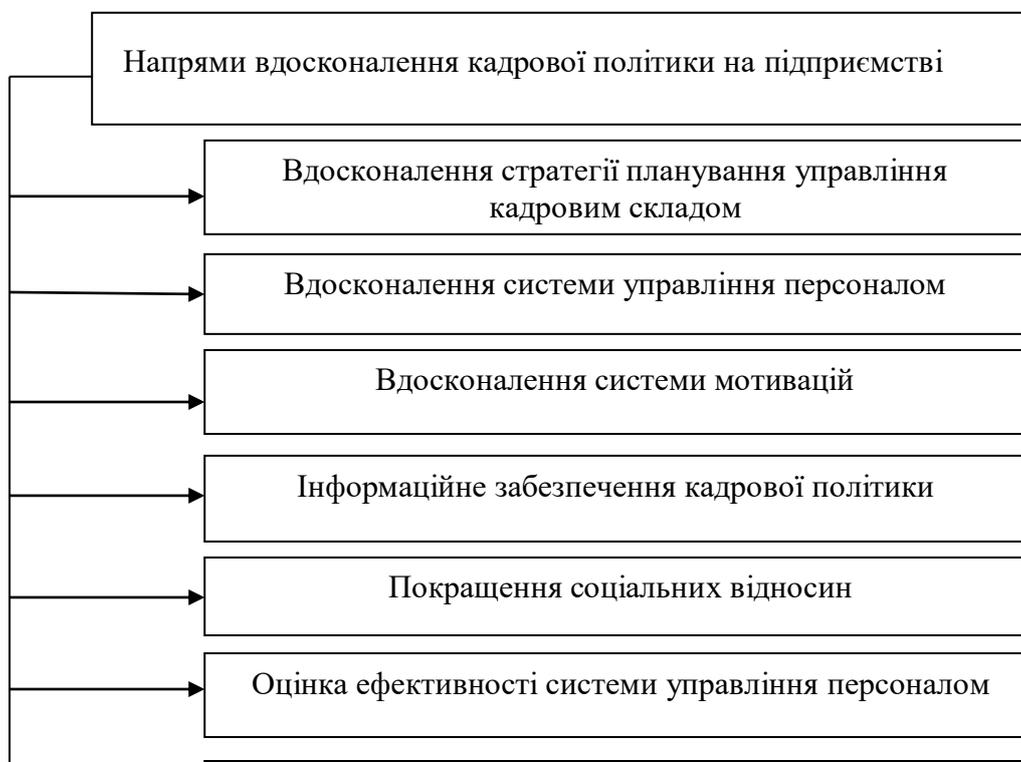


Рисунок 1.2 – Напрями удосконалення кадрової політики на підприємстві [62]

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 документальним 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.

Отже, методи удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом передбачають розвиток інновацій в системі управління персоналом. Перш за все, вони повинні бути спрямовані на поліпшення роботи в галузі управління персоналом і на підвищення ефективності роботи персоналу підприємства через удосконалення кадрової політики підприємства.

Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом і кадрову політику, зокрема, 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.

### Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про формування кадрової політики в системі управління персоналом зробили наступні висновки:

1. Визначено сутність та роль кадрової політики в системі управління персоналом 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 в системі управління персоналом 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 в системі управління персоналом підприємства. 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 відповідає 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 в системі управління персоналом підприємства. У наступному розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано діючу систему кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОЛТАВАХЛІБ–3»

#### 2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління ТОВ «Полтавахліб–3»

ТОВ «Полтавахліб–3» зареєстровано 18.03.2013 р. за юридичною адресою Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Камарова, будинок 10-А. Розмір статутного капіталу складає 23 540 000,00 грн. Форма власності: недержавна. Офіційний сайт: <https://jobs.ua/company-tov-poltavahlb-3-405791>. Email: [pl\\_poltavahlib@ukr.net](mailto:pl_poltavahlib@ukr.net). ТОВ «Полтавахліб-3» діє на підставі установчих документів, які затверджені засновниками (учасниками).

ТОВ «Полтавахліб–3» має самостійний баланс, поточний та інші (в тому числі і валютні) рахунки в установах банків, а також власні печатки та штампи з логотипом, бланки зі своєю назвою, товарні знаки та інші реквізити.

ТОВ «Полтавахліб-3» працює на ринку хлібобулочних виробів.

Предметом діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів;
- виробництво тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів, печива та пирогів;
- виробництво мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв.

ТОВ «Полтавахліб-3» виготовляє хлібобулочні вироби, асортимент даного виду, такий:

- хліб пшеничний традиційний;
- хліб селянський;
- батон нарізний;
- паляниця;
- булочки «Малятко»;
- ріжок з павидлом;
- рулет з маковою начинкою;
- кекс «Крихітка».

Варто сказати про продукцію тривалого зберігання, яка досить широко представлена на підприємстві. До неї відносять: пряники («Північ», «Веселка», «Фруктові»), печиво («Українське», «Вівсяне»), сушки («Малютка», «Дорожні»), соломка солодка, сухарі.

Також ТОВ «Полтавахліб-3» надає послуги по виробництву тортів, короваїв на замовлення. Динаміка випуску продукції за 2018-2020 рр. наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1. – Обсяги виробництва продукції ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Найменування товару (продукції)	Роки			Відхилення 2020 р	
	2018	2019	2020	2018	2019

Хліб пшеничний традиційний	30000	35000	29000	(1000)	(6000)
Хліб селянський	20000	21000	20500	500	(500)
Батон нарізний	20000	20000	19500	(500)	(500)
Паляниця	10000	14000	13000	3000	(1000)
Багети світлі	15000	10000	10000	(5000)	-
Плетінка з маком	9000	8500	8000	(1000)	(500)
Булочки «Малютко»	5000	6000	5700	700	(300)
Ріжок з павидлом	4000	4300	4100	100	(200)
Ріжок з маковою начинкою	5000	5500	5200	200	(300)
Булочка «Запашна»	10000	11000	8000	(2000)	(3000)
Кекс «Крихітка»	15000	15500	15000	-	(500)
Пряники «Північ»	8000	7000	6900	(1100)	(100)
Пряники «Веселка»	7000	7000	6500	(500)	(500)
Пряники «Фруктові»	9000	6000	6000	(3000)	-
Печиво «Українське»	6000	7500	7000	1000	(500)
Печиво «Вівсяне»	5600	5600	5200	(400)	(400)
Сушка «Малютка»	3000	3400	3000	-	(400)
Сушка «Дорожня»	2500	2600	1000	(1500)	(1600)
Соломка солодка	1000	2000	2000	1000	-
Сухарі з родзинками	1000	1000	1000	-	-

ТОВ «Полтавахліб-3» спеціалізується на виготовленні хліба, хлібобулочних виробів та борошняних кондитерських виробів. Основним виробничим підрозділом є Хлібобулочний цех, який займається зберіганням і підготовкою сировини до виробництва, приготування тіста, оброблення тіста, випікання тістових заготовок, охолодження і зберігання продукції.

Основною метою діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку (доходу) соціальних та економічних інтересів власників і трудового колективу підприємства.

ТОВ «Полтавахліб-3» є платником податків і зборів до бюджету і позабюджетних фондів. Подає звітність до податкової адміністрації, органи районної та обласної статистики.

Однією з основних властивостей виробничої системи є її цілісність. Усі елементи виробничої системи функціонують з єдиною загальною метою — розроблення, проектування, виготовлення необхідної продукції. Будь-яка виробнича система має вхід, процес, вихід і зворотний зв'язок. Через пристрій входу в систему надходять вихідні ресурси (сировина, матеріали, паливо, пальне,

енергія, праця та інше), що забезпечують функціонування системи. Цей процес є центральним основним компонентом системи, завдяки якому ресурси входу перетворюються і набувають зовсім інших нових властивостей, які вони отримують на виході.

ТОВ «Полтавахліб–3» є юридичною особою за законодавством України із правами юридичної особи, виступає самостійним господарюючим суб'єктом, володіє відокремленим майном, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права і несе визначені обов'язки, виступає в суді, господарському, адміністративному та третейському суді від свого імені, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству з метою одержання прибутку.

Товариство має самостійний баланс, діє на основі повного господарського розрахунку самоокупності та самофінансування, має рахунки в банківських установах, печатку зі своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки, може мати власну емблему, товарний знак, а також і реквізити. ТОВ «Полтавахліб–3» є платником податків і зборів до бюджету і позабюджетних фондів. Подає звітність до податкової адміністрації, органи районної та обласної статистики.

Місія ТОВ «Полтавахліб–3» полягає у підтримці високих стандартів якості виробництва хлібобулочних виробів і обслуговування споживачів, керуючись основними принципами діяльності: сумлінності, чесності та відповідальності.

Основними завдання, що витікають із мети створення ТОВ «Полтавахліб–3» є наступні: забезпечення ефективного управління товариством; отримання прибутку; розширення ринків збуту, забезпечення раціонального і ефективного використання наявних ресурсів;

організація постійного навчання персоналу; підвищення продуктивності праці працівників.

ТОВ «Полтавахліб–3» є соціально-економічною системою, цілісним утворенням, об'єднанням її складових елементів, або підсистем: керуючої і керованої ( або об'єкта і суб'єкта управління) (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. – Система управління ТОВ «Полтавахліб-3»

Однією з основних властивостей системи управління є її цілісність. Усі елементи системи функціонують з єдиною загальною метою – розроблення, проектування, виготовлення необхідної продукції.

Слід відмітити, що ТОВ «Полтавахліб-3» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності. Саме таким і є ТОВ «Полтавахліб-3».

Виконавчі функції по управлінню ТОВ «Полтавахліб-3» здійснює директор, з яким укладається контракт. Директор самостійно вирішує всі питання діяльності підприємства, за винятком тих, що віднесені до виключної компетенції інших органів управління. Він здійснює повсякденне керівництво підприємством, призначає головних фахівців та розподіляє обов'язки,

затверджує штатний розклад, правила внутрішнього розпорядку, забезпечує виконання рішень генерального директора, здійснює фінансові та інші операції, укладає угоди у тому числі трудові, відкриває в банках розрахункові та інші рахунки, користується правом розпорядження коштами та майном підприємства згідно Статуту. Директор забезпечує дотримання підприємством вимог чинного законодавства, Статуту та укладених угод та несе відповідальність в разі їх недотримання.

ТОВ «Полтавахліб-3» – це підприємство, яке засноване на колективній власності учасників товариства. Діяльністю підприємства управляє його директор та його заступники: заступник директора, заступник директора з економічних питань, головний інженер, менеджер по збуту, головний бухгалтер (рис.2.2).

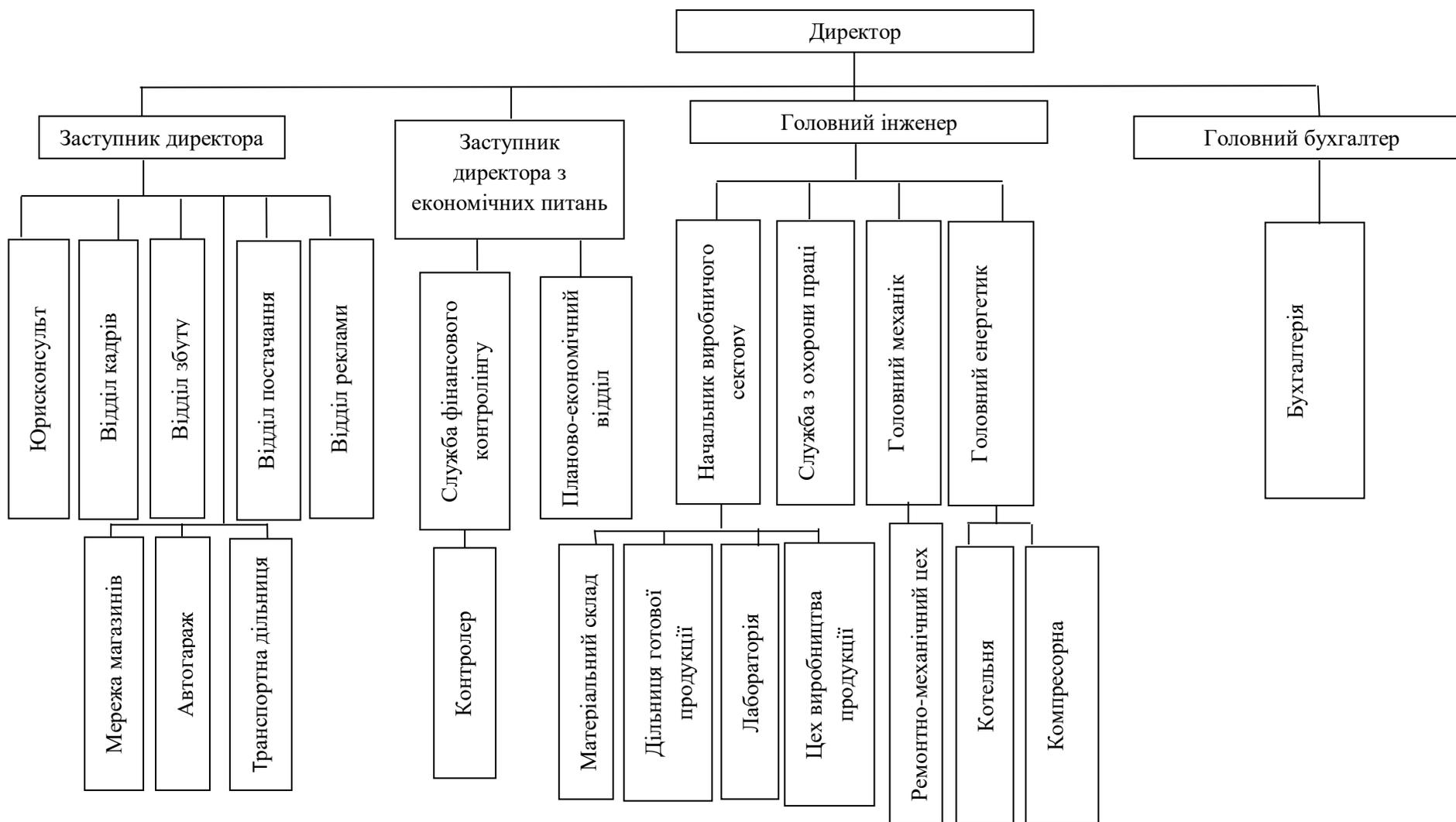


Рисунок 2.2. – Організаційна структура управління ТОВ «Полтавахліб–3»

На формування місії та цілей підприємства впливає велика кількість як факторів, так і людей, які знаходяться поза межами підприємства і безпосередньо на ньому. Отже необхідно визначити вплив кожного учасника діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» (табл.2.2).

Таблиця 2.2. – Основні учасники діяльності ТОВ «Полтавахліб-3»

Основні учасники діяльності підприємства	Вплив їх інтересів на формування цілей діяльності підприємства організації
Власники	Максимізація прибутку при мінімальних витратах
Співробітники	Збільшення заробітної плати та покращення умов праці
Споживачі (покупці) продукту підприємства	Висока якість продукції та економічно обґрунтовані ціни
Ділові партнери підприємства	Надійність та інноваційність підприємства
Місцеве суспільство	Проведення соціальних заходів
Суспільство в цілому	Дотримання норм та умов виробництва продукції

Аналіз структури підрозділів здійснюється з урахуванням доручених їм обов'язків. У підсумку, виробничий сектор, має відділи, які займаються випуском продукції, що освоюють нові технології. Відділи технічного сектора займаються організацією діяльності ТОВ «Полтавахліб-3», а також обслуговують фірму. Збутовий сектор організовує реалізацію продукції оптом і в роздріб, координує роботу магазинів.

Алгоритми вибору постачальників для ТОВ «Полтавахліб-3» побудовані на критеріях, у яких рекомендується будувати систему вибору постачальників за такими способами:

якість (за сучасних умов, це основний критерій вибору продукції. Якість належить до здібності постачальника забезпечити товари відповідно до специфікацій. Якщо з цими постачальниками вже було встановлено відносини, то бажано проаналізувати статистику поставки бракованих матеріалів);

ціна(у ціну мають враховуватися всі затрати на закупівлю конкретного ресурсу чи готової продукції, куди входять транспортування, адміністративні витрати, ризик зміни курсів валют, мита тощо);

якість обслуговування (оцінка цього критерію вимагає збору інформації в досить великого кола осіб із різних підрозділів компанії та сторонніх джерел. Необхідно збирати думки про якість технічної допомоги, про ставлення постачальника до швидкості та умови поставок, до прохань про технічну допомогу, про кваліфікацію обслуговуючого персоналу і т.д.);

умови платежів і можливість позапланових поставок (у бізнесі трапляються позаштатні ситуації, які потребують позапланових поставок чи відстрочки платежу. Тому постачальники, які пропонують вигідні умови платежу (наприклад, із одержання відстрочки, кредиту) і гарантують можливість отримання позапланових поставок, дозволяють уникати багатьох проблем постачання).

Розглядаючи благонадійних і перевірених постачальників ТОВ «Полтавахліб-3», треба сказати про такі підприємства:

Фермерське господарство «Добробут», яке забезпечує поставку молочних продуктів;

Селянське фермерське господарство «Злагода» - постачання готової продукції;

IDS group – вантажні авто для перевезення готової продукції;

Фірма «VIDIS» – оснащення для хлібобулочного цеху;

КредіАгріколь Банк – банківське обслуговування;

Фірма «POLYBAGS» – виготовлення тари;

«ANA International» – агрегат для очистки виробничих печей

Основними постачальниками паливно-енергетичних ресурсів, які використовуються ТОВ «Полтавахліб-3» є такі організації:

Полтаваобленерго– постачальник електричної енергії.

Полтава ТЕКО – постачальник газу.

ТНК ВР «Україна» – постачальник дизельного палива.

Дані постачальники, зарекомендували себе, як своєчасні постачальники якісної продукції в потрібному обсязі, і по прийнятній ціні. Зв'язки з цими постачальниками є довгостроковими.

Варто розглянути основні цінності ТОВ «Полтавахліб-3» при відборі персоналу:

професійна компетенція – здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності;

здібності – індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуттю нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці;

мотивація – сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), які викликають активність особистості і визначають спрямованість її діяльності.

Для працівників ТОВ «Полтавахліб-3», відповідно до штатного розпису, встановлений наступний режим роботи в дві зміни (табл.2.3):

Таблиця 2.3. – Графік змінності на ТОВ «Полтавахліб-3»

№	Початок зміни	Перерва	Кінець зміни
Перша зміна	8:00	13:00 – 15:00	20:00
Друга зміна	20:00	01:00 – 03:00	8:00

Даний графік роботи використовується для виробничого персоналу, а саме для переліку таких професій: тістороб; пекар печі; формувальник тіста; укладальник хлібобулочних виробів; оператор виробничих печей (кочегар); оператор установки безтарного зберігання сировини; пекар-майстер; контролер харчової продукції; комірник з сортування готової продукції; комірник складу готової продукції; охоронник; водії автотранспортних засобів (Богдан-DF-20, Honda, ІЖ 2715, Іж 27175, ГАЗ-33021, МАЗ 3544008). Час початку роботи, перерви і закінчення може бути змінено відповідно до діючого режиму роботи.

При даному режимі, виробництво є безперервним процесом. Цей підхід є особливо зручним в даній галузі, але при використанні змінного графіка роботи

для своїх працівників, враховуються аспекти, які базуються на Кодексі законів про працю України.

На ТОВ «Полтавахліб-3» діє широка система соціальних проектів та програм: кожний робітник має спецодяг та спецвзуття; для кращих працівників за результатами роботи протягом року надається премія; якщо члени родини працівника серйозно захворіли від підприємства надається матеріальна допомога на лікування; підприємство матеріально допомагає працівникам на ритуальні послуги при похованні близьких родичів; від підприємства для дітей працівників до 14 років передбачені новорічні подарунки; від підприємства кожному працівнику на Новий рік та 8 Березня вручається подарунковий набір.

Варто розглянути більш детально питання охорони праці на ТОВ «Полтавахліб-3». Відповідно до ст. 13 Закону «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

На ТОВ «Полтавахліб-3» створена служба охорони праці, яка підпорядковується головному інженерові. Згідно з Типовим положенням служба охорони праці виконує такі основні функції: опрацьовує ефективну цілісну систему управління охороною праці, сприяє удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи;

проводить оперативно – методичне керівництво роботою з охорони праці;

складає разом із структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища (або підвищення існуючого рівня охорони праці), а також розділ «Охорона праці» у колективному договорі;

проводить для працівників вступний інструктаж з питань охорони праці;

організовує:

забезпечення працюючих нормативно – правовими системами з охорони праці;

паспортизацію цехів, ділень, робочих місць щодо відповідності їх вимогам охорони праці;

облік, аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, а також шкоди від цих подій;

підготовку статистичних звітів підприємства з питань охорони праці;

розробку перспективних та поточних планів роботи підприємства щодо створення безпечних та нешкідливих умов праці;

підвищення кваліфікації і перевірку знань посадових осіб з питань охорони праці;

розглядає факти наявності виробничих ситуацій, небезпечних для життя чи здоров'я працівників або людей, які їх оточують, і навколишнього природного середовища, у випадку відмови з цих причин працівників від виконання дорученої їм роботи.

Спеціалісти служби охорони праці у разі виявлення порушень мають право:

видавати керівникам структурних підрозділів обов'язкові до виконання приписи щодо усунення наявних недоліків;

вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли належного навчання і перевірки знань з охорони праці або не виконують вимог нормативно-правових актів з охорони праці;

зупиняти роботу технологічного обладнання та інших засобів виробництва у разі виявлення порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників;

надсилати роботодавцю подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці.

Досліджуючи персонал підприємства ТОВ «Полтавахліб-3» можемо сказати, що основними характеристиками є структура і чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій.

Базовим елементом визначення ефективності функціонування діючої системи управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3» є показники використання персоналу.

З метою здійснення діагностики системи управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3» пропонуємо провести аналіз ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр. та зробити відповідний висновок щодо ефективності роботи існуючої системи управління персоналом.

Користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в організації доцільно провести аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі на ТОВ «Полтавахліб-3» (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Полтавахліб-3» 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	9	4,27	11	5,21	12	4,23	0,98	0,94
у тому числі: керівники	1	0,47	1	0,47	1	0,47	0	0
спеціалісти	7	3,33	8	3,79	8	3,29	0,5	0,46
технічні працівники	1	0,47	2	0,95	2	0,47	0,48	0,48
Виробничий персонал	202	95,73	200	94,79	237	95,77	0,04	0,98
Разом	211	100	211	100	249	100	x	x

Загальна чисельність персоналу ТОВ «Полтавахліб-3» у 2018-2020 рр. збільшувалася і на кінець аналізованого періоду нараховувала 249 осіб. За

даними табл. 2.4 можемо стверджувати, що за 2018-2020 рр. відбувалися зміни у структурі персоналу досліджуваного підприємства.

Отже, після проведеного аналізу об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Полтавахліб-3», перейдемо до проведення аналізу показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2018-2020 рр.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб-3»

Поряд із задоволенням потреб споживачів забезпечення високих фінансових результатів є прерогативою керівництва ТОВ «Полтавахліб-3». Оцінку фінансово-господарських показників діяльності товариства можна провести використовують офіційну фінансову звітність. Найкращі результати такого аналізу можна отримати проводячи такий аналіз в динаміці, порівнюючи різні показники звітного року з попередніми. Це дозволяє відслідковувати позитивні та негативні зміни окремих показників й на основі цього розробляти шляхи підвищення ефективності функціонування ТОВ «Полтавахліб-3».

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» зорієнтований на оцінювання його фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства в цілому. Він надає змогу виявити напрямки і обмеження розвитку підприємства.

Систематичний аналіз фінансового стану ТОВ «Полтавахліб-3», його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості необхідний ще й тому, що дохідність підприємства, розмір його прибутку багато в чому залежать від його платоспроможності.

Фінансовий стан ТОВ «Полтавахліб-3» залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Аналіз результатів господарської діяльності базується на даних фінансової звітності й бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні великої кількості

показників і коефіцієнтів. Фінансово – економічний аналіз ТОВ «Полтавахліб–3» дає змогу реалізувати такі завдання:

оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу;

оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни;

оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень;

виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Отже, роль фінансово – економічного аналізу не можна переоцінити. Саме завдяки такому аналізу можна визначити реальний стан справ на підприємстві та відповідно до нього вищому керівництву прийнятті важливі управлінські рішення.

Для визначення основних фінансово-економічних показників

ТОВ «Полтавахліб–3» та для виконання роботи необхідно зібрати таку звітність за три роки:

фінансова звітність:

форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);

форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід);

форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма 4 «Звіт про власний капітал».

статистична звітність:

форма 1-П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»;

форма 1-ПВ «Звіт з праці».

Результати аналізу ТОВ «Полтавахліб – 3» наведено у таблиці наведено [в табл. 2.5.](#)

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	2020 до 2018		2020 до 2019	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	32456	29539	22774	(9682)	(29,9)	(6765)	(23)
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	2996	2990	2932	(64)	(2,1)	(58)	(2)
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	630	590	557	(73)	(11,6)	(33)	(5,6)
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	41	38	33	(8)	(19,6)	(5)	(13,2)
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	31345	28911	22184	(9161)	(29,3)	(6727)	(23,3)
2.4. Середньоблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1	211	211	249	38	18,0	38	18,0
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2	89417	90316	89928	511	0,6	(388)	(0,4)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємництво	89417	90316	89928	511	0,6	(388)	(0,4)
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінан»	75548	76395	75541	(7)	(0,01)	(854)	(1,2)

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	18190	19250	21319	3129	17,2	2069	10,7
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12) *1000	7184	7603	7135	(49)	(0,7)	(468)	(6,2)
<b>4. Фінансові результати</b>									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	13869	13921	14387	518	3,7	466	3,3
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	798	834	624	(174)	(21,8)	(210)	(25,2)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	798	834	368	(430)	(53,9)	(466)	(55,9)
4.4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	597	610	221	(376)	(63)	(389)	(64)
<b>5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат</b>									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	423,8	428,0	361,2	(62,6)	(14,8)	(66,8)	(14,7)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,80	0,80	0,85	0,05	6,2	0,05	6,2

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р. (форма 1)	0,06	0,08	0,04	(0,02)	(33)	(0,04)	(50)
5.4. Фондовіддача	грн./ грн..	п.3.2 / п.2.1	17,5	13,4	14,2	(3,3)	(18,8)	0,8	5,9
5.5. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	24,4	19,7	12,8	(11,6)	(47)	(6,9)	(35,0)
5.6. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.5	14,6	18,2	28,1	13,5	92,4	9,9	27,91
5.7. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,45	2,44	2,03	1,58	351,1	(0,41)	(16,8)
5.8. Операційні витрати на 1 грн. реаліз. продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	108,4	139,2	141,4	33	30,4	2,2	1,5
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	16,2	9,1	13	(3,2)	X	3,9	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	8,9	21,8	19	10,1	X	(2,8)	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	1,2	0,5	1,1	(0,1)	X	0,6	X

За результатами розрахунку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Полтавахліб–3» доцільно зробити наступні висновки.

Середня вартість сукупного капіталу має тенденцію щодо зменшення. У 2020 р. вона складає 22774 тис. грн., що на 29,9 % менше за 2018 р. та на 23 % менше від 2019 р. Зменшення вартості сукупного капіталу варто вважати негативним, оскільки збільшилась вартість майна підприємства.

Подібна тенденція спостерігається по відношенню до власного капіталу. Так, його вартість на кінець 2020 р. склала 2932 тис. грн., що на 2,1 % менше від 2018 р. та на 2 % менше у порівнянні з 2019 р. Графічно динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу на ТОВ «Полтавахліб–3» зображена на рис. 2.3.

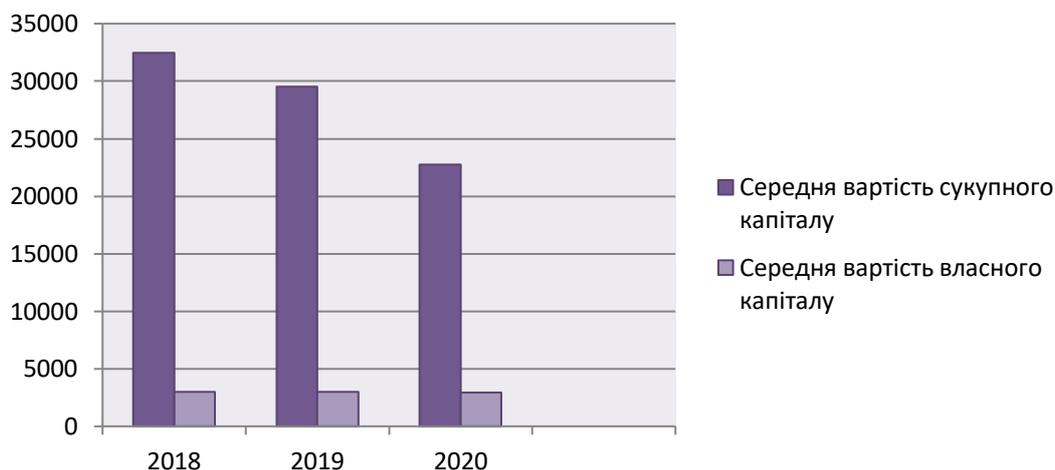


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни сукупного та власного капіталу ТОВ «Полтавахліб –3» за 2018-2020 рр.

Що стосується ресурсів ТОВ «Полтавахліб–3», то вони мають різні тенденції. Середньорічна вартість основних засобів має негативну тенденцію. У 2020 р. їх вартість складає 557 тис. грн., що на 11,6 % менше від 2018 р. та на 5,6 % менше у порівнянні з 2019 р. Тенденція щодо зменшення основних засобів є негативною, адже свідчить про те, що підприємство мало оновлює та не розширює технологічну базу. Показником, що також зменшується, є середньорічна вартість нематеріальних активів, котрі за 3-х річний період

становлять 41 тис. грн. у 2018 р., 38 тис. грн. у 2019 р., 33 тис. грн. у 2020 р. Це активи, котрі не мають матеріальної форми, але приймають участь в господарській діяльності та приносять прибуток.

На кінець 2020 р. середні залишки оборотних активів ТОВ «Полтавахліб – 3» складають 322184 тис. грн., що на 29,3 % менше від 2018 р та на 23,3 % теж менше за 2019 р. Зменшення оборотних активів відбулося під впливом збільшення запасів та дебіторської заборгованості. Наочно динаміка середніх залишків оборотних засобів наведена на рис. 2.4.

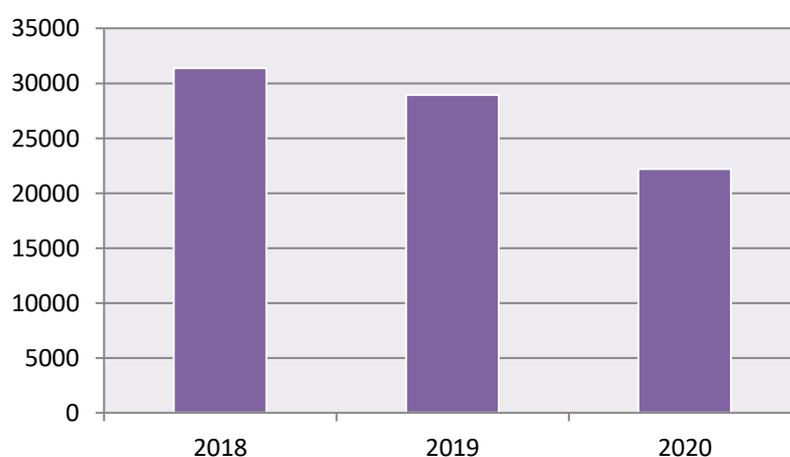


Рисунок 2.4 – Динаміка середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Полтавахліб –3» за 2018-2020 рр.

Протягом 2018–2020 рр. досліджуване підприємство вдалося до збільшення чисельності працівників. Оскільки у 2018 р. їх кількість складала 211 осіб, у 2019 р. 211 осіб, а у 2020 році – 249 осіб. У зв'язку з важкою політико – економічною ситуацією в країні підприємство вдалося до зменшення власних витрат, у першу чергу це стосувалося зменшення зарплатні, що є, звичайно, негативним моментом.

Перейдемо до аналізу економічних показників. Впродовж 2018-2020 рр. на ТОВ «Полтавахліб –3» спостерігається неоднозначна ситуація відносно чистого доходу від реалізації продукції. У 2018 р. чистий дохід склав 89417 тис. грн., а у 2019 р. зріс до 90316 тис. грн., проте останній досліджуваний рік показує скорочення цього показника на 0,4 % в порівнянні з 2019 р. Таке скорочення

відбулося за рахунок зменшення обсягів реалізації продукції та послуг, яке ми можемо спостерігати впродовж досліджуваного періоду. У 2020 р. ця сума становить 89928 тис. грн., що на 0,6% менше від 2018 р. Оскільки дані показники прямо впливають на розмір отриманого прибутку, це є негативним фактором. Важливим економічним показником є обсяг операційних витрат. За 2020 р. ми можемо спостерігати незначне збільшення цього показника, у порівнянні з 2018 р. на 0,01%. Наведемо дану динаміку на рис. 2.5.

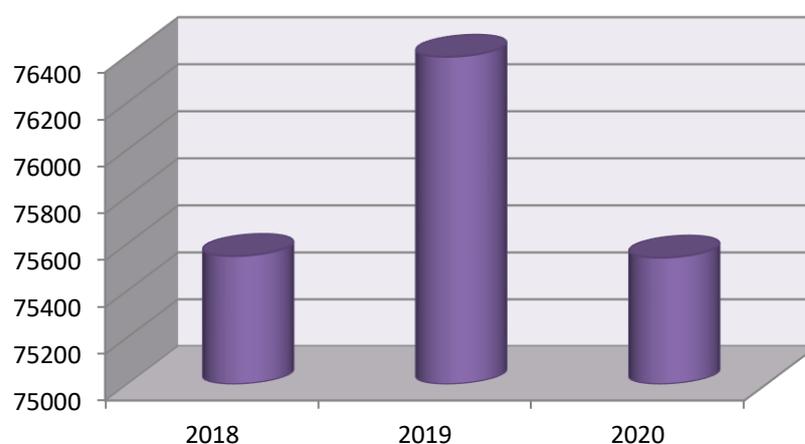


Рисунок 2.5 – Динаміка змін операційних витрат ТОВ «Полтавахліб –3» за 2018-2020 рр.

Зменшення операційних витрат відбулося за рахунок скорочення витрат на виробництво продукції, ощадливого використання сировини, матеріалів, електроенергії, палива, обладнання, скорочення непродуктивних витрат та виробничого браку.

Фонд оплати праці з кожним роком має тенденцію до збільшення. Так, у 2020 р. складає 21319 тис. грн., у порівнянні з 2019 роком на 10,7% більше. Це свідчить про збільшення фонду заробітної плати працівників підприємства, що є наступним аналізованим і взаємопов'язаним показником. Так у 2020 р. заробітна плата становила 7135 тис. грн., що на 6,2% менше від 2019 р. та на 0,7% від 2018 р. Звичайно, гідна заробітна плата є один із ключових факторів мотивації

працівників, тому негативна динаміка повинна особливо впливати на ефективну діяльність підприємства.

Проаналізуємо валовий прибуток ТОВ «Полтавахліб–3» на рис. 2.6.

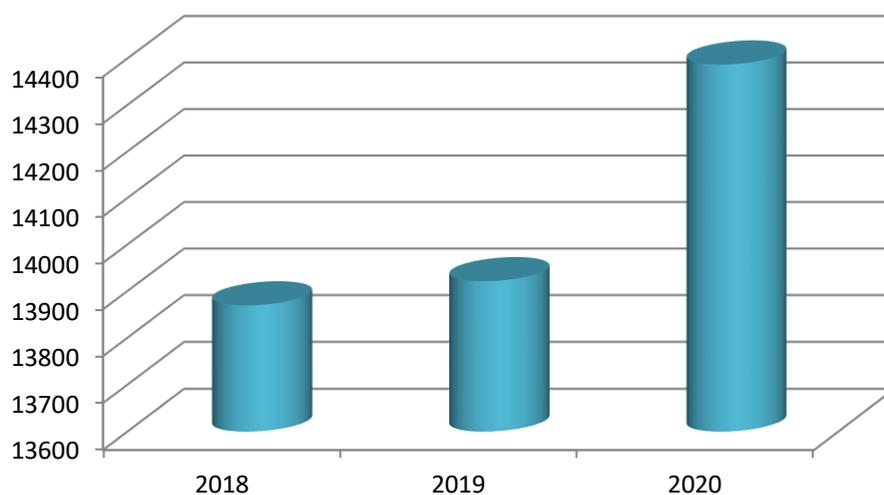


Рисунок 2.6 – Динаміка змін валового прибутку ТОВ «Полтавахліб –3» за 2018-2020 рр.

У 2020 р. валовий прибуток складав 14387 тис. грн., що на 3,7 % більше від 2018 р., та на 3,3 % більший від 2019 року. Це обумовлено збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, який вище проаналізовано. Позитивна динаміка цього показника вплинула на результати наступного, а саме прибутку, в нашому випадку, прибутку від операційної діяльності. Станом на кінець 2020 р. він становив 624 тис. грн. прибутку, що, однак, на 25,2 % менше в порівнянні з 2019 р. Звичайно, результат цього показника ми бачимо від зменшення чистого доходу, котрий підприємство отримало в результаті реалізації продукції, а також від збільшення собівартості реалізованої продукції.

Основними шляхами збільшення операційного прибутку є нарощування обсягів виробництва, зниження собівартості реалізованої продукції, розумна асортиментна політика, підвищення якості продукції.

Наступним фінансовим показником було розглянуто прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, котрий має значення в розмірі 368 тис. грн. на

кінець 2020 р. У порівнянні з 2018 р. це на 53,9 % менше, у 2019 р. підприємство досягло незначного покращення цього показника (834 тис. грн.). Отже, аналізуємо, що фінансові втрати, втрати від участі в капіталі перевищують, а також прибуток від операційної діяльності сформували даний показник.

Чистий прибуток у 2020 р. становив 291 тис. грн., відносно 2018 р. це на 63 % менше та на 64 % менше від 2019 р.. Тому, ТОВ «Полтавахліб–3» може використовувати чистий прибуток для збільшення [оборотних коштів](#) підприємства, формування фондів і резервів.

Продуктивність праці одного працівника ТОВ «Полтавахліб – 3» у 2020 р. складала 361, 2 тис. грн./особу, що на 62,6 тис. грн./особу менше від 2018 р. і на 66,8 тис. грн./особу менше від 2019 р. Графічний вигляд зміни цього показника подано на рис. 2.7.

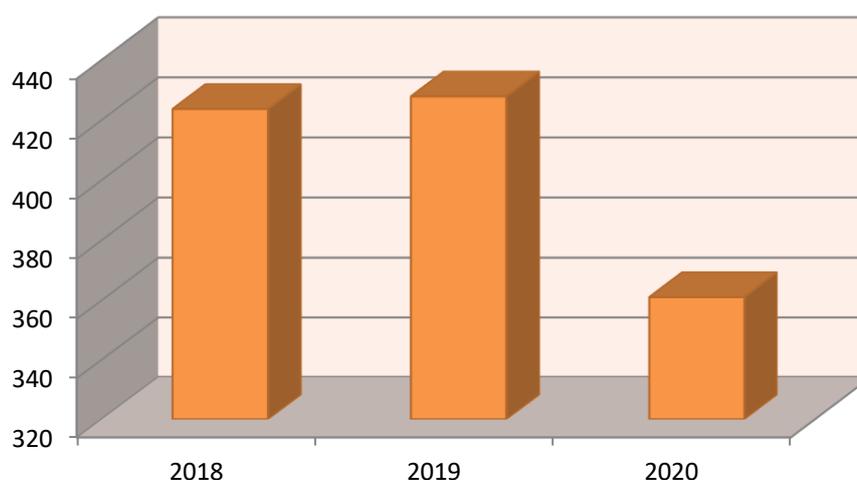


Рисунок 2.7. – Динаміка зміни продуктивності праці працівників ТОВ «Полтавахліб –3» за 2018-2020 рр.

Важливим показником ефективного використання ресурсів підприємства є коефіцієнт зносу основних засобів, на кінець 2020 р. він склав 0,85 %, за попередні два роки він був незмінним та становив 0,80 %, тобто на 0,05 % в останній рік зріс. Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів. Негативним є збільшення значення

показника, що свідчить про сповільнення процесів оновлення необоротних виробничих активів, що знижує конкурентоспроможність підприємства. За нормативним значенням, якщо показник  $> 0,8$ , це становить критичний рівень зносу. Взаємопов'язаним показником є коефіцієнт оновлення основних засобів, котрий на кінець 2020 р. становить 0,04%, що на 0,04% менше за 2019 р. та на 0,02% від 2018 р. Він показує відношення заново введених за рік основних засобів до балансової вартості всіх основних засобів на кінець року. Позитивним є те, що він перевищує коефіцієнт вибуття. У такому разі забезпечується інтенсивне поліпшення майнового стану підприємства. Крім того, для нашого підприємства, яке має високий показник зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення має бути особливо значним, що забезпечить поліпшення технічного стану засобів у перспективі.

Як позитивне, варто відзначити збільшення фондovіддачі, у 2020 р. вона становила 14,2 грн., що на 5,9% більше від 2019 р. та на 18,8% менше від 2018 р. Це показник, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Бажаним є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства протягом періоду дослідження. Як такого нормативного значення немає, проте варто порівняти значення показника зі значеннями конкурентів. Для підвищення значення показника необхідно забезпечити 100%-ну завантаженість обладнання. Також можливим рішенням є продаж частини не використовуваних основних засобів.

Далі було оцінено коефіцієнт обіговості оборотних засобів, котрий має тенденцію до зменшення, тому що характеризується відношення виручки від реалізації продукції, котра має спрямування до зменшення та середньорічної вартості засобів підприємства. Останній досліджуваний рік показав зменшення цього коефіцієнта (12,8% у 2020 р. та 19,7% у 2019 р.) що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів.

Варто звернути увагу на ще один не менш важливий показник – середній період обороту оборотних засобів. У 2020 р. він становив 28,1 днів, у порівнянні з 2019 р. на 54,3% більше, та на 92,4% з 2018 р. Бажаним є зниження показника

протягом періоду дослідження, тому що така тенденція вказує на неефективність фінансового менеджменту в компанії. В процесі аналізу також варто порівняти значення коефіцієнта компанії з конкурентами - це дозволить визначити ефективність управління активами з урахуванням особливостей галузі. Для порівняння бажано підбирати компанію такого ж розміру (за критерієм доходу, вартості активів, кількості персоналу або за іншим критерієм.). Підвищення показника говорить про те, що підприємству необхідно залучити більше фінансових ресурсів для фінансування оборотних активів, а це веде до збільшення фінансових витрат, так як необхідно залучати додаткові кошти.

Що стосується відносних показників ефективності діяльності підприємства, то вони мають різні зміни. Рентабельність сукупного капіталу у 2020 р. складала 13%, що на 3,9% більше від 2019 р. Це спричинено збільшенням розмірів прибутків у досліджуваному періоді. Інша тенденція спостерігається з показником рентабельності власного капіталу: у 2020 р. він склав 19%, що у порівнянні з 2019 р. менше на 2,8%, проте у порівнянні з 2018 р. більше на 10,1%. Тенденція показників рентабельності показано на рисунку 2.8.

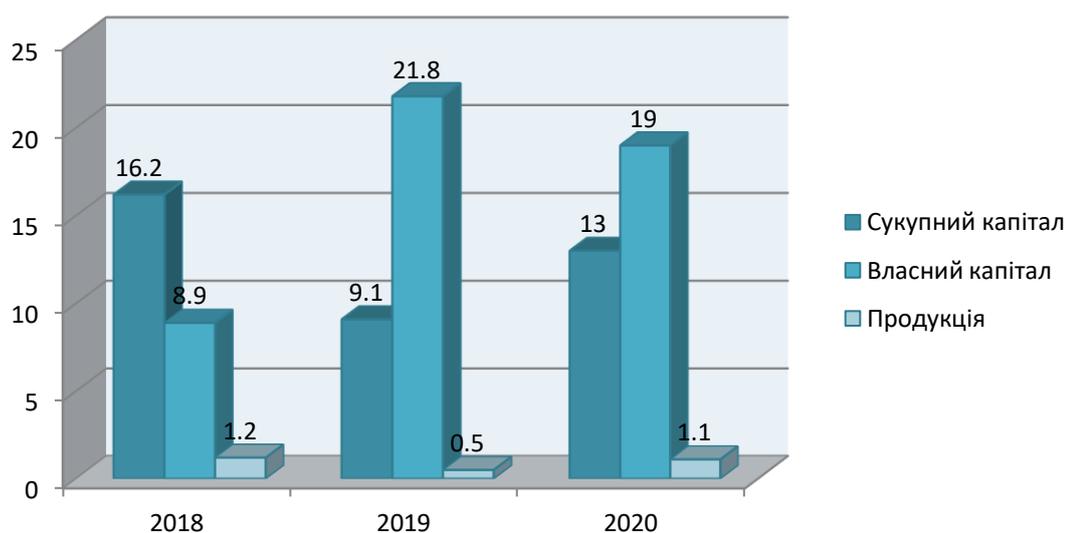


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності підприємства ТОВ «Полтавахліб –3» за 2018-2020 рр.

Розрахунок коефіцієнта для різних періодів допомагає зрозуміти зміни в прибутковості. Очевидно, що більш високі коефіцієнти кращі, тому що вони демонструють відносне збільшення чистого прибутку, що генерується на ту ж суму капіталу. Тенденція зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу означає зменшення здатності підприємства генерувати прибуток власникам. Проте зниження власного капіталу (яке може бути викликаним, наприклад, викупом акцій) призводить до збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Високий рівень боргу також викликає збільшення показника, адже це означає, що компанія використовує кредитний капітал замість власного як джерело фінансування.

Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

Таким чином, на основі проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» можемо констатувати, що досліджуване підприємство не є прибутковим та має достатньо негативних тенденцій. Варто відмітити значне зменшення фінансових показників підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р.

Для покращення фінансово-економічного стану підприємства потрібно посилити увагу до роботи з давальницькою сировиною; провести інвентаризацію матеріалів і устаткування з метою реалізації матеріальних цінностей, які не використовуються; передати в оренду не використовувані виробничі потужності.

### 2.3. Оцінка діючої кадрової політики ТОВ «Полтавахліб –3»

Кадрова політика ТОВ «Полтавахліб –3» – 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 ТОВ «Полтавахліб –3», вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб ТОВ «Полтавахліб –3», вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілі кадрової політики ТОВ «Полтавахліб –3» наведені на рис. 2.9.



Рисунок 2.9. – Цілі кадрової політики ТОВ «Полтавахліб –3»

Цільова задача кадрової політики ТОВ «Полтавахліб –3» 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 ТОВ «Полтавахліб –3» є: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

На ТОВ «Полтавахліб –3» 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 ТОВ «Полтавахліб –3» 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 ТОВ «Полтавахліб –3» 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 ТОВ «Полтавахліб –3». Дані наведено на рис. 2.10. За даними рис. 2.10 ми можемо зробити висновки, що на підприємстві ТОВ «Полтавахліб –3» загальна кількість персоналу збільшилась.

Динаміка загальної чисельності персоналу ТОВ «Полтавахліб-3» представлена на рис. 2.10.

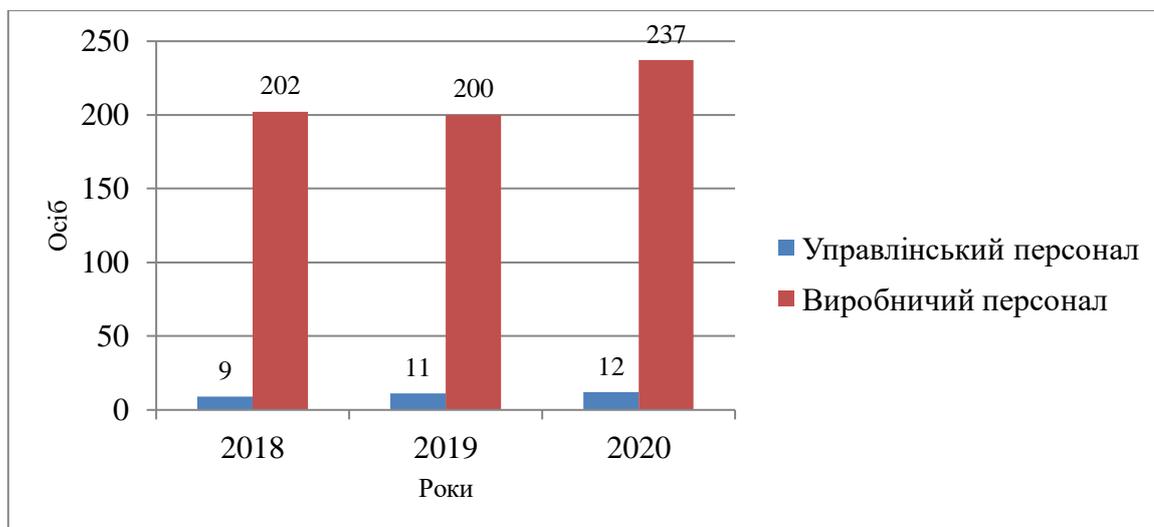


Рисунок 2.10. – Динаміка загальної чисельності персоналу ТОВ «Полтавахліб-3» за категоріями зайнятих у 2018-2020 рр., осіб

При цьому зміни відбувалися як в структурі управлінського, так і виробничого персоналу. Так, частка виробничого персоналу у 2020 р. складала 237 осіб, що на 35 осіб більше від 2018 р. та на 37 більше порівняно з 2019 р. Що стосується управлінського персоналу, то кількість у звітному році склала 12 осіб, що на 3 особи більше від 2018 р. та на 1 особу більше за 2019 р.

Традиційним показником статистики людських ресурсів є вік. Беззаперечно, вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про досліджуване підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення міста, 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.

Для подальшого аналізу забезпеченості трудовими ресурсами підприємства розглянемо вікову структуру працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» 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	10	4,4	11	5,2	5	2,1	(2,3)	(3,1)
25-49 років	33	19,8	32	15,2	30	11,9	(7,9)	(3,3)
50-59 років	82	38,8	83	39,3	122	48,9	10,1	9,6
60-65 років	60	28,5	59	27,9	84	33,6	5,1	5,7
Пенсійного віку	25	11,9	25	12,0	8	3,2	(8,8)	(8,7)
Разом	211	100	211	100	249	100	x	x

За даними табл. 2.6, вікова структура ТОВ «Полтавахліб–3» має певні особливості. Зокрема, звертає увагу невисока частка працівників молодого віку – 15-24 років, які щойно вийшли на ринок праці. На ТОВ «Полтавахліб–3» ця вікова категорія склала 5 осіб у 2020 р., 11 осіб у 2019 р. і 10 осіб у 2018 р. Тобто цей показник демонструє тенденцію до зменшення. Також на ТОВ «Полтавахліб–3» занижена частка працівників молодого віку – від 25 до 49 років. На ТОВ «Полтавахліб–3» ця вікова категорія склала у 2020 р. 30 осіб, що на 3,3 % менше від 2018 р. та на 7,9 % менше порівняно з 2019 р. Частка працівників середнього віку, тобто з 50 до 59 років, на ТОВ «Полтавахліб–3» у 2020 р. складає 122 осіб, у 2019 р. – 83 особи, а у 2018 р. складає 82 особи. Частка працівників передпенсійного, протягом досліджуваного періоду має тенденцію щодо зростання. Зокрема, працівників віком 60-65 років у 2020 р. налічувалося 84 особи або 33,6 %, що на 5,1 % більше від 2019 р. та на 5,7 % більше порівняно з 2018 р. Що стосується працівників після пенсійних років, то їх у 2020 р. нараховувалося 8 осіб або 3,2 %, що на 8,8 % менше від 2018 р. та на 8,7 % більше порівняно з 2019 р.

Отже, структура персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3» бажає бути кращою. Адже, на досліджуваному підприємстві зменшується кількість працюючих молодого віку, що є основою забезпечення зростання підприємства у

майбутньому. Водночас збільшується та займає велику частку працівники середнього та старшого віку. Аналіз вікової структури ТОВ «Полтавахліб-3» є важливою складовою роботи з персоналом, але в процесі прийняття тих чи інших управлінських рішень необхідно також враховувати і фактор освіти. Проведемо аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Полтавахліб-3» за досліджуваний період (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка освітньої структури ТОВ «Полтавахліб-3» 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	25	12,0	25	12,0	30	11,9	(0,1)	(0,1)
Початковий рівень вищої освіти	76	36,0	81	38,7	132	53,2	17,2	14,2
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	61	29,4	58	27,4	67	27,1	(2,3)	(0,3)
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	50	24,0	46	21,7	49	19,5	(4,5)	(2,2)
Разом	211	100	211	100	249	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	7	5,6	11	8,7	17	18,4	12,8	9,7
Навчались за кордоном	1	0,8	1	0,7	1	1,0	0,2	0,3

За даними табл. 2.7 можемо стверджувати, що на ТОВ «Полтавахліб-3» працівників із початковим рівнем вищої освіти у 2020 р. нараховувалося 132 особи, тобто 53,2 %, що на 17,2 % більше від 2018 р. та на 14,4 % більше порівняно з 2019 р. Отже, можна зробити висновок про тенденцію щодо скорочення частки цієї категорії працівників.

Працівників із першим рівнем вищої освіти – «бакалавр» на ТОВ «Полтавахліб-3» у 2020 р. нараховувалося 67 осіб і складають 27,1 %, що на 2,3 % менше від 2018 р. та на 0,3 % менше порівняно з 2019 р. Отже, відмічається тенденція щодо скорочення даної категорії працівників.

Що стосується працівників із повною вищою освітою, то у 2020 р. їх кількість була найбільшою і склала 49 осіб, про те у питомій вазі це склало лише 19,5 %, що на 4,5 % менше від 2018 р. та на 2,2 % менше за 2019 р. Слід відмітити, що протягом аналізованого періоду на ТОВ «Полтавахліб–3» було 17 працівників, які перекваліфікувалися у 2020 р. та 1 особа, яка навчалася за кордоном. Отже, освітня структура персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3» є задовільною, оскільки на підприємстві не достатньо висока чисельність працівників із вищою освітою. Також на досліджуваному підприємстві не приділяється належна увага професійному розвитку працівників та їх навчанню.

Досить важливим для оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» є показник плинності персоналу підприємства. Основними показниками, які характеризують плинність персоналу є: коефіцієнт поновлення персоналу, коефіцієнт вибуття персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт абсентеїзму, а також коефіцієнт внутрішньої мобільності. Проведені розрахунки руху плинності персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3» у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018- 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,55	0,63	0,76	0,21	0,13
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,24	0,27	0,45	0,21	0,18
Коефіцієнт плинності кадрів	0,24	0,47	0,22	(0,2)	(0,25)
Коефіцієнт абсентеїзму	0,7	0,7	0,7	0	0
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,21	0,14	0,32	0,11	0,18

Відповідно до табл. 2.8., коефіцієнт оновлення персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3» у 2020 р. склав 0,76, у 2019 р. 0,63, у 2018 0,55. Отже, динаміка цього показника за 2018-2020 роки є позитивною.

На ТОВ «Полтавахліб–3» коефіцієнт вибуття у 2020 р. складає 0,45, що на 0,21 більше від 2018 р. та на 0,18 більше порівняно з 2019 р. Коефіцієнт вибуття протягом всього аналізованого періоду має низьке значення. Це є негативним і свідчить про те, що на ТОВ «Полтавахліб–3» протягом 2018-2020 рр. майже відсутнє кар'єрне просування.

Плинність кадрів на ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018-2020 рр. має тенденцію щодо скорочення. Так, у 2019 році вона зростала у порівнянні з 2018 роком, а у 2020 р. скоротилась до рівня аж 0,22. Це спричинено значним скороченням персоналу на досліджуваному підприємстві.

Для визначення причин плинності кадрів на ТОВ «Полтавахліб–3» та резервів її скорочення, треба мати повну і своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників. Для вивчення структури мотивів звільнень необхідно використовувати анкетне опитування. Попередження реальних звільнень працівників має ґрунтуватися не лише на аналізі мотивів звільнень, що вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності – готовності працівників до зміни місця роботи.

Коефіцієнт абсентеїзму на ТОВ «Полтавахліб–3» залишається незмінним на протязі 2018-2020 рр. і його величина складає 0,7. Він показує загальну кількість втрачених робочих днів та частоту випадків відсутності працівника на робочому місці, як з поважних причин так і з неповажних.

Причиною цього є те, що на ТОВ «Полтавахліб–3» проводять неефективну роботу з працівниками, тому даний коефіцієнт є підтвердженням цього.

Коефіцієнт мобільності на ТОВ «Полтавахліб–3» у 2020 році значно зріс у порівнянні з 2019 та 2018 роками (0,18 в.п. та 0,11 в.п.), це свідчить про швидку пристосовуваність персоналу до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, підвищення кваліфікації, яке дозволяє працівникам збільшити впевненість у собі і згодом працювати більш ефективно. На результативність роботи персоналу прямо впливає рівень заробітної плати, який

виступає головним мотивуючим фактором. Отже, важливим показником щодо забезпечення мотивації працівників є їхня заробітна плата.

Доцільно охарактеризувати структуру та склад фонду заробітної плати на на ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018- 2020 рр. та послідовність його проведення наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура та склад фонду заробітної плати на ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018- 2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2020 р. від			
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2018 р.		2019 р.	
	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%
Фонд заробітної плати всього	18190,0	100	19250,0	100	21319,0	100	3129	-	2069	-
в тому числі:	8221,9	45,2	8412,3	43,7	9934,7	46,6	503,6	1,2	313,2	2,9
1.1 Фонд основної заробітної плати										
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	4984,1	27,4	6776,0	35,2	6715,5	31,5	443,6	4,1	(4,7)	(3,7)
з нього:										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	1273,3	7,0	1097,3	5,7	1300,5	6,1	30,6	(0,9)	41,9	0,4
- премії за вироб. результати	2437,0	13,7	2002,0	10,4	2473,0	11,6	44,9	(2,1)	96,3	1,2
1.3 Інші виплати	1218,7	6,7	962,5	5,0	895,4	4,2	(40,7)	(2,5)	(12,7)	(0,8)

За даними табл. 2.9., фонд заробітної плати на ТОВ «Полтавахліб–3» за звітний період має позитивну динаміку. Так, у 2020 р. складає 21319 тис. грн., що на 982 тис. грн. більше відносно 2018 р. та на 434 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. Це свідчить про зростання фонду заробітної плати працівників ТОВ «Полтавахліб–3». Найбільшу частку складає фонд основної заробітної плати і у 2020 р. становить 9934,7 тис. грн., що у питомій вазі – 46,6 %, що на 503,6 тис. грн. більше від 2018 р. та на 313,2 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. Що стосується фонду додаткової заробітної плати, то слід відмітити, що у питомій

вазі спостерігається його коливання: у 2018 р. складає 27,4 %, у 2019 р. – 35,2 %, а у 2020 р. – 31,5 %. З наведеного аналізу можемо стверджувати, що на досліджуваному підприємстві приділяється мала увага мотивації праці працівників.

Щодо фонду додаткової заробітної плати на ТОВ «Полтавахліб–3», варто відмітити збільшення надбавок і премій за 2020 рік. Зокрема, за 2020 р. надбавки та доплати згідно чинного законодавства збільшилась на 41,9 тис. грн. порівняно з попереднім 2019 р. Таку динаміку ми можемо спостерігати і з нарахуванням премії за виробничі результати, у 2019 р. сума становила 397,5 тис. грн., з 2020 р. вона суттєво збільшилась на 493,8 тис. грн.. Заохочувальна і мотиваційна система на ТОВ «Полтавахліб–3» не є розвиненою і немає системного характеру.

Загалом основним мотивуючим фактором діяльності персоналу даного підприємства залишається основна заробітна плата.

Отже, дослідження показали, що ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3», 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; місцезташування робочих місць; тривалість і структурованість роботи; взаємодія з іншими людьми під час роботи; ступінь волі при рішенні задач; розуміння і прийняття мети ТОВ «Полтавахліб–3».

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши стан кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» можемо зробити такі висновки:

1. ТОВ «Полтавахліб-3» – це підприємство харчової промисловості м. Полтави, що є однією із основних галузей промислового комплексу міста. Галузь представлена підприємствами, які спеціалізуються на виробництві хлібобулочних і кондитерських виробів, борошна. ТОВ «Полтавахліб-3» зареєстровано 18.03.2013 р. за юридичною адресою Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Камарова, будинок 10-А. Розмір статутного капіталу складає 23 540 000,00 грн. Форма власності: недержавна. Офіційний сайт: <https://jobs.ua/company-tov-poltavahlb-3-405791>. Email: [pl\\_poltavahlib@ukr.net](mailto:pl_poltavahlib@ukr.net). ТОВ «Полтавахліб-3» діє на підставі установчих документів, які затверджені засновниками (учасниками). Основний вид діяльності: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

2. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр. дозволяє стверджувати, що значна частина показників діяльності даного підприємства має тенденцію до зниження. Такими показниками є середня вартість сукупного капіталу та власного капіталу. Це є негативною зміною, оскільки зменшується вартість майна підприємства. Середньорічна вартість основних засобів також скорочується, а також вартість нематеріальних активів та оборотних активів також зменшуються. Тенденція щодо зменшення основних засобів є негативною, адже свідчить про те, що підприємство мало оновлює та не розширює технологічну базу.

Також зменшується чистий дохід, продуктивність праці, валовий та чистий прибуток. Таким чином, на основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр. можна стверджувати, що підприємство є прибутковим, але має достатньо негативних тенденцій.

3. Основними різновидами кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3» є: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин. На ТОВ «Полтавахліб-3» кадрова політика офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах:

меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. Основою формування кадрової політики ТОВ «Полтавахліб-3» виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику ТОВ «Полтавахліб-3», є: цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива, стиль управління, умови праці.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи будуть запропоновані напрями удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3».

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОЛТАВАХЛІБ–3»

3.1. Напрямки удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»

Удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика на ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб-3»; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів ТОВ «Полтавахліб-3», 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 в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3» наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Напрямки удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»

Механізм реалізації кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» 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 в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» 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 в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» мають складати від 30 до 60 %.

Частиною кадрової політики ТОВ «Полтавахліб–3» є управління персоналом. Для того, щоб удосконалити організаційну структуру управління ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3» працює 249 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, укладати 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 ТОВ «Полтавахліб-3» 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 ТОВ «Полтавахліб-3» 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 ТОВ «Полтавахліб-3» 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 ТОВ «Полтавахліб-3», 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 ТОВ «Полтавахліб-3» 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 високоефективно, вона потребує ознайомлення з колективом, з робочим місцем, виробничим процесом. Такому працівнику обов'язково призначається умовний наставник, який використовуючи свій власний робочий час, передасть навиків і вміння новоприйнятому працівнику. З цього випливає, що за цей час адаптації так звані «новачок» і повчальник не зможуть приносити високі результати своєї праці для товариства. Тому підприємство зацікавлене у тому, що кадровий потік був мінімізований. Чим більша осілість кадрів, тим ефективніше вони працюватимуть.

На ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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.

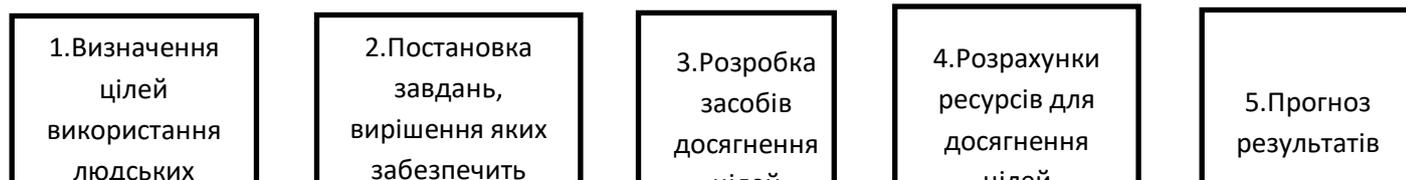




Рисунок 3.2 – Складові процесу розробки стратегії управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3»

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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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. Позиціонування 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 ТОВ «Полтавахліб–3», 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 ТОВ «Полтавахліб–3» наведено на рис. 3.3. Способи перетворюють у життя через методи – сукупність прийомів впливу на об'єкти управління.

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

Рисунок 3.3 – Прямі показники ефективності реалізації стратегії управління людськими ресурсами на ТОВ «Полтавахліб–3»

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.

Результати реалізації стратегії управління людськими ресурсами на ТОВ «Полтавахліб–3» виражатимуться в системі ключових індикаторів

(показників ефективності) у межах загального планування в системі збалансованих показників.

Стратегія управління людськими ресурсами є складовою частиною кадрової політики, а отже, повинна бути зв'язана з іншими складовими ТОВ «Полтавахліб–3»: 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «Полтавахліб–3»

Мета впровадження стратегії управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні виконавці

Збільшення частки працівників у віці до 35 років, з 20% до 35%	01.01.2021	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 в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» необхідно створити робочі групи за функціональними напрямками:

забезпечення організації персоналом;

розвиток трудового потенціалу;

реалізація трудового потенціалу.

Групи можуть включати персонал не тільки кадрового відділу, 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 в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» 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 в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3»: 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3»

Діяльність ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3», 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3». Місія – це корисність бізнесу для суспільства, вона унікальна для кожної конкретної компанії; цілі бізнесу – те, чого прагне досягти компанія при реалізації своєї місії.

Цілі кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб-3» 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, вміннях, 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 процеси;

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 ТОВ «Полтавахліб-3» здійснюється системним застосуванням засобів втілення.

Засоби припускають способи і методи дій. Основними способами реалізації кадрової політики ТОВ «Полтавахліб-3» визначено: організацію, позиціонування, залучення, розвиток, управління.

У табл. 3.2. зображено способи реалізації оновленої кадрової політики ТОВ «Полтавахліб-3» за рахунок розробки механізму реалізації кадрової політики.

Таблиця 3.2 – Механізм реалізації кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3»

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 посадових позицій відповідно до ролі та вартості	3.Форми залучення персоналу	3.Тренінги	3.Вимірювання і оцінка активів і праці
4.Структура прийняття рішень (організаційна структура)		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 ТОВ «Полтавахліб-3» 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 звітнього 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб-3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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.

ТОВ «Полтавахліб–3» гарних результатів може досягти, коли в єдину службу управління персоналом з'єднається відділ кадрів 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 ТОВ «Полтавахліб–3» 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 індивідумом 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 індивідум 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 індивідум.

Таким чином, практичне втілення в життя кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» потрібно здійснювати системним застосуванням засобів втілення, які передбачають способи і методи дій. Основними напрямками реалізації кадрової політики в системі управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» 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 в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»:

1. Рекомендовано ТОВ «Полтавахліб–3» в основу кадрової політики в системі управління персоналом 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 ТОВ «Полтавахліб-3»; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів ТОВ «Полтавахліб-3», підвищення корпоративної культури.

Загальна стратегія розвитку кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3»: 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 ТОВ «Полтавахліб-3».

2. Механізм реалізації кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3» 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 в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3» 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: «Формування кадрової політики в системі управління персоналом» 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 в системі управління персоналом 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 в системі управління персоналом 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 в системі управління персоналом підприємств. 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 відповідає 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. ТОВ «Полтавахліб-3» – це підприємство харчової промисловості м. Полтави, що є однією із основних галузей промислового комплексу міста. Галузь представлена підприємствами, які спеціалізуються на виробництві хлібобулочних і кондитерських виробів, борошна. ТОВ «Полтавахліб-3» зареєстровано 18.03.2013 р. за юридичною адресою Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Камарова, будинок 10-А. Розмір статутного капіталу складає 23 540 000,00 грн. Форма власності: недержавна. Офіційний сайт: <https://jobs.ua/company-tov-poltavahlb-3-405791>. Email: [pl\\_poltavahlib@ukr.net](mailto:pl_poltavahlib@ukr.net). ТОВ «Полтавахліб-3» діє на підставі установчих документів, які затверджені засновниками (учасниками). Основний вид діяльності: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

5. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр. дозволяє стверджувати, що значна частина показників діяльності даного підприємства має тенденцію до зниження. Такими показниками є середня вартість сукупного капіталу та власного капіталу. Це є негативною зміною, оскільки зменшується вартість майна підприємства. Середньорічна вартість основних засобів також скорочується, а також вартість нематеріальних активів та оборотних активів також зменшуються. Тенденція щодо зменшення основних засобів є негативною, адже свідчить про те, що підприємство мало оновлює та не розширює технологічну базу.

Також зменшується чистий дохід, продуктивність праці, валовий та чистий прибуток. Таким чином, на основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр. можна стверджувати, що підприємство є прибутковим, але має достатньо негативних тенденцій.

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

7. Рекомендовано ТОВ «Полтавахліб-3» в основу кадрової політики в системі управління персоналом 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 ТОВ «Полтавахліб-3»; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів ТОВ «Полтавахліб-3», підвищення корпоративної культури.

Загальна стратегія розвитку кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3»: 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 ТОВ «Полтавахліб-3».

8. Механізм реалізації кадрової політики в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3» 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 в системі управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3» 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. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами: офіційне видання станом на 1 квітня 2000 р. Ужгород: Інформаційно-видавниче агентство «ІВА», 2000.
2. Господарський кодекс України: за станом на 25 груд. 2015 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К.: Парлам. вид-во, 2016. 89 с. (Бібліотека офіційних видань).
3. Кодекс законів про працю України: за станом на 15.10.2013 р. // Відомості Верховної Ради. 2013. № 322-VIII. 36 с.
4. Закон України «Про підприємство»: за станом на 27 березня 2017 року, № 888-XII. ВВР. 2017 р., № 24. 27 с.
5. Закон України «Про охорону праці»: за станом на 30 квіт. 2017 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К.: Парлам. вид-во, 2015. 133 с. (Бібліотека офіційних видань).
6. Закон України «Про колективні договори і угоди»: за станом на 1 січня 2015 року, № 3356-XII. ВВР. 32 с.
7. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»: за станом на 10 липня 2014 року, № 1096-IV. ВВР. 2003 р., № 34. 27 с. (зі змінами і доповненнями).
8. Закон України «Про акціонерні товариства»: за станом на 17 вересня 2015 р. (із відповідними змінами 01.01.2014) № 514. 55.
9. Закон України «Про приватизацію державного майна», від 16 лютого 2016 року, № 1005/8 ВВР. 2016 р., № 12. –23 с.
10. Закон України «Про освіту» №1060-XII, із змінами від 11 червня 2008 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL:<http://zakon.rada.gov.ua>.
11. Закон України «Про зайнятість населення» [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

12. Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

13. Указ Президента України «Про основні напрями соціальної політики на період до 2004 року» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

14. Класифікатор професій ДК 003:2010 (чинний) станом на 26 жовтня 2016 р. [Електронний ресурс]. URL: <https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/statisticheskie-klassifikatory/klasifikator-profesiy-kr-950586.html>.

15. Андреев В.В. Проблеми мотивації керівників і фахівців на промислових підприємствах. Керування персоналом. 2018. С. 60.

16. Андрушкін Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2017. 370 с.

17. Арутюнов, В.В., Волинский І.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2018. 448 с.

18. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2018. 304 с.

19. Базаров Т.Ю., Єршоміна Б.Л. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2019. 560 с.

20. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Кадровая політика організації. Навч. посіб. К.: МАУП, 2018. 256 с.

21. Валулова А., Приходько В. Ефективність інструментів управління підприємством. *Проблеми теорії і практики управління*. 2018. С. 123 –126.

22. Величко А.В., Силаєв А.В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2017. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

23. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. К.: Професіонал. 2018. 576 с.

24. Гандзюк М.П., Желібо Є.П. Основи охорони праці. Київ: Каравела, 2017. 176 с.
25. Гандзюк М.П., Желібо Є.П., Халімовський М.О. Основи охорони праці. К.: Каравела, 2019. 408 с.
26. Ганжа Ю.В. Міжнародна практика факторного аналізу прибутку підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2017. 136 с.
27. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. Львів: «Магнолія плюс», 2019. 352 с.
28. Гогіташвілі Г.Г. Основи охорони праці. Київ: Знання, 2008. 302 с.
29. Руссу В.М., Пеструхов М.О., Жила К.Д. В пошуках ефективного керування. Одеса: Аспект, 2018. 292 с.
30. Васильченко Ю.Л. Механізми часу. Тайм-менеджмент: теорія, практикум. К., 2019. 288 с.
31. Веснін В.Р. Управління персоналом. Теорія і практика: підручник К.: Знання, 2011. 360 с.
32. Виноградський М.Д. Менеджмент організацій. К.: КНТЕУ. 2018. 345 с.
33. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів: «Магнолія плюс», 2019. 352 с.
34. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навчальний посібник. К.: «ЕксОбл», 2018. 384 с.
35. Доценко Е.Л. Психологія маніпуляції: феномени и механізми захисту. К.: КНТЕУ, 2017. 237 с.
36. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 264 с.
37. Дятлов В.А. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Знання, 2019. 365 с.
38. Ємельянов С. Практикум з конфліктології. К.: Знання, 2018. 362 с.
39. Карнегі Дейл. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків: Промінь, 2019. 460 с.

40. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ, 2017. 304 с.
41. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 312 с.
42. Конфліктологія: підручник для студентів вищих навчальних закладів / [Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін.] Харків: Право, 2018. 238 с.
43. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2018. 296 с.
44. Кук М. Ефективний тайм-менеджмент. К.: Кондор, 2011. 294 с.
45. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2012. 224 с.
46. Кулініч О.І. Психологія управління. Львів: Львівський національний університет ім. І. Франка, 2017. 258 с.
47. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посіб. К.: Знання, 2000. 512 с.
48. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. Формування позиційної кадрової політики підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4 (43). С. 121-126.
49. Мельник О., Кузьмін О. Корпоративне управління: підручник. К.: Знання, 2019. 348 с.
50. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегічний менеджмент: Курс лекцій. К.: Знання, 2018. 278 с.
51. Могилевська О.Ю. Управління персоналом промислових підприємств у ринковій економіці. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 16. С. 72-75..
52. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Львів: ЛКА, 2017. 388 с.
53. Миронов М. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 336 с.
54. Мескон М.Х. Основи менеджменту. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 704 с.

55. Муромцев С. Концепція стабільності: Економічна стратегія підприємства. *Харчова і переробна промисловість*. 2017. № 4. С. 6 – 8.
56. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. К.: Знання, 2018. 311 с.
57. Орбан-Лембірк Л.Е. Психологія управління: посібник. К.: Знання, 2018. 568 с.
58. Розаренова Т.В. Основи управління персоналом: підр. К.: Т-во «Знання», 2019. 328 с.
59. Пархімчик Е.П. Кадрова політика організації: навч. посібник. К.: Знання, 2020. 128 с.
60. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2020. 294 с.
61. Погребняк А.Ю., Лінник І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 20. 2017 С. 108-115.
62. Почепцов Г.Г. Теорія и практика комунікацій. К.: Знання, 2018. 294 с.
63. Батаршева А.В., Лукянова А.С. Психологія управління персоналом: підр. К.: Знання, 2018. 616 с.
64. Сатофалова М.О., Костюк Т.С. Особливості кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 35-41.
65. Саєнко В.Г., Панасейко С.І. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 47-51.
66. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 445 с.
67. Сухарський В.С. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2019. 365 с.
68. Сучасні методи мотивації персоналу. [Електронний ресурс]. URL : <https://studfiles.net/preview/3859470/page:7/> (дата 15.04.2020).

69. Рач В.А. Сучасний погляд на систему економічної безпеки «державо-регіон-підприємство» як цілісного об'єкту безпекології. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2018. № 4 (44) . С. 151 – 156.
70. Роль і місце кадрової політики в організації. [Електронний ресурс]. URL : <http://biglibrary.ru/category38/book117/part45/> ( дата 21.08.2017)..
71. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник К.: Центр навчальної літератури, 2018. 312 с.
72. Хейз Ники. Успех – один на всех: основные аспекты эффективного руководства командой. Днепропетровск: Баменс Бизнес Букс, 2017. 240 с.
73. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2017. 488 с.
74. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 608 с.
75. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2019. 112 с.
76. Шапіро С.А., Шатаєва О.В. Основи управління персоналом на підприємствах. Експрес-курс. К.: МАУП, 2018. 468 с.
77. Швець Е.А. Шляхи покращення проведення кадрової політики на сучасних підприємствах України. *Культура народів Причорномор'я*. 2018. № 244. С. 123-144.
78. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації: Навч. посібник. К.: МАУП, 2017. 336 с.
79. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту: Підручник. К.: МАУП, 2019. 359 с.