

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
 Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ДОПУЩЕНО до захисту

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан _____ О.В. Москаленко
 (підпис) ініціали і прізвище
 « _____ » _____ 2023 р.

Завідувачка кафедри менеджменту,
 бізнесу і адміністрування
 _____ О.В. Смігунова
 підпис ініціали і прізвище
 « _____ » _____ 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП Менеджмент

на тему «**РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
 В СУЧАСНИХ УМОВАХ**»

Development of an effective personnel policy in modern conditions

Виконала:

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО

А. Рукін
 (підпис)

Бурнос Г.В.
 (прізвище, ініціали)

Науковий керівник: _____ к.е.н., доц., Подольська О.В.
 (підпис) (наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Нормоконтроль: _____ к.е.н., доцент Ткаченко О.П.
 (підпис)

Харків – 2023 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

Кафедра менеджменту, бізнесу і
адміністрування
ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
_____ Смігунова О.В.
“15” лютого 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП Менеджмент

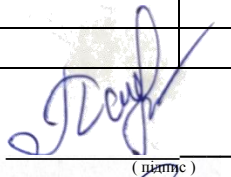
БУРНОС Ганни Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка ефективної кадрової політики в сучасних умовах».
керівник роботи _____ к.е.н., доц., Подольська Ольга Василівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)
- затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105
2. Строк подання студентом роботи “01” червня 2023 року
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів)
 1. Теоретичні основи формування та реалізації кадрової політики.
 2. Аналіз, напрямки удосконалення та перспективи формування ефективної кадрової політики.
4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

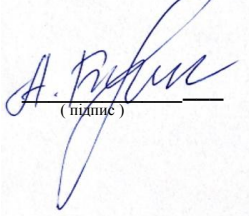
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	<i>Теоретико-методичний розділ</i>	До 01.12.2022 р.	<i>Виконано</i>
2.	<i>Аналітично-рекомендаційний розділ</i>	До 01.04.2023 р.	<i>Виконано</i>
3.	<i>Висновки, вступ</i>	До 05.06.2023 р.	<i>Виконано</i>

Завдання підготував
науковий керівник


(підпис)

Подольська О.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав
здобувач


(підпис)

Бурнос Г.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бурнос Г.В. «Розробка ефективної кадрової політики в сучасних умовах»

В кваліфікаційній роботі розглянуто процес формування та реалізації ефективної кадрової політики на українських підприємствах за сучасних умов розвитку ринку. На основі цього розкрито питання сутності та змісту кадрової політики сучасного підприємства, її основних складових і завдань. Виявлено фактори, що впливають на формування та реалізацію кадрової політики, визначено основні етапи її створення та принципи функціонування. Встановлено вимоги щодо формування ефективної кадрової політики підприємства. Розкрито питання основних проблем формування ефективної кадрової політики та запропоновано можливі шляхи їх вирішення.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадрова політика, кадровий потенціал, формування та реалізація ефективної кадрової політики, мотивація, конкурентна перевага.

SUMMARY

Burnos H.V. "Development of an effective personnel policy in modern conditions"

The qualifying thesis examines the process of formation and implementation of an effective personnel policy at Ukrainian enterprises under modern conditions of market development. On the basis of this, the issue of the essence and content of the personnel policy of a modern enterprise, its main components and tasks, is revealed. Factors influencing the formation and implementation of personnel policy were identified, the main stages of its creation and the principles of its operation were determined. The requirements for the formation of an effective personnel policy of the enterprise have been established. The issue of the main problems of forming an effective personnel policy is revealed and possible ways of solving them are proposed.

Key words: personnel, personnel management, personnel policy, personnel potential, formation and implementation of effective personnel policy, motivation, competitive advantage.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	9
1.1. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	9
1.2. Ефективна кадрова політика в сучасних умовах	19
1.3. Сучасні проблеми формування та пріоритети розвитку кадрового потенціалу	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ, НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства та аналіз його кадрової політики.....	35
2.2. Механізми формування ефективної кадрової політики в сучасних умовах	40
2.3. Роль корпоративної культури у формуванні ефективної кадрової політики.	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. У зв'язку з сучасним розвитком ринкової економіки та масштабністю глобалізаційних і трансформуючих процесів надзвичайно підвищилася актуальність дослідження та розробки нових підходів щодо розв'язання проблем формування, розвитку та ефективного використання унікального кадрового потенціалу високої якості, який на сьогоднішній день є одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його результуючого і продуктивного функціонування і розвитку. Ефективного використання кадрового потенціалу можна досягнути завдяки формуванню та реалізації ефективної кадрової політики підприємства, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного підприємства.

Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на основі певної системи правил, процедур, традицій, які безпосередньо пов'язані з виконанням процесів підбору кадрів, їх розстановки, використання, перепідготовки, стимулювання, мотивації, кар'єрного зростання тощо. Дослідженню проблематики кадрової політики, її принципів, умов і факторів формування та реалізації присвячена доволі велика кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Так, значний внесок у дослідження питань формування та реалізації ефективної кадрової політики зробили такі вчені, як В. Бланк, Д. Гібсон, П. Друкер, Е. Мейо, Ф. Тейлор, М. Фрідмен, Д. Богиня, О. Грішнова, М. Грачов, В. Гурне, А. Колот, О. Крушельницька, А. Мазаракі. Проте існуючі дослідження присвячені в основному, теоретичним і прикладним проблемам розвитку кадрового потенціалу та політики, що потребує подальших наукових пошуків з цієї тематики. Безперечно, враховуючи їх наукові надбання, слід зазначити, що дослідження за цією тематикою продовжують залишатися актуальними.

Метою досліджень є аналіз особливостей формування та реалізації ефективної кадрової політики як конкурентної переваги українських підприємств в сучасних умовах функціонування та розвитку ринку, а також визначення основних проблем її формування та надання рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Завдання, які необхідно вирішити, на основі поставленої мети:

- розглянути сучасний стан кадрової політики вітчизняних підприємств;
- проаналізувати сучасний стан кадрової політики об'єкту досліджень;
- розкрити сутність та механізм формування кадрової політики;
- визначити потреби та шляхів формування ефективної кадрової політики на основі компетентнісного підходу;
- розробка організаційних механізмів розвитку та удосконалення кадрової політики в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес розробки ефективної кадрової політики в сучасних умовах.

Предметом дослідження є комплекс взаємопов'язаних теоретико - методичних, організаційних, практичних питань з формування ефективної кадрової політики в сучасних умовах.

Методика дослідження теоретичною і основою дослідження була діалектична теорія пізнання і системний підхід до вивчення економічних явищ, і процесів, теоретичні положення вітчизняних та зарубіжних вчених з теми роботи. Теоретичне узагальнення – для подальшого розвитку методичного забезпечення удосконалення кадрової політики підприємств і установ України; морфологічний аналіз – для визначення змісту понять, що характеризують особливості реалізації кадрової політики; системний аналіз – для визначення та обґрунтування складу та структури системи показників реалізації кадрової політики; спостереження, порівняння, аналізу і синтезу – для дослідження тенденцій з удосконалення структурно-функціональних

перетворень щодо кадрової політики; графічний – для надання наочності матеріалу та схематичного зображення теоретичних та прикладних положень роботи.

Інформаційною базою досліджень були річні звіти досліджуваного підприємства, нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, спеціальна економіки література, довідково-інформаційні матеріали, літературні джерела з агробізнесу, менеджменту в сільському господарстві, матеріали періодичних видань, результати власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробці практичних рекомендацій щодо застосування оптимальних форм і методів формування ефективної кадрової політики в сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в орієнтації на вирішення питань формування ефективної кадрової політики в сучасних умовах з метою вдосконалення управлінських механізмів в умовах ринкової економіки.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень опубліковані в матеріалах VII Міжнародної науково-практичної Інтернет - конференції «Управління розвитком соціально – економічних систем» м. Харків 2023р., та в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції на тему: «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри» м. Миколаїв, 2023р.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій. Загальний обсяг складає 67 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі таблиць 10, і 3 рисунків. Список використаних джерел містить 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

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

Кадрова політика – це головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.

Кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління.

Слово «політика» має три тлумачення [9]:

— у найбільш широкому розумінні «політика» (від грецьк. *politike* – мистецтво управління державою) – це діяльність органів державної влади і державного управління, яка відбиває суспільний устрій і економічну структуру країни, а також діяльність суспільних класів, партій та інших класових організацій, громадських групувань з їх інтересами та цілями;

— друге тлумачення «політика» – це ідейний напрям та методи діяльності політичних партій і державної влади (внутрішня політика), а у відносинах з іншими країнами (зовнішня політика);

— третє, більш вузьке тлумачення «політика» – це характер, спосіб дій (система правил), направлених на досягнення чогось, визнаючи відношення з людьми.

Отже політика організації – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через

кадрову політику.

Таким чином, 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.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрової політики підприємства є [13]:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності;
- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика підбору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

Особлива увага у підприємствах повинна приділятися формуванню принципів кадрової політики.

Принципи кадрової політики – це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань підприємства. До них відносяться [24]:

- справедливість;
- послідовність;
- законність;
- рівність;
- відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією;
- науковість;

- комплексність;
- системність;
- ефективність;
- демократизація управління персоналом;
- професіоналізм і компетентність персоналу;
- оптимізація використання кадрових ресурсів;
- корпоративність;
- стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

Принципи регламентують реалізацію всіх напрямків роботи з персоналом, а також визначають специфіку реалізації окремих функцій та етапів кадрової роботи. Формування принципів кадрової політики є прерогативою (привілеєм) вищого керівництва підприємства.

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками.

Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать [37]:

- національне трудове законодавство;
- особливості сфери бізнесу;
- культурні традиції;
- рівень регулювання соціально-трудових відносин у галузі;
- стан економічної кон'юнктури;
- ситуація на ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є:

1. Місія і цілі підприємства.
2. Стиль управління.
3. Особливості організації праці, а саме:
 - ступінь фізичних і психологічних навантажень;
 - ступінь шкідливості роботи для здоров'я;

- інтенсивність праці;
- тривалість і структурованість праці;
- планування робочих місць;
- ступінь автономності і рівень відповідальності працівників різних рівнів;
- тривалість і структурованість праці.

4. Якісні характеристики трудового колективу.

5. Тип влади.

6. Імідж підприємства.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства – система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Виділяють наступні типи кадрової політики підприємств [45]:

1. Залежно від рівня усвідомленості правил і норм, які є основою кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

1.1. Пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків.

Для такого підприємства характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

1.2. Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи.

Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що

призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги.

1.3. Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу.

Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств – розробка цільових кадрових програм.

1.4. Активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але механізми, якими може користуватися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису) [32].

Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики:

— раціональна кадрова політика: керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації;

— авантюристична кадрова політика: керівництво підприємства не має

якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

2. Залежно від ступеня відкритості зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

2.1. Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві. Характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

2.2. Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Ще одна типологія кадрової політики заснована на визначенні

цінностей, які лежать в її основі. Так, Д. Мак Грегор сформулював ознаки авторитарного стилю управління у вигляді теорії «Х», а демократичного – теорії «Y». Перша передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше. Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі. Теорія «Y» передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин.

З цих позицій кадрова політика може мати як демократичну, так і авторитарну орієнтацію. Однак зміни в зростанні кваліфікації працівників і ускладнення виробничих процесів, що відбулися в останні десятиріччя, потребують демократичного стилю управління.

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів по проектуванню кадрової політики.

Виділяють такі етапи проектування кадрової політики підприємства [7]:

1. Нормування. Мета даного етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи у підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

2. Програмування. Мета даного етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього

стану, так і можливостей змін.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – вибір прийнятних інструментів і способів впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», недоцільно при наборі використовувати строгі і жорстокі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

3. Моніторинг персоналу. Мета даного етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

При цьому є доцільною оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика підприємства повинна забезпечити:

— організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній

роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

— високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

— функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

— структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Ринкові умови функціонування вимагають від керівництва чіткої регламентації кадрової політики, що може бути забезпечено шляхом розробки і затвердження концепції кадрової політики підприємства, яка забезпечує конкретизацію основних аспектів управління персоналом підприємства і складається з наступних розділів [25]:

1. Загальні положення.
2. Принципи кадрової політики та їх реалізація.
3. Напрямки розвитку кадрового потенціалу.
4. Організація роботи з персоналом.
5. Перелік регламентуючих документів.

1.2. Ефективна кадрова політика в сучасних умовах

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що відбуваються у підприємстві, вимагають відповідного кадрового забезпечення. У зв'язку з цим управління персоналом повинно забезпечити

підприємство необхідними кадровими ресурсами.

Зміст кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства:

1. Стадія формування підприємства. Основне завдання на цьому етапі – пошук товару, що зможе знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства. Важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Для цього підприємство повинно показати потенційним інвесторам (можливим співвласникам) привабливість пропозиції, обґрунтованість інвестицій, імовірність повернення вкладених коштів. Одним із способів, що, з одного боку, може допомогти самому керівництву сформулювати уявлення про стратегію і етапи розвитку підприємства, а з іншого боку, – представити проект потенційним інвесторам, є бізнес-план.

На даній стадії необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності. Задачі кадрової служби на даній стадії – визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі [29]:

1. Підготовка організаційного проекту:

- проектування організаційної структури;
- розрахунок потреби в персоналі;
- аналіз кадрової ситуації в регіоні;
- розробка системи стимулювання праці.

2. Формування кадрового складу:

- аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів;
- визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

3. Розробка системи і принципів кадрової роботи:

- формування кадрової політики і плану кадрових заходів;

- формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу);
- розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала проектованій структурі підприємства, а з іншого – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

До найбільш типових задач, що вимагають інформаційного забезпечення, можна віднести кадрове і управлінське діловодство, внутрішньо-організаційне кадрове планування і оцінку персоналу.

Кадрове і управлінське діловодство, насамперед, включає розробку штатного розпису, посадових інструкцій, наказів з особового складу і ведення особистих справ. Найчастіше сюди ж може відноситися інформація про розрахунок заробітної плати працівників підприємства.

Внутрішньо-організаційне кадрове планування включає роботу з аналізу, оцінки витрат і контролю. Так, при організації навчання персоналу необхідно проаналізувати потребу у навчанні і навантаження працівників, мати інформацію з планування їхнього використання, зробити оцінку витрат на передбачуване навчання. Після цього можна переходити до складання власне плану підготовки, його реалізації і контролю.

2. Стадія інтенсивного зростання підприємства.

Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії – стадії інтенсивного зростання.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними.

Багато підприємств починають залучати до роботи з клієнтами не тільки

власні структури, але й інші підприємства, наприклад, по угодах. У зв'язку зі швидким зростанням загострюється проблема керованості підприємством, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків. Для певних галузей бізнесу є важливою довгострокова взаємодія з клієнтом, тому стає актуальним створення підтримуючих структур, наприклад, сервісу або додаткових послуг. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому.

2. Залучення нового персоналу, здатного сприймати корпоративну культуру організації.

Необхідно знайти нових працівників, оцінити їх і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу і т.п.

3. Формалізація правил, символів і норм поведінки працівників.

4. Розробка системи оцінки персоналу на відповідність культурі просування, переміщенням з урахуванням цього.

5. Звільнення працівників з негативною поведінкою.

6. Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

Однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання підприємства є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками [23].

3. Стадія стабілізації підприємства.

Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може загинути у випадку, коли не зможе вирости відповідно до потреб ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі [38]:

1. Зниження витрат на персонал.

Підприємство, що зросло, повинно закріпити власну організаційну

структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів. Усе це особливим чином впливає і на діяльність кадрової служби.

2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці.

Так, підприємство повинно проводити регулярні процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування і інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими і занадто далекими.

4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи). Таким чином, і управління підприємством, і управління персоналом повинні вирішити, що для підприємства зараз доцільно: максимально зосередитися на «експлуатації» досягнутого чи почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саме підприємство до майбутнього, і цим запобігти стадію кризи.

Про готовність до змін свідчать наступні організаційні особливості підприємства [48]:

— гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління задачам функціонування – ліквідація зайвих ланок управління;

— принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі, – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація

керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;

— принципи інноваційності, що закладені в положеннях кадрової політики, – безупинне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високого результату виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система призив і премій за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору.

Про здатність до змін свідчать наступні особливості персоналу:

— аналітичність свідомості – здатність розглядати ситуацію в цілому і в окремих аспектах виділяти взаємозв'язки, детермінанти і властивості деяких об'єктів;

— діалогічність свідомості – здатність бачити кілька варіантів розвитку подій, способів рішення проблем, припускати наявність можливості декількох варіантів рішень.

Основні рівні змін в управлінні персоналом підприємства [40]:

1. Зміна в знаннях: вимагає мінімального часу і мінімальних витрат.

2. Зміна в індивідуальних настановах (відношення кожного до того, що і як треба робити): вимагає більш тривалого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність зміни.

3. Зміна в індивідуальній поведінці: повинна бути забезпечена ще більшим часом і ресурсами. Людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки.

4. Зміна в груповій поведінці: вимагає максимального часу і великих ресурсів.

Менеджеру з персоналу необхідно організаційно забезпечити зміни,

підготувати процес поступового впровадження нових способів роботи. Для цього він повинен:

- виділити лідерів колективу, груп – людей, авторитетних для колективу (для включення їх в інноваційний процес або в цільові проектні групи, або в експертну групу);
- сформувати цільові, проектні групи для розробки стратегії і плану змін і включити в них представників різних відділень і сфер бізнесу підприємства;
- сформувати експертну групу, що включає в себе лідерів груп і людей, що займають високий статус у підприємстві, а також формальних і неформальних лідерів;
- організовувати регулярні зустрічі проектної і експертної груп по обговоренню проекту і його розвитку;
- представити проект працівникам підприємства.

Особливу увагу слід приділити психологічному забезпеченню впровадження змін. Для цього кадрова служба повинна:

- привертати увагу персоналу підприємства до необхідності змін;
- організувати процес одержання конкретних пропозицій від працівників підприємства і підтримку активних працівників, що подають такі пропозиції;
- створювати неофіційну інформаційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;
- враховувати при підготовці інформації, способів презентації матеріалів особливості персоналу і особистісні характеристики аудиторії;
- намагатися враховувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для побудови оптимального процесу змін важливо враховувати індивідуальні способи прийняття змін (типові для кожного механізму). Виділяють наступні індивідуальні механізми прийняття змін [39]:

1. Ідентифікація: люди приймають запропоновані зміни, керуючись зовнішніми мотивами. Для кадрової служби важливо в даному випадку

розробити систему стимулювання (оплати) за проведені зміни.

2. Засвоєння: люди переводять загальні цілі і принципи змін у специфічні особисті цілі.

Для кадрової служби з'являється можливість розробити систему мотивації, орієнтуючись на той тип внутрішніх мотивів, що є специфічними для кожного – потреба в спілкуванні, орієнтація на одержання статусу, самореалізація.

3. Апробація: людина перевіряє зміни на власному досвіді, щоб сформулювати своє власне відношення до нього і визначити спосіб прийняття.

Для кадрової служби в даному випадку необхідно організувати підтримку (з боку значимої для працівника соціальної групи і людини) і підкріплення ефективної поведінки (розробити системи оцінки і мотивації).

4. Стадія спаду (ситуація кризи).

Якщо підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін – не був знайдений новий товар і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію виробив свій ресурс, підприємство переходить до стадії спаду. Досягнуті показники неможливо утримати, зменшується кількість клієнтів, підприємство змушене скорочувати обсяги виробництва, персонал, мінімізувати організаційну структуру. Часто ситуація кризи супроводжується і неплатоспроможністю, що приводить до банкрутства підприємства.

У даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують наступні варіанти:

— продаж підприємства – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;

— введення зовнішнього управління – запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);

— пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів — перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається задача нормалізації діяльності. Для цього необхідно [17]:

- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- знайти шляхи реорганізації підприємства;
- розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно-виробничу стратегії;
- знайти нових партнерів і інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати:

- діагностику кадрового потенціалу підприємства;
- розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації;
- скорочення персоналу підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

Поняття «стратегічне управління» було введене в 60-70 роках XX століття, для того щоб зробити розмежування між поточним управлінням на рівні виробництва і управління, яке здійснюється на вищому рівні.

Стратегічне управління – процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням для реалізації вибраних цілей і досягнення бажаного стану для ефективної та результативної діяльності організації та її підрозділів.

Стратегічне управління – управління з метою здійснення місії організації через управління взаємодією організацією та її оточення.

Стратегічне управління – набір рішень та дій по формуванню та виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації.

Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на

потреби споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації для досягнення конкурентних переваг, щоб виживати та досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [14].

Існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підпорядкованих завданню реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її.

Залежно від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати в двох формах – концентрованій і диверсифікованій.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т.п. При цьому основною задачею даної стратегії є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Основні види кадрових стратегій в умовах маркетингової орієнтації

підприємства [29]:

1. Генеральна стратегія – стратегія функціонування.

1.1. Маркетингова стратегія – стратегія лідерства в низьких витратах: орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін. Кадрова стратегія – орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Вимоги до менеджерів – необхідні менеджери адміністративного рівня.

1.2. Маркетингова стратегія – стратегія диференціації: концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими. Кадрова стратегія – орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації. Вимоги до менеджерів – лідерські якості і підприємницькі здібності.

1.3. Маркетингова стратегія – стратегія фокусування: вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації. Кадрова стратегія – орієнтація на персонал вузької спеціалізації. Вимоги до менеджерів – інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень.

2. Генеральна стратегія – стратегія розвитку.

2.1. Маркетингова стратегія – стратегія росту: забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП. Кадрова стратегія – залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання. Вимоги до менеджерів – творчі і

підприємницькі задатки.

2.2. Маркетингова стратегія – стратегія помірному росту: властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах. Кадрова стратегія – залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій. Вимоги до менеджерів – адміністраторські якості.

2.3. Маркетингова стратегія – стратегія скорочення: необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його «санацію», позбутися від усього застарілого. Кадрова стратегія – організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дострокового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію. Вимоги до менеджерів – високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки.

2.4. Маркетингова стратегія – комбінована стратегія: включає в тому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірному росту, скорочення. Кадрова стратегія – включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій. Вимоги до менеджерів – залежать від комбінації стратегій.

Інструментами реалізації кадрової стратегії підприємства є:

- кадрове планування;
- поточна кадрова робота;
- керівництво персоналом;
- заходи щодо планування кар'єри персоналу;
- заходи щодо вирішення соціальних проблем;
- заходи щодо навчання персоналу;
- заходи щодо оцінки персоналу;
- мотивація.

У результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка

працівників, підвищується ефективність їхньої роботи, поліпшується структура трудового колективу.

1.3. Сучасні проблеми формування та пріоритети розвитку кадрового потенціалу

Кадровий процес являє собою сукупність заходів з підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам загальнодержавної кадрової стратегії, корпоративної стратегії окремої організації.

Робота з персоналом має включати: профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, проф- перепідготовку; розстановку і закріплення кадрів; удосконалення мотиваційного механізму їх діяльності; покращення умов і привабливості праці; профатестацію, стимулювання професійного зростання; роботу з резервом кадрів; контроль за діяльністю персоналу; систему інформування кадрів про завдання колективів; виховання кадрів [3].

Кадрова політика сучасної України здебільшого не відповідає сучасним вимогам. Керівництво на різних рівнях не має програми дій стосовно персоналу, а кадровий процес зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці і персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. У кращому випадку кадровий процес полягає в здійсненні контролю за негативними проявами в роботі з Кадровий процес являє собою сукупність заходів з підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам загальнодержавної кадрової стратегії, корпоративної стратегії окремої організації.

Робота з персоналом має включати: профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку; розстановку і закріплення кадрів; удосконалення мотиваційного механізму їх діяльності; покращення умов і привабливості праці; профатестацію, стимулювання професійного зростання;

роботу з резервом кадрів; контроль за діяльністю персоналу; систему інформування кадрів про завдання колективів; виховання кадрів.

Кадрова політика сучасної України здебільшого не відповідає сучасним вимогам. Керівництво на різних рівнях не має програми дій стосовно персоналу, а кадровий процес зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці і персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. У кращому випадку кадровий процес полягає в здійсненні контролю за негативними проявами в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку проблем: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці. Кадрові служби не мають цілісної програми прогнозування розвитку персоналу [12].

У сучасних умовах розвитку ринку праці, підвищення вимог роботодавців до компетенцій працівників, демографічного старіння робочої сили і зростання частки осіб, які здобули професійну освіту кілька десятиліть тому назад, внаслідок чого їх компетенції не відповідають сучасним вимогам; розвитку існуючих і появою нових технологій, що потребує нових знань та вмінь працівників, кадрова політика в країні повинна зазнати значних змін.

Кадрові процеси і служби мають спиратися на обґрунтовані програми розвитку організації, галузі і відповідні цільові кадрові програми, що враховують короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби в кадрах, розвитку кадрової ситуації; володіти засобами для впливу на неї.

Кадрові програми повинні містити завдання з розвитку персоналу, що включають: заходи з адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією організації; нову, адекватну стратегію, концепцію створення робочих місць і систему заходів з її реалізації; заходи на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства (організації).

Кадрова робота і процеси мають набути системності, яка передбачає наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх аспектів управління персоналом, її безперервність [33].

1. Бажаємо уникнути виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів як до важливого фактора виробництва, а ставитись як до соціальної складової діяльності організації, оскільки повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, а це, у свою чергу, є функцією від ефективності економічної діяльності.

2 Здійснюючи стратегічне планування кадрової роботи, важливо: визначити реальну потребу в кадрах по етапах стратегічного періоду; установити наявність кадрів у розрізі якісних параметрів та можливі прогнозовані їх зміни в стратегічному періоді (вихід на пенсію, вибуття на службу до лав армії, на навчання, міграційне вибуття тощо); виявити нестачу кадрів в аспекті їх якісних параметрів по етапах стратегічного періоду, у тому числі з урахуванням потреби у нових фахівцях відповідно до передбачуваних стратегічних змін на підприємстві (в організації); визначити джерела покриття дефіциту кадрів по роках стратегічного періоду і в аспекті якісно-кваліфікаційних груп (як внутрішні, так і зовнішні джерела).

3 Оцінивши дефіцит кадрів у розрізі категорій по роках стратегічного періоду, можна скласти план забезпечення ними та заздалегідь проводити їх підготовку і перепідготовку у навчальних закладах, проводити цілеспрямовану профорієнтаційну роботу в закладах освіти, серед мешканців, організовувати підготовку і перепідготовку кадрів масових професій на місці тощо.

4 Потребує докорінної перебудови робота кадрових служб відповідно до вимог ринкової економіки і конкретної кадрової стратегії. Менеджери з персоналу мають пройти спеціальну перепідготовку. А на майбутнє слід підготувати фахівців з управління трудовими ресурсами. Працівники кадрових служб мають добиратися за критеріями наявності задовільних знань принаймні з таких дисциплін, як управління персоналом, економіки і організації виробництва, психології, соціології, правознавства, педагогіки, володіти навиками тестування, роботи на комп'ютері тощо.

5 Добір, розстановку і виховання керівних кадрів та спеціалістів слід здійснювати з обов'язковим дотриманням таких принципів: добирати кадри за

діловими (компетентність, професіоналізм, організаторські здібності), морально-психологічними і політичними якостями, на демократичній основі, з поєднанням досвідчених і молодих працівників, систематично оновлювати і закріплювати кадри, працювати з резервом.

6. Необхідно докорінно перебудувати профорієнтаційну роботу за наступними напрямками: а) адаптація традиційних підходів до сучасних вимог і вимог нової стратегії; б) запровадження нових, адекватних часу і стратегії, форм та методів профорієнтаційної роботи; в) координація зусиль усіх можливих суб'єктів профорієнтування.

Удосконалення системи підготовки і перепідготовки кадрів, в основі якої повинна бути спрямованість на стратегічні потреби організації, підбір "знизу" претендентів із наявними задатками, безперервність, систематичність. Назріла потреба в запровадженні незалежної оцінки (сертифікація, атестація) знань, вмінь і навичок як випускників навчальних закладів, так і працівників, які одержали їх у процесі трудової діяльності і потребують відповідного підтвердження через незалежні атестаційні служби. Загалом система професійної освіти і навчання повинна мати відкритий характер і бути здатною до саморозвитку на основі нових принципів, орієнтованих на ринок праці, децентралізацію та соціальне партнерство.

7. Удосконалення підходів, форм і методів відбору, розстановки і просування кадрів по службі. Патріотизм, професіоналізм, порядність - саме в такій послідовності принципів має здійснюватися підбір кадрів з урахуванням вимог та умов, що включають у себе послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій. Зокрема, відбір і розстановка повинні впроваджуватись суворо відповідно до зазначених вище принципів; відбір за діловими, політичними і морально-психологічними якостями має обов'язково доповнюватися оцінкою результатів роботи на попередній посаді, з урахуванням морально-психологічних характеристик; проводити відбір і розстановку таким чином, щоб тип особистості максимально відповідав типу середовища, яке очікується,

таким чином більше враховуючи людський фактор; відпрацювати порядок просування по службі кадрів усіх категорій, у тому числі і масових професій, для стимулювання творчості, самовдосконалення, підвищення продуктивності і якості праці. Якщо можливості просування обмежені (в сільському господарстві), слід передбачити максимальне впровадження категорій, класності, розрядів тощо з відповідними матеріальними і моральними стимулами.

8. Необхідно переходити до планування кар'єри. Критеріями при цьому мають стати стаж роботи, позитивна діяльність на займаній посаді, позитивні результати атестацій. Слід вибудувати нову, а не формальну, систему атестації кадрів. Тут особливо важливо об'єктивно оцінювати працівника і обов'язково приймати рішення за підсумками атестації з моральним і матеріальним відзначенням кращих і застосуванням моральних і матеріальних стягнень аж до звільнення до тих, хто не задовольняє вимогам.

9. Виробити власну систему роботи з резервом кадрів відповідно до вимог стратегії підприємства.

10. Стратегія кадрової роботи передбачає покращення діяльності із закріплення працівників на важливих ділянках шляхом можливості отримання високих заробітків, набуття працівниками власності (акції, акти на право володіння землею тощо), надання житла або сприяння в будівництві, розвитку соціальної інфраструктури, комфортних умов праці, здорового мікро- клімату в колективах, доброзичливого стилю керівництва тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ, НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства та аналіз його кадрової політики.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Цунамі» розташоване у місті Рожище, Рожищенського району Волинської області і займає загальну площу у 50 га.

Підприємство спеціалізується на повному циклі обробки деревини. Датою заснування є 2001 рік. Головною метою діяльності підприємства є безвідходна переробка дуба. Основний продукт – пиляний дубовий шпон (ламель), який є сировиною для паркетної промисловості. Станом на 2022 рік підприємство налічувало 41 працівника.

Запорукою успішного виробництва та реалізації продукції підприємства є клієнтоорієнтованість, використання інновацій у сфері деревооброблювання. Ринок збуту продукції підприємство має не тільки в Україні, а і за її межами у країнах Європи.

Основною сировиною для виробництва продукції є дуб звичайний та дуб червоний. У основних фондах підприємства наявна високотехнологічна техніка, на якій і проводиться обробка сировини від сушки до розвилки шпону. Динаміка розвитку підприємства позитивна і зумовлена, в першу чергу ефективним використанням усіх наявних виробничих ресурсів, відходів виробництва. Залучення інноваційних технік та технологій дозволяє виробникам утилізувати залишки виробництва на власну користь, отримуючи додаткові інвестиції та підтримуючи екологічний добробут населення.

Тож, окрім дубової ламелі, підприємство виготовляє екологічне тверде біопаливо – гранули, що виготовлені з дубової тирси – відходів від виробництва ламелі. Об'єми виробництва гранул становлять 1400 тон/місяць.

Сучасні технології, висока якість обладнання та сировини дають змогу підприємству «Цунамі» дотримуватись необхідних норм та примножувати власний капітал, шляхом розширення клієнтської бази. Оскільки для виробництва паливних гранул використовуються власні ресурси компанії, об'єми гранул є стабільними і забезпечують гарантію клієнтам у плануванні кількості об'ємів покупок [24]. Для виробництва паливних гранул застосовується обладнання європейських виробників, котре налагоджено і налаштовано до власних потреб виробництва [24].

Головними постачальниками матеріалів для вироблення основної продукції – ламелі, є 30 не сертифікованих та 116 сертифікованих держлісгоспів. Не сертифіковані лісові господарства знаходяться на території 9 адміністративних областей України (Волинська, Житомирська, Київська, Чернівецька, Івано-Франківська, Вінницька, Черкаська, Полтавська, Сумська) [24].

Організаційна структура ТОВ «Цунамі» складається з наступних підрозділів:

- Адміністрація,
- Управління персоналом,
- Технологічний,
- Технологічних систем,
- Економічний,
- Фінансовий,
- Охорони,

Програмного забезпечення.

Для здорових підприємств з великими обсягами виробництва система організації праці особливо важлива. Складність такого процесу обумовлена розміром компанії та підвищеними вимогами до працівників. Неможливо заперечувати той факт, що відповідальна та грамотна організація праці на підприємстві є порукою його благополучного і стабільного існування. Організація праці на підприємстві – означає, що в першу чергу потрібно

раціонально розташувати робітників, та зайняти їх виконанням єдиного завдання. Правильна та раціональна організація роботи в першу чергу визначає встановлення кількості пропорцій між окремими видами праці з врахуванням їх якісних відмінностей.

Організація праці полягає у виробництві найкращої взаємодії працюючих людей, засобів та речей праці оснований на відповідній організації робочої системи з урахуванням продуктивності та потреб людей. Організація праці цілеспрямована на будування найсприятливіших умов праці, сприянню високого рівня працездатності робітників, підняття звабливості їх праці та здобуток повного використання засобів виробництва. ТОВ «Цунамі» у своїй виробничій діяльності керується основними положеннями, які регулюють організацію праці. До таких законів належить «Кодекс законів про працю України», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці» [32].

Охорона праці на підприємстві регламентується більш ніж 70 нормативними актами. Згідно чинного законодавства основним Законом України, що визначає основні положення щодо охорони праці у ТОВ «Цунамі», є Конституція України [33]. Реалізація основних положень Конституції здійснюється згідно з Кодексом законів про працю України [35], Законами України «Про охорону праці», прийнятий ВРУ із змінами та доповненнями № 2249-VIII від 19.12.2021 [32]; «Про загальнообов'язкове соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності».[34].

Також у ТОВ «Цунамі» до нормативно-правової бази, що регламентує охорону праці, відносяться постанови і рішення Верховної ради України і Кабінету міністрів України, Державного комітету України по нагляду за охороною праці, профспілкових організацій, нормативна література про небезпечні фактори й умови праці, внутрішні накази та інструкції.

Після прийому на роботу в ТОВ «Цунамі» з працівниками та студентами, які проходять стажування або стажування на базі ТОВ,

відповідальна особа, призначена відповідно до наказу директора підприємства, проводить навчання з безпеки. Після проведення інструктажу кожен співробітник і студент повинен поставити підпис в журналі "Про проведення навчання з техніки безпеки".

Усім працівникам, які навчаються в навчальних закладах без відриву від виробництва, створюються необхідні умови для поєднання роботи і навчання відповідно до чинного законодавства.

Відповідно до Закону України "Про охорону праці" щодо організації здійснення правових, організаційних, технічних, санітарних, соціально-економічних та медико-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням та нещасним випадкам у процесі роботи в ТОВ "Цунамі" охоронну роботу здійснює керівник підприємства[69].

Щорічно виділяються кошти для виконання заходів стосовно покращання умов і охорони праці, з профілактики виробничого травматизму і професійних захворювань, поліпшення умов праці, санітарно-побутового забезпечення, медичного та лікувально-профілактичного обслуговування працівників. Проводиться двоступінчастий контроль, День охорони праці. Як і на будь-якому підприємстві у ТОВ «Цунамі» проводиться обов'язкове страхування працівників від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань.

Відповідно до Закону "Про стягнення та реєстрацію єдиного внеску до загальнообов'язкового державного соціального страхування" № 2464-VI від 01.01.2021 р. Єдиним внеском до загальнообов'язкового державного соціального страхування є консолідований страховий внесок, який збирається в системі обов'язкового та регулярного державного соціального страхування з метою забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, права застрахованих осіб та членів їх сімей на отримання страхових платежів (послуг) за активну форму та обов'язкове державне соціальне страхування. Розмір єдиного внеску для кожної категорії платників

і частка його розподілу за видами обов'язкового державного соціального страхування встановлюється з урахуванням того, що вони повинні забезпечити застрахованих осіб страховими виплатами та соціальними послугами, передбаченими законодавством про обов'язкове державне соціальне страхування. ; фінансування заходів, спрямованих на попередження страхових випадків; створення резерву для страхових виплат та надання соціальних послуг застрахованим особам; покриття адміністративних витрат із забезпеченням функціонування системи обов'язкового державного соціального страхування. Страхування від нещасних випадків є самостійною формою обов'язкового державного соціального страхування, яка забезпечує соціальний захист, захист життя і здоров'я громадян у процесі їх роботи[24,34].

За робітниками зберігається середня заробітна плата на час простою у разі зупинки несправного устаткування органом державного нагляду технічної інспекції праці, якщо немає можливості забезпечити робітників іншою роботою на час вимушеного простою.

У разі загибелі робітника внаслідок неблагодолучного інциденту на виробництві загиблого, виплачується одноразове відшкодування сім'ї у встановленому чинним законодавством розмірі. Працівникам, котрі втратили працездатність внаслідок нещасливого випадку на підприємстві або одержали професійні захворювання (з вини роботодавця), виплачується одноразова компенсація у встановленому чинним законодавством розмірі. Особам, які постраждали від каліцтва на виробництві, отримали профзахворювання в санаторіях-профілакторіях забезпечується оздоровлення за путівками, придбаних за кошти підприємства.

На підставах вищевикладеного можемо сказати, що соціальна політика підприємства є засобом поліпшення відносин у колективі, допомагає зменшенню числа конфліктів, дає змогу залучати нових робітників за рахунок гарного іміджу підприємства.

Для запобігання нещасним випадкам використовуються заходи організаційного, технічного, санітарно-гігієнічного та психофізіологічного характеру. До організаційних причин відносяться: неякісна підготовка з питань охорони праці або взагалі їх відсутність; відсутність контролю, порушення правил експлуатації основних засобів; Недотримання правил пожежної безпеки[24].

З технічних причин - несправність електрообладнання та електропроводки, відсутність технічного обслуговування на підприємстві[24]. До санітарно-гігієнічних причин відносять – нераціональне освітлення робочих місць, на задовільні мікрокліматичні умови праці, порушення правил особистої гігієни [24].

На підприємстві працюють різні категорії працівників, серед яких можна виділити молодь, жінок та інші групи, що представлені в таблиці

За статистичними даними було проаналізовано основні показники з персоналу та, як наслідок цього аналізу, було надано результати у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз якісного та кількісного складу персоналу за 2021-2022 р.

Показник	2021 рік. чол.	2022 рік. чол.	Відхилення	
			Абсол., чол.	Від, %
1	2	3	4	5
Облікова чисельність штатних працівників з них:	33	41	8	24,24
Кількість робітників, які прийняті на умовах неповного робочого дня	-	-		
Кількість працюючих у віці (років):				
15 – 34	14	21	7	50
3 них 15-24				
50 – 54				
55 – 59				
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:				
неповна та базова вища освіта	6	9	3	50
повна вища освіта	26	24	-2	-7,69

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Кількість працівників, які отримують пенсію, усього	3	4	1	33,3
у тому числі:				
за вислугу років	1	1	0	0
за віком	2	2	0	0
по інвалідності, усього	-	1	1	0
з низ III групи	-	1	1	0
Кількість робітників, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	2	2	0	0
Кількість:				
жінок	27	33	6	22,22
чоловіків	6	7	1	16,6

За даними якісного складу персоналу, можна зробити висновок, що облікова чисельність штатних працівників збільшилася на 24,24%, що зумовлено розширенням штату та додаванням додаткових функцій.

На підприємстві загалом працюють співробітники, що отримали вищу освіту: їх чисельність збільшилася на 50% у 2022 році в порівнянні з 2021, а кількість працівників з неповною вищою освітою навпаки зменшилась. Це свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Збільшилася загальна кількість робітників, що отримують пенсію на 33,3%. Але зміни відбулися лише серед робітників які отримують пенсію за віком.

Аналіз руху трудових ресурсів дозволяє визначити рівень організаційної культури. Аналіз руху робочої сили визначають коефіцієнт обороту по прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності кадрів. Аналіз показників руху персоналу за 2021-2022 роки у таблиці 2.2.

З табл. 2.2 видно, що ситуація з руху кадрів в установі характеризується негативною динамікою. Збільшилася середньооблікова чисельність на 5 чоловік (або на 15,6%). В 2022 році було прийнято на 7 чоловік більше ніж у 2021 році, а вибуло працівників у 2022 році на 2 (або на 33,3%) більше ніж у 2021. Коефіцієнт обороту з прийому збільшився у 2022 році на 107,6% у порівнянні з 2021, а коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 42,24%,

що говорить про те що кількість звільнених не перевищує кількість прийнятих.

Таблиця 2.2

Аналіз руху персоналу

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			Абсол., чол.	Від, %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	32	37	5	15,6
2. Прийнято робітників, чол.	5	12	7	140
3. Вибуло робітників, чол.	6	4	-2	-33
4. Вибуло робітників за власним бажанням, звільнені за прогули й інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаної посади, чол.	6	4	-2	-33
5. Коефіцієнт обороту з прийому	0,156	0,324	0,168	107,6
6. Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,187	0,108	-0,079	-42,24
7. Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,343	0,216	-0,127	-37,06
8. Коефіцієнт плинності кадрів	0,19	0,108	-0,082	-43,15

Коефіцієнт плинності кадрів становить 0,19 та 0,108 в 2021 та 2022 році відповідно. Даний показник зменшився на 43,15%, що говорить про стабільність працівників на посадах. Динаміка показників руху персоналу представлена на рис. 2.1.

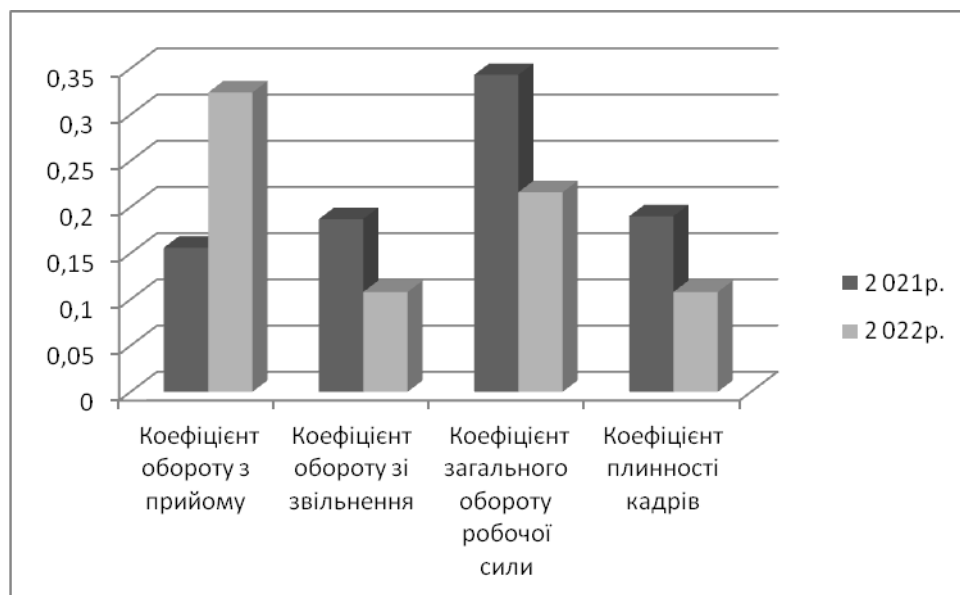


Рис. 2.1 Динаміка показників руху персоналу.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів також характеризує рівень використання робочого часу в установі. Аналіз використання фонду робочого часу по підприємству наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз використання фонду робочого часу

Показники	2021 рік		2022 рік	
	кількість людино- годин	структура, %	кількість, людино- годин	структура, %
1	2	3	4	5
1. Календарний фонд робочого часу	65448	100	73764	100
2. Відпрацьовано, усього	58959	90,08	65557	88,87
3. З них надурочно				
4. Не відпрацьований час, усього,	6489	9,91	8207	11,12
з нього з причин: щорічних відпусток	5370	8,2	6561	8,89
тимчасової непрацездатності	847	1,29	1062	1,43
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	184	0,28	16	0,021
Інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	-	-	-	-
переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	-	-	-	-
масові невиходи на роботу (страйки)	-	-	-	-
інші причини	88	0,13	568	0,77

Аналіз робочого часу в організації дозволяє зробити наступні висновки: незважаючи на те, що, в цілому, відпрацьований час збільшився, його питома вага у 2022 році зменшилася у порівнянні з 2021 роком, що пов'язано зі збільшенням кількості щорічних відпусток, не виходів з причини тимчасової непрацездатності. Така тенденція свідчить про нераціональне використання робочого часу. Динаміка показників зображена на рис.2.2.

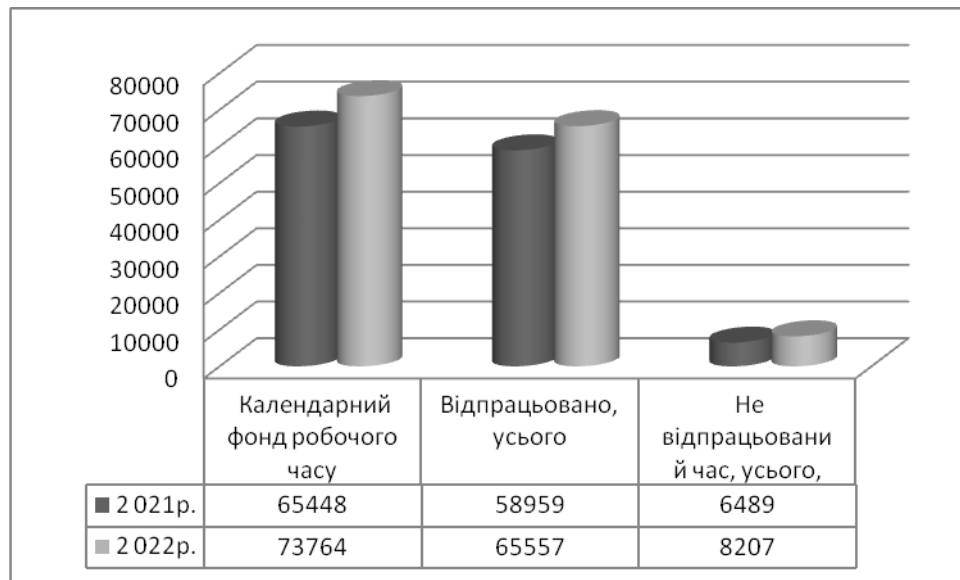


Рис. 2.2. Динаміка показників використання робочого часу

Аналіз структури ФОП в організації є однією зі складових обліково-аналітичної роботи системи управління персоналом на підприємстві. Та окрім цього, є однією з головних мотивуючих факторів для персоналу. Аналіз структури ФОП наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури ФОП в установі

Найменування показника	Значення показника				Відхилення		
	2021	Струк., %	2022	Струк., %	Абс	Відн., %	В структур., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці всього, тис. грн., у т.ч.:	1425,5	100	1286,1	100	-139,4	-9,77	
Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	481,7	33,8	549,9	42,7	68,2	14,2	8,9
Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн.	782,2	54,87	653,5	50,81	-128,7	-16,45	-4,06
З них: надбавки та доплати до середньої тарифної ставки та посадовому окладу	308,5	21,64	332,2	25,83	23,7	7,47	4,19

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
премії та нагороди, які носять систематичний характер	309,1	21,68	170,1	13,22	-139	-44,96	-8,46
заохочувальні та компенсаційні виплати	161,6	11,33	82,7	6,4	-78,9	-48,8	-4,93
З них: матеріальна допомога	161,6	11,33	82,7	6,4	-78,9	-48,8	-4,93
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер							
оплата за невідпрацьований час	125,8	8,82	127,2	9,8	1,4	1,11	0,98
Нараховано робітникам за загальнообов'язковому соціальному страхуванню у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності	9,6	0,67	31,6	2,45	22	229,1	1,78
З них оплата перших 5 днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства	3	0,21	6,3	0,48	3,3	110	0,27

Здійснений аналіз показав, що фонд оплати праці у 2022 році у порівнянні з попереднім зменшився на 9,77%. Фонди основної заробітної плати збільшилися на 14,2% та додаткової заробітної зменшився на 16,45% відповідно. Значно збільшилися надбавки та доплати до середніх тарифних ставок та посадовим окладам – на 25,68%, систематичні премії та надбавки у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшилася на 44,96%, а компенсаційні виплати зменшилися на 48,8%. Керівництво стало приділяти більше уваги мотивуючим грошовим засобам, можливо для зниження плинності кадрів.

Доволі важливо також зазначити ряд проблем, які виникають при формуванні кадрової політики на підприємстві. Серед найбільш поширених проблем для досліджуваного підприємства ми виділили такі:

1. Відсутність кваліфікованих працівників, що в результаті призводить до низької якості виконуваних робіт;
2. Висока плинність кадрів на підприємстві. Головною причиною плинності персоналу є незадоволення своїм становищем. Зокрема, незадоволеність існуючою заробітною платою, неповажне ставлення з боку

керівництва, відсутність можливості самореалізовуватися та самостверджуватися, відсутність умов для відпочинку, слабка система стимулювання та мотивації тощо.

3. Проблема організації відбору та найму персоналу. Така проблема безпосередньо зумовлена перенасиченістю ринку праці робочою силою, тому керівництву підприємства необхідно створити всі умови для залучення таких кадрів, у яких їх особисті характеристики, навички, знання якнайкраще відповідатимуть цілям підприємства.

2.2. Механізми формування ефективної кадрової політики в сучасних умовах

За сучасних умов стрімкого розвитку ринку, для якого властивий високий рівень глобальної конкуренції, для сучасних підприємств пріоритетним напрямком їх розвитку стала розробка заходів з ефективного управління персоналом, адже саме персонал з високим рівнем творчості, активності, креативності, є головним стратегічним ресурсом (своєрідним інтелектуальним капіталом) будь-якого підприємства, який забезпечує йому конкурентоспроможність на ринку. Як правило, виконання цілей та завдань щодо ефективного управління персоналом на підприємстві здійснюється через кадрову політику. Відповідно до цього кадрову політику слід вважати ядром системи управління персоналом на підприємстві.

Зазвичай, коли говорять про кадрову політику, то під нею розуміють певну систему ідей, правил, процедур на основі якої діють люди на підприємстві або ж сукупність певних правил та норм, які окреслюють основний зміст та напрямки роботи з колективом, її методи та форми. На основі аналізу наукових літературних джерел, присвячених визначенню сутності кадрової політики, ми дійшли висновку, що кадрова політика є визначальним напрямком кадрової роботи підприємства, основними принципами, методами та прийомами у роботі з персоналом для створення та

розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності.

Метою кадрової політики організації є забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників. Кадрова політика спрямована на консолідацію єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників організації [5].

Основними складовими кадрової політики є політика набору, відбору та розстановки кадрів, політика оплати праці, політика навчання, політика стимулювання та мотивації праці, політика соціальних відносин, політика розвитку та підвищення кваліфікації тощо.

Кадрова політика формується вищим керівництвом підприємства, реалізується через кадрову службу під час виконання її працівниками відповідних їм функцій. Об'єктом кадрової політики є безпосередньо персонал підприємства, а суб'єктом – сформована система управління персоналом, яка включає в себе управлінських працівників всіх рівнів, а також кадрову службу. Зокрема кадровій службі віддається чи не найважливіша роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства, адже саме вона розробляє цільові програми, здійснює постійний моніторинг ситуації та вносить певні корективи у виконання програм у випадку зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування.

Серед основних завдань кадрової політики підприємства виділяють такі:

- своєчасне забезпечення підприємства працівниками відповідної кількості та якості з врахуванням стратегії його розвитку;
- створення відповідних умов реалізації, тобто створення такого середовища, в якому кожен працівник мав можливість розвиватися,

самостверджуватися, самореалізовуватися тощо;

- раціональне використання праці персоналу;
- впровадження ефективних способів відбору кадрів та їх розстановки;
- стимулювання бажання працівників до досягнення поставленої цілі;
- постійна підтримка ефективної роботи підприємства та інші.

Після дослідження сутності та змісту кадрової політики підприємства перейдемо безпосередньо до процесів її ефективного формування та реалізації в сучасних умовах господарювання.

Механізм формування кадрової політики – сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування їх потенційних можливостей [7, с. 126].

Підприємству доволі важливо при формуванні та реалізації ефективної кадрової політики врахувати перелік певних принципів, на яких вона буде базуватися. Серед таких принципів виділяють комплексність та послідовність її проведення, науковість, системність, ефективність, соціальна справедливість, професіоналізм, збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності, облік складних результатів, безперервність навчання кадрів.

При формуванні кадрової політики необхідно узгодити певні нюанси [5]:

політику розвитку персоналу – надання програм розвитку, індивідуальне планування просування, створення команди, професійна підготовка і подальше навчання;

- розробку загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань;
- фінансову політику – встановлення принципів виділення коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- організаційну політику – узагальнення потреб трудових ресурсів,

створення структур та персоналу, призначень, резервів, трансфертів;

- інформаційну політику – створення і підтримка руху інформаційної системи персоналу.

Задля формування ефективної кадрової політики доволі важливо також врахувати фактори, що властиві зовнішньому та внутрішньому середовищу підприємства та які здійснюють безпосередній вплив на його функціонування та розвиток. Відобразимо їх на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Фактори формування кадрової політики підприємства

Як правило, процес формування кадрової політики на підприємстві проходить декілька етапів. Більшість науковців виділяють три таких етапи: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Мету кожного із даних етапів відобразимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні етапи формування ефективної кадрової політики підприємства

Назва етапу	Мета етапу
Нормування персоналу	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку
Програмування персоналу	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації (розробка кадрових технологій)
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації (розробка програми постійної діагностики і механізму застосування заходів з розвитку персоналу)

Проте, на нашу думку, цей перелік етапів є неповним, тому пропонуємо його продовжити. Після проведення вищенаведених етапів слід надалі провести етап офіційного затвердження кадрової політики підприємства. Пізніше здійснити етап інформування колективу, який полягає в створенні системи просування та донесення кадрової інформації до персоналу, ознайомлення працівників з затвердженою кадровою політикою та по завершенню цього етапу провести збір відгуків та ідей щодо можливого покращення кадрової політики. І на останньому етапі формування кадрової політики слід провести оцінювання ефективності її реалізації шляхом аналізу фінансових ресурсів на впровадження певного типу кадрової стратегії, оцінки ефективності системи мотивації праці та принципів розподілу коштів на персонал.

В сучасних умовах кадрова політика буде вважатися ефективно сформованою в тому випадку, коли вона відповідатиме таким вимогам [6, с. 214]:

- кадрова політика повинна бути пов'язана із стратегією розвитку підприємства. В цьому вона являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії;
- кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою, тобто вона має бути з одного боку, стабільною, з іншої – динамічною;
- кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з реальних фінансових можливостей підприємства;
- кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Слід зазначити і той факт, що кадрова політика буде ефективною в тому випадку, коли персонал підприємства по максимуму використовує свій потенціал, виконує завдання, поставлені перед ними.

Для вирішення таких та інших проблем на підприємстві формується певний механізм реалізації кадрової політики. Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

На основі вище викладеного запропонуємо певні рекомендації щодо вирішення зазначених вище проблем під час формування кадрової політики підприємства, які можуть бути складовою частиною механізму реалізації кадрової політики:

- формування стратегічних підходів та методів щодо організації відбору та найму персоналу, які полягають у розробці двоярусної структури персоналу, яка включатиме в себе «кадрове ядро», тобто найбільш цінних та кваліфікованих працівників та «периферійних» працівників, які виконують менш значимі і відповідальні функції на підприємстві;

- організація підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації робітників;
- створення всіх необхідних умов щодо розвитку людського потенціалу на підприємстві, що в результаті забезпечить йому корпоративну конкурентоспроможність на ринку;
- розробка підходів щодо ефективного управління персоналом як умову ефективного та раціонального розміщення, використання та забезпечення працівників, що забезпечить професійне зростання;
- розвиток соціально-трудових відносин між персоналом та керівництвом стосовно функціонування і розвитку трудового персоналу, умов наймання та соціального захисту;
- створення ефективної системи стимулювання праці персоналу, яка включає в себе моральні та матеріальні стимули та найважливіші напрямки роботи з мотивації персоналу тощо.

Оскільки одним із основних завдань кадрової політики будь-якого підприємства є залучення повною мірою в роботу всього потенціалу працівників, тому особливу увагу на підприємствах приділяють саме формуванню ефективної системи мотивації персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці та прибутковості організації в цілому. В сучасних умовах найбільш ефективною та доволі часто використовуваною системою мотивації є «мотивація на результат».

2.3. Роль корпоративної культури у формуванні ефективної кадрової політики.

Визначення «корпоративна культура» увійшло в практику управління персоналом у 20-х роках минулого століття, коли виникла необхідність формування сприятливих взаємовідносин працівників всередині великих компаній (корпорацій). Формування корпоративної культури тоді передбачало створення для персоналу компаній таких трудових, соціальних,

побутових, психологічних та інших умов, в яких він почував би себе комфортно, а ефективність його трудової діяльності зростала.

Ознайомлення з спеціальною літературою свідчить, що різні автори по різному витлумачують поняття зміст поняття культура колективної взаємодії «нижче» приведені деякі визначень змісту цього

«Культура» витлумачується як сукупність цінностей, норм, установок, шаблонів поведінки, ритуалів які створюються і визнаються суспільством, колективом, групою і які примушують людину поводити себе так, а не інакше.

Шпаликевський В.В. у навчальному посібнику «Психологія менеджмента» використовує поняття корпоративна культура організації і розглядає її як систему цінностей, які срияють тому, що кожен член колективу почуває себе членом єдиної сім'ї, цінності якої важливі та обов'язкові для кожного.

Томілов В.В. у підручнику «Культура застосовує поняття «культура», «організаційна культура», «культура організації», «культура корпорації» і «культура підприємства». Поняття «культура» він трактує як сукупність найважливіших понять, які члени колектива приймають бездоказівно та поділяють – це норми, цінності, підходи, переконання. Організаційна культура визначається як сукупність базових припущень, які даний колектив створив, відкрив або відобразив з метою співвіднесення їх з проблемами зовнішнього середовища, адаптації внутрішньої колективної інтелігенції. Ця сукупність базових припущень «працює» на стільки добре, що її можна давати новим членам колективу, як шлях розуміння цих проблем.

Культура організації фірми, організаційна культура, культура корпорації і культура підприємства. Томілов В.В. розглядає як синоніми і формує три визначення:

1) сума переконань, правил і цінностей які роблять організацію чимось типовим і єдиним у своєму роді;

2) комплекс думок, що поділяються всіма членами організації, еталонів поведінки, настроїв, символів, способів ведення підприємницької діяльності, які обумовлюють ідентичність організації у більшій мірі чим продукція яку вона випускає;

3) Узагальнюючи попередні визначення Томіло В.В. так формулює визначення культури організації «фірми»; система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних та групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організації, стилю керівництва, показників задоволення умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з організацією та перспективами її розвитку.

Виханський О.С. і Наумов О.І. у підручнику «Менеджмент» також розглядають організаційну культуру, як складний набір важливих припущень, які бездоказно приймають та поділяють члени організації. З цього набору вони виділяють три ключових елемента .

1. Базові припущення яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Ці припущення пов'язані з уявленнями окремих індивідів. Ці припущення утримались в організації про оточуюче середовище.

2. Цінності або ціннісні орієнтації яких може дотримуватись індивід у прийнятті рішень та наступних дій. Вони допомагають індивіду орієнтуватись у тому, яку поведінку можна вважати допустимою, або недопустимою.

Оскільки цінності окремих особистостей можуть бути просоціальними, асоціальними і антисоціальними то в зв'язку з цим забезпечення загальних цілей групової діяльності стає досить проблематичними. Але групова діяльність не лише є залежною від окремих членів колектива, але справляє на них вплив який посилює просоціальні цінності, перетворює асоціальні цінності в просоціальні та відкидає антисоціальні цінності.

3. «Символіка» за допомогою якої цінності орієнтації «передаються» членами організації. Так, деякі організації видають

спеціальну документацію у формі рекламних буклетів зокрема вона призначена для всіх і будь-хто має можливість познайомитись з ціннісними орієнтаціями організації, які в цій документації детально описані. Як правило, в організації поряд з рекламними буклетами ціннісні орієнтації надаються працівникам з більш широкою повнотою через «ходячі» історії, легенди і міфи, технологію, використання простору і часу, поведінку, що спостерігається, тощо.

Із сказаного вище можна прийти до висновку, що організаційна культура складається з організаційних атрибутів – явних та прихованих норм, зразків поведінки, історичних передумов, тощо, при умові, що вони сприймаються більшістю членів організації та справляють вплив на їх поведінку.

Зараз корпоративну культуру установи (організації) визначають як певну ідеологію чи систему традиційних взаємин (постійних заходів) щодо зовнішнього оточення і внутрішнього середовища.

Створює корпоративну культуру, як правило, формальний лідер (керівництво), але її носієм є весь персонал організації. Організаторами роботи з формування та розвитку корпоративної культури зазвичай стають фахівці з управління персоналом спільно з фахівцями зі зв'язків з громадськістю.

Але практики управління персоналом говорять про два типи корпоративної культури:

- один цілеспрямовано формується керівництвом свідомо;
- інший формується персоналом спонтанно.

Необхідність формування і розвитку корпоративної культури на сьогодні вже не викликає жодних сумнівів, оскільки практика успішних організацій засвідчує вагому роль саме корпоративної культури в досягненні цих успіхів.

Сильна і розвинута корпоративна культура є необхідною умовою самореалізації працівників, та, як наслідок, їх потенціалу. Формами

існування та внутрішнього прояву корпоративної культури в організації виступають:

- вертикальні (між ієрархічними ланками управління) і горизонтальні зв'язки (між працівниками з однаковим статусом) зв'язки;
- обіг інформаційних потоків;
- стилі управління;
- розвиток працівника і мотивація.

Щодо зовнішніх проявів корпоративної культури працівників, то практика її упровадження визначає такі основні моменти, які впливають на оточення і споживачів послуг, а згодом формують стійке уявлення (стереотип) щодо установи та якості її роботи:

1. Усвідомлення працівниками себе і свого місця в організації.
2. Ціннісні орієнтири і норми поведінки.
3. Комунікативна система із зовнішнім оточенням і мова спілкування із споживачами послуг.
4. Трудова та ділова етика персоналу і робочий час.
5. Віра у місію організації, ідеал чи традиційне ставлення до нього.

Місія будь-якої організації — це її соціальне призначення, тобто те, що суспільство може очікувати від мети її діяльності.

Чітко сформульована місія сприяє вирішенню щонайменше трьох завдань управління.

— змушує керівництво систематично займатися аналізом сильних і слабких сторін організації, визначенням можливостей для підвищення загальної ефективності її діяльності;

— сприяє кращій інтеграції працівників (які знають і поділяють місію) в єдине ціле, підвищенню рівня прихильності та мотивації, кращій взаємодії між керівниками і підлеглими на різних рівнях;

— формує позитивний імідж організації в очах споживачів послуг, ділових партнерів тощо.

Цінності — джерело мотивації діяльності персоналу. Це те, що особливо важливо для людини (принципи свободи, відкритості, демократії, ідеї служіння людям, державі, можливість реалізації себе чи своїх прагнень, отримання влади, статусу, матеріального успіху, соціальний захист тощо).

Ціннісні орієнтири багато в чому визначають трудові дії працівників, їх трудову поведінку і результати роботи організації. Цінності працівників значною мірою впливають на ціннісні орієнтири організації, її культуру. І навпаки: ціннісні орієнтири організації, її культура впливають на якісний склад персоналу, його поведінку, ставлення до роботи, норми діяльності. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їх реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.

Для впровадження і реалізації тієї чи іншої моделі корпоративної культури, як правило, в організаціях створюють «Кодекс корпоративної етики» — зведені в один «документ» ціннісні орієнтири, корпоративні цілі, регламентовані правила поведінки і комунікації з відвідувачами, споживачами, партнерами тощо. Такий Кодекс може транслювати цінності компанії усім співробітникам і тим самим підвищувати корпоративну ідентичність.

Отже, корпоративна культура — це певна ідеологічна форма внутрішнього і зовнішнього впливу на людей для досягнення певної мети або комплексу цілей!

Кожна організація визначає власні завдання, для вирішення яких вона має намір використовувати цей інструмент впливу. Водночас особливості корпоративної культури визначаються сферою діяльності організації.

До основних складових корпоративної культури, які властиві будь-якій організації, можна віднести:

- цінності;
- правила етичної поведінки, дрес-код;
- ієрархічну систему лідерства;
- стиль управління;

- методи запобігання виникненню та вирішення конфліктів;
- систему комунікації та взаємовідносини у колективі;
- усвідомлення себе і свого місця;
- особисті якості персоналу (звички та схильності, потреби, інтереси, моральні цінності, темперамент тощо);
- форми поведінки персоналу, що постійно відтворюються (ритуали, традиції, звичаї тощо);
- систему мотивації;
- розвиток і самореалізацію працівників.

При формуванні корпоративної культури організації варто врахувати такі нюанси.

Особливості організації та умов праці. Вони висловлюють культуру та професіоналізм керівництва і підлеглих, а також певну зрілість колективу. Досвід показує, що вирішальну роль тут відіграє особистість керівника, який накладає відбиток на стиль, культуру управління, режим роботи, умови роботи, її ритм, розподіл завдань і контроль виконання.

Культура внутрішніх комунікацій:

- 1) збори, наради, зустрічі з керівником є формою безпосереднього спілкування і передачі інформації;
- 2) інформаційні стенди, внутрішні і зовнішні видання, що інформують співробітників, партнерів і клієнтів;
- 3) корпоративні свята — урочисте нагородження працівників, які досягли певних показників, дні народження, церемонії посвячення тощо.

Соціально-психологічні культура і клімат. Вони визначають стан міжособистісних і групових відносин у колективі, впливають на робочу поведінку персоналу, підтримують визначену керівництвом стратегію організаційного розвитку.

Адаптація. Не менш важливим елементом корпоративної культури є ставлення до новачків та їх адаптація до корпоративної культури. Процес цей

часто складний і болючий. У деяких компаніях спеціально проводяться адаптаційні тренінги та інші заходи, направлені на адаптацію новачків.

Інформаційний дизайн (фірмовий стиль) включає в себе повноцінну знакову систему символів організації. Насамперед це назва і аббревіатура. Елементами фірмового стилю є: емблема, фірмові знаки.

Дрес-код — вимоги до зовнішнього вигляду, які пред'являє адміністрація до співробітників компанії. Зовнішній вигляд і одяг на роботі перестають бути особистою справою співробітників. Кожен працівник повинен враховувати не тільки особистий комфорт, але й репутацію компанії.

Культура колективної взаємодії, корпоративна культура зокрема постійно знаходиться під впливом, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Як навчає досвід, дві організації, які функціонують в одному і тому ж середовищі, можуть мати різні культури. Це пояснюється тим, що члени їх колективів по-різному врегульовують дві важливі проблеми – проблему зовнішньої адаптації, проблему внутрішньої адаптації (табл 2.6).

Таблиця. 2.6

Проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції та шляхи їх врегулювання.

Проблеми зовнішньої адаптації		Проблеми внутрішньої інтеграції	
Назва	Засоби врегулювання	Назва	Засоби врегулювання
Місія і стратегія	Визначення місії та вибір стратегії її реалізація	Загальна мова	Вибір методів комунікації, формування понятного апарату та загальної мови.
Цілі	Встановлення та узгодження цілей	Межі груп та умови входження в	Встановлення умов для членства в організації та її

Засоби	Визначення методів для досягнення постановлених цілей	групи і виходу з них	групах
Контроль	Встановлення критеріїв результатів, які досягли окремі працівники та їх групи. Створення інформаційної системи	Влада і статус	Встановлення порядку одержання, підтримки і втрати влади, визначення та розподіл статусів в організації.
Корекція	Встановлення переліку дій щодо окремих працівників і груп, які не виконують завдань	Особисті відносини	Встановлення правил щодо характеру соціальних відносин в орг-ції між працівниками різних статі та віку тощо
		Нагороди і покарання ідеологія і релігія	Визначення бажаної і небажаної поведінки. Визначення значущості речей, які не піддаються і не піддаються контролю з боку орг-ція.

Підсумуємо. Корпоративна культура — важливий інструмент кадрової політики, який включає персонал у систему управління організацією та є елементом оптимізації управління та підвищення ефективності діяльності організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після того, як було розглянуто тему кваліфікаційну роботу, можна зробити такі висновки:

1. Кадри є вирішальною ланкою в організації суспільства, його функціонування й дальшого розвитку. Це поняття збірне, оскільки об'єднує працівників різних галузей діяльності, професій, спеціальностей, видів праці, багаторівневе. Багаторівневність кадрів означає, що їх склад відбиває як структуру органів соціального управління, так і ієрархію працівників усередині. Найважливішою характеристикою кадрів є якість їхнього складу, поліпшення якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком.

2. Важливу роль в управлінні персоналом підприємства відіграє кадрова політика. Кадрова політика, перш за все, спрямована на закріплення лідируючих позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей підприємства завдяки створенню розвитку та стимулюванню діяльності професійної команди працівників. Саме якісний кадровий потенціал є головною конкурентною перевагою сучасного підприємства.

3. Було визначено, що під час формування ефективної кадрової політики необхідно врахувати ряд вимог, нюансів, факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також, що дуже важливо, його кадровий потенціал.

4. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність функціонування та розвитку підприємства напряму залежить від формування та реалізації саме ефективної кадрової політики, адже вона є запорукою продуктивної та результативної діяльності підприємства загалом. Ефективна кадрова політика сьогодні спрямована на те, щоб сформувати таку систему роботи з персоналом, яка була б спрямована не лише на отримання економічного ефекту, а й соціального.

5. Було визначено проблеми формування кадрової політики для досліджуваного підприємства ми виділили такі:

- відсутність кваліфікованих працівників, що в результаті призводить до низької якості виконуваних робіт;
- висока плинність кадрів на підприємстві. Головною причиною плинності персоналу є незадоволення своїм становищем. Зокрема, незадоволеність існуючою заробітною платою, неповажне ставлення з боку керівництва, відсутність можливості самореалізовуватися та самостверджуватися, відсутність умов для відпочинку, слабка система стимулювання та мотивації тощо.
- проблема організації відбору та найму персоналу. Така проблема безпосередньо зумовлена перенасиченістю ринку праці робочою силою, тому керівництву підприємства необхідно створити всі умови для залучення таких кадрів, у яких їх особисті характеристики, навички, знання якнайкраще відповідатимуть цілям підприємства.

6. Запропоновано певні рекомендації щодо вирішення зазначених вище проблем під час формування кадрової політики підприємства, які можуть бути складовою частиною механізму реалізації кадрової політики.

7. Проналізовано важливий інструмент кадрової політики корпоративну культуру, який включає персонал у систему управління організацією та є елементом оптимізації управління та підвищення ефективності діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. – 20 с. 2.
2. Азарова Л.О. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
3. Алексеєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Алексеєнко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf
4. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності / О. В. Арзамасова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 4. – 2015. – С. 102 -106 7.
5. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 23-27.
6. Байталюк Д.Б. Удосконалення системи управління персоналом / Д.Б. Байталюк, Д.Г. Толстопятова. // Збірник матеріалів за результатами IV науковопрактичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори2006», 2016. – С. 162-164.
7. Балабанова Л. В.,Стельмашенко О. В.Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Балабанова Л. В.,Стельмашенко О. В. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2010. – 238 с.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: Атїка, 2019. – 480 с.

9. Болдуєв М.В. Розвиток механізму державного регулювання цін у сфері агропромислового виробництва / М.В. Болдуєв // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2020. – № 3. – С. 23-27.

10. Борщ В. І. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України [Електронний ресурс] / В. І. Борщ, В. В. Белякова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2017. – Вип. 3(37). – Режим доступу : rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323

11. Братанич М.В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.irbisnbuv.gov.ua>

12. Брошак І.С., Гевко Р.Б., Никеруй С.С. та ін. Моніторинг, шляхи покращення родючості та екологічної безпеки ґрунтів Харківської області: монографія – Харків: «Економічна думка», 2015. – 160 с.

13. Буряк, П. Ю. Мікроекономіка [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / К. : ЦУ, 2019. - 349 с.

14. Варченко О. М. Обґрунтування необхідності поєднання ринкового та державного регулювання ринку аграрної продукції / О.М. Варченко // Науковий вісник НУБІП України. – 2019. – № 154. – Ч. 1. – С. 57-67.

15. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку / [Пасхавер Б.Й., Шубравська О.В., Молдаван Л.В. та ін.] ; за ред. акад. УААН Б.Й. Пасхавера; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2015. – 432 с

16. Виробництво зерна в Україні: втрачені можливості та необхідність негайних дій // АгроСвіт. – 2021. – № 1. – С. 14-21.

17. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг) / [Войскобійник Ю.П., Шпикуляк О.Г., Камінський І.В. та ін.]: за ред. Ю.П. Воскобійника. – К.: ННЦ ІАЕ, 2020. – 355с.

18. Володькіна М.В. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 439.

19. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 488 с.
20. Гетьманський В.О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. — 2015. — Вип. 19.13
21. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2014. – № 1 (63). – С. 148–155.
22. Дончак Л. Г. Проблеми формування кадрової політики підприємства / Л. Г. Дончак, А. Ю. Нечипорук // Освіта та наука. – 2012. – № 3. – С. 6–8.
23. Економіка підприємств. Підручник (затв. МОН України) // Горбонос Ф.В., Черевко Г.В., Павленчик Н.Ф., Паволнчик А.О.- К. Знання, 2019.- 463с.
24. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2015. – 864 с.
25. Економічна теорія. Політекономія А.В. Сірко – К.: «Центр учбової літератури», 2020. – 416 с.
26. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков та ін. Мво освіти і науки України, ДДМА. - К.: Центр навчальної літератури, 2019. - 398 с.
27. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу // Економіка АПК. – 2019. - № 3. – С. 141-144.
28. Капінос Г.І. Організація та планування виробництва Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. –К.: КНЕУ, 2019 –272 с.

29. Керанчук, Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні / Т.Л. Керанчук // Фінанси України. – 2020. – № 7. – С. 104-114.

30. Коваленко О.Ю. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва / О.Ю. Коваленко [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1808>

31. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. — К.: Знання, 2019. - 679 с.

32. Крілек Й. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва: Скор. пер. з чес. // Наук. ред. М.М. Масенко. – М.: Економіка, 2015. – 122 с.

33. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.

34. Людович О. А. Підвищення ефективності діяльності підприємств

35. Лямець В.І., Тевяшев А.Д. Системний аналіз. Вступний курс. - 2-е вид., перероб. та допов. -Х.: ХНУРЕ, 2015. - 448 с.

36. Михайлов С.І. Економіка аграрного виробництва: Підр. Для екон. І технол. спец. вищ. навч. закл. І-ІІ рівнів акредитації / С.І. Михайлов, В.В. Ярова, Г.В. Засць та ін.; за ред. С.І. Михайлова. – К.: Укр. Центр духов. культури, 2015. – 396 с.

37. Міценко Н. Г. Собівартість продукції як економічна категорія та її місце серед витрат підприємства / Н. Г. Міценко // Науковий вісник НЛТУ України. - 2021. - Вип. 19.4. - С. 129-132.

38. О. І. Зінченко, В. Н. Салатенко, М. А. Білоножко. Рослинництво,— К.: Аграрна освіта, 2021. — 591 с.

39. Олійник О.В. Державна підтримка матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств / О.В. Олійник, Т.В. Калашнікова // Економіка АПК. – 2020. – № 7. – С. 95-100

40. Основи економічної теорії: підручник, у 2 кн., кн.1 за ред. Ю.В Ніколенка. – 2-ге вид, перероб. і доп. – К.: Либідь, 2019.- 272 с.

41. Пархоμεць М. К. Ціноутворення у підприємствах агропромислового виробництва: організація та методика: монографія / М.К. Пархоμεць, М. З. Матвійчук; за ред. М. К. Пархомця. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2015.– 228 с.

42. Петровці М.М. Ефективність діяльності підприємств-природо користувачів М. М. Петровці. – Ужгород, 2021. – 20 с.

43. Плотнікова М. Ф. Розвиток підприємств зерно продуктового підкомплексу в сучасних умовах / М. Ф. Плотнікова // Економіка АПК. – 2015. – № 9. – С. 35 – 41

44. Погребняк А. Ю. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Погребняк, І. М. Ліннік // Ефективна економіка. – 2018. – № 10. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf

45. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. - Київ: КНЕУ, 2019. – 528 с

46. Політична економія: Навч. посіб. / Г. А. Оганян, В.О. Паламарчук, А. П. Румянцев та ін.; За заг. ред. Г. А. Оганяна. — К.: МАУП, 2020. — 520 с

47. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: зб. наук. праць. – 2020. – № 15. – С. 275–285.

48. С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2019. - 527 с.

49. Саблук П. Аграрна економіка і політика України : підсумки минулого та погляд у майбутнє: науково – популярні нариси у 3-х томах /Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. – К.: ІАЕ, 2015. Т. – 486 с.

50. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства навч. Посіб.- 3-тє вид., випр. і доп. – К: Знання, 2015. – 668 с.
51. Світлична, Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо будівельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступня канд. екон. наук: спец. 08.07.03 «Економіка будівництва» / Я. В. Світлична. – Харків, 2020. – 19 с.
52. Структурні зміни та економічний розвиток України: монографія / [Геєць В.М., Шинкарук Л.В., Артьомова Т.І. та ін.] ; за ред. д-ра екон. Наук Л.В. Шинкарук; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2019. – 696 с.
53. Супруненко М. Формування ефективної кадрової політики організації / М. Супруненко, О. Драган // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті, 2014 р. – К. : НУХТ, 2014. – Ч. 3. – С. 213–215.
54. Трансформаційні процеси економіки України в регіональному вимірі: монографія / [І.М. Школа, П.І. Шилерницький, О.В. Зибарева та ін.]; [за ред. І.М. Школи]. – Чернівці: Книги-ХХ, 2019. – 360 с.
55. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – С. 125–127.
56. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2020. – 608 с.
57. Хорунжий М.Й. Сучасні вимоги до інструментарію аграрної економічної науки та практики / М.Й. Хорунжий // Економіка АПК. – 2020. – № 1. – С. 96-100.
58. Ціноутворення та нормативні витрати в сільському господарстві (теорія, методологія, практика) / За ред. П.Т. Саблука, Ю.Ф. Мельника, М.В. Зубця, В.Я. Месель-Веселяка. – К.: ННЦ ІАЕ, 2019. – 697 с.
59. Черевко Г.В. Економіка підприємств: Навч. Посіб. / Г.В. Черевко, Ф.В. Горбонос, Г.Б. Іваницька, Н.Ф.Павленчик; за ред. Г.В. Черевка. – Львів: Апріорі, 2015.–384 с.

60. Чухно А. Нова економічна політика // Економіка України. – 2015. – № 6. – с. 4-10.
61. Шморгун Л.Г. Удосконалення антимонопольного законодавства щодо захисту аграрного ринку / Л.Г. Шморгун, Т.М. Гедзь // Економіка АПК. – 2020. – № 1. – С. 56-61.
62. Шпикуляк О.Г. Ефективність управління аграрним підприємством // Економіка АПК. – К., 2019. – С. 22-25.
63. Шпичак О.Г. Економічні механізми державного регулювання ринків сільськогосподарської продукції та їх проблеми / О.Г. Шпичак // Економіка АПК. – 2019. – № 2. – С. 150-155
64. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf