

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.49>

УДК 351

А. М. Волківська,

*к. е. н., доцент, заступник директора з науково-методичної роботи,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1254-6057>*

Г. В. Осовська,

*к. е. н., професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8919-227X>*

О. В. Аксьонова,

*к. е. н., директор, доцент кафедри управління і адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0380-9035>*

Т. О. Вишнівська,

*старший викладач кафедри управління і адміністрування, головний бухгалтер,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0112-7156>*

І. В. Серт,

*магістрант кафедри менеджменту та адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2336168X>*

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Volkivska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Deputy Director for Scientific and Methodological Work,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»»,*

*G. Osovska,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»»*

*O. Aksonova,
PhD in Economics, director,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»»*

*T. Vyshnivska,
Senior Lecturer of the Department of Management and Administration,
Chief Accountant, Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»»*

*I. Sert,
master of the Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»»*

IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL POLICY

Розвиток економіки сприяє тому, що перетворює управління персоналом на важливу функцію менеджменту, яка вимагає спеціальних та специфічних знань та вмінь щодо управління персоналом. Проведення виваженої кадрової політики дає можливість досягти відповідності забезпечення персоналом підприємства його виробничим потребам. Тому, метою наукового пошуку стало обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики підприємства в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені завдання та отримані результати:

1. Оцінено стан кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ» (встановлено, що кадрова політика підприємства базується на адміністративних методах управління та частково на економічних стимулах і соціальних гарантіях, які орієнтовані на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства);

2. Сформовано стратегію удосконалення кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ» (підприємство використовує комбінацію з різних видів існуючих кадрових стратегій, тому метою її кадрової політики доречно обрати своєчасний підбір, адаптацію, розвиток персоналу для підвищення ефективності виробництва через удосконалення процесів стимулювання та мотивації праці та досягнення стратегічних цілей та отримання прибутку);

3. Обґрунтовано потенціал підвищення ефективності діяльності кадрово-юридичного відділу ПрАТ «ЕЛВІ» (напрями роботи відділу обумовлюють чинники, які є характерними для підприємства, але є необхідність у постійній та системній роботі щодо їх розширення, а також є необхідність у зміні вимог до менеджера цього відділу з метою удосконалення організаційної роботи з кадрами шляхом впроваджені «нової моделі менеджера»);

4. Розроблено тактику забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ» (було проведене анкетне опитування на основі запропонованої форми АНКЕТИ, опрацьовані її результати та виявлені найвагоміші проблеми у діючій кадровій політиці підприємства, що дало можливість визначитися з головними напрямками кадрової політики підприємства та запропонувати механізми їх виконання.

Отже, кадрова політика потребує постійного удосконалення у зв'язку з модернізацією економіки країни та технічним оновленням її виробничої сфери. Лише тоді вона здатна забезпечити конкурентоздатність кадрового потенціалу підприємства, а також підтримувати її сталий соціально-економічний розвиток.

The development of the economy contributes to making human resources management an important management function that requires special and specific knowledge and skills in personnel management. A well-balanced HR policy makes it possible to achieve compliance of the enterprise's staffing with its production needs. Therefore, the purpose of the scientific research was to substantiate the directions of improvement of the enterprise's personnel policy in the current market conditions.

To achieve this goal, the article sets the following tasks and obtains the following results:

1. To assess the state of the HR policy of PJSC "ELVI" (it was found that the HR policy of the enterprise is based on administrative methods of management and partially on economic incentives and social guarantees, which are focused on bringing the interests of the employee closer to the interests of the enterprise);

2. The strategy for improving the HR policy of PJSC "ELVI" is formed (the company uses a combination of different types of existing HR strategies, so it is appropriate to choose timely selection, adaptation, development of personnel to increase production efficiency by improving the processes of stimulating and motivating labour and achieving strategic goals and making a profit);

3. The potential for increasing the efficiency of the HR and Legal Department of PJSC "ELVI" is substantiated (the directions of the department's work are determined by factors that are characteristic of the enterprise, but there is a need for constant and systematic work on their expansion, as well as the need to change the requirements for the manager of this department in order to improve the organisational work with personnel by introducing a "new model of manager");

4. The tactics of ensuring the effective implementation of the HR policy of PJSC "ELVI" were developed (a questionnaire survey was conducted on the basis of the proposed form of the questionnaire, its results were processed and the most significant problems in the current HR policy of the enterprise were identified, which made it possible to determine the main directions of the HR policy of the enterprise and propose mechanisms for their implementation.

Thus, the HR policy requires constant improvement in connection with the modernisation of the country's economy and technical renewal of its production sector. Only then can it ensure the competitiveness of the enterprise's human resources potential and support its sustainable socio-economic development.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, ефективність праці та діяльності підприємства.

Keywords: personnel, personnel policy, efficiency of labor and enterprise activity.

Постановка проблем у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Головним чинником ефективності та конкурентоспроможності підприємства є його забезпечення кадровим потенціалом високої якості. Так, проведення виваженої кадрової політики дозволяє досягти відповідності забезпечення персоналом підприємства його виробничим потребам. Крім того, розвиток економіки перетворює управління персоналом на важливу функцію менеджменту, яка вимагає спеціальних та специфічних знань і навичок щодо управління ним, які сформовані на основі обґрунтованих та визнаних результатах наукових досліджень, що мають практичну цінність для господарюючих суб'єктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми кадрової політики підприємства досліджувалися значною кількістю вітчизняних і зарубіжних науковців – Т. Базарова, Л. Балабанова, В. Воронкова, О. Крушеницька, Л. Івановська, Ю. Одегова, Л. Федулова, М. Армстронг, Г. Крудене, М. Мескон та інші. Дослідження цієї проблематики дозволив їм узагальнити теоретичні основи кадрової політики; надали практичні рекомендації щодо її формування для підприємств різних форм господарювання; визначили світові тенденції кадрової політики, її типи та етапи проектування; сформувавши перелік умов для розробки кадрової політики, її заходів та стратегій. Аналіз наукової літератури засвідчив про недостатність вивчення теоретико-методологічних та методичних аспектів вдосконалення кадрової політики, оскільки, кадрова політика – це сукупність принципів та методів, а також форм організаційного механізму щодо повного спектру процесів, які пов'язані з менеджментом персоналу (формування, відтворення, розвиток та використання персоналу; творення сприятливих умов праці, її мотивації й стимулювання). Через це кадрову політику варто розглядати не тільки у загальному сенсі, а й конкретному (індивідуальному), так як її призначення – своєчасне формулювання цілей підприємства відповідно до стратегії її розвитку через порушення проблем і постановку завдань, а також знаходження способів досягнення визнаних цілей.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є

обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики підприємства в сучасних ринкових умовах. Для досягнення зазначеної мети поставлені такі завдання:

- 1) оцінити стан кадрової політики підприємства;
- 2) сформулювати стратегію удосконалення кадрової політики підприємства у контексті визнаних тенденцій;
- 3) обґрунтувати потенціал підвищення ефективності діяльності кадрово-юридичного відділу підприємства;
- 4) розробити тактику забезпечення ефективної реалізації кадрової політики підприємства.

Важливість ролі кадрової політики для сучасних підприємств зумовлена складністю функціонування в соціально-економічній ситуації, що формуються на певному етапі розвитку підприємства. Кадрова політика ПрАТ «ЕЛВІ» – це напрям кадрової роботи підприємства, який побудований на індивідуальній системі принципів, методах, формах та організаційному механізмі визначення цілей й завдань для створення, збереження та розвитку кадрового потенціалу, а також ціннісні орієнтири, процедури та способи оцінки персоналу, які є необхідними для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Досліджуючи загальну характеристику ПрАТ «ЕЛВІ» було встановлено:

1) підприємство є фінансово стійким та незалежним, а також здатним своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями, але інфляційні процеси, проблеми у збуті (через відсутність договірного регулювання стосунків), часті політичні та податкові зміни загострюють та ускладнюють його роботу;

2) кількість працівників підприємства не має сталості та стабільного штату попри те, що штатні працівники мають значний потенціал. Зростання штатної чисельності у 2021 р. на 5 осіб викликано через зростання обсягів господарської діяльності та специфікою діяльності (частина робіт виконується сезонними працівниками через те, що ці роботи не мають постійного попиту) – на 1 особу зросла чисельність виробничого, а от чисельність управлінського персоналу зросла на 4 особи. Співвідношення управлінського персоналу до

промислово-виробничого персоналу у 2020 р. становить 40% до 60%, у 2021 р. – 45% до 55%, у 2022 р. – 38,9% до 61,1%. Дане співвідношення не має економічної обґрунтованості, оскільки не дотримується його рекомендована величина, яка прописана у теоретичних положеннях управління персоналом, – 20-30% до 80-70%;

3) зміни у витратах на оплату праці відбуваються лише за структурними складовими, а самі витрати на оплату праці знаходяться в межах їх планових величин, що може свідчити про намагання керівництва підприємства дотримуватися норм законодавчого регулювання, а не інтересів своїх працівників. Її середній розмір збільшився з 4335 грн. у 2020 р. до 6747 грн. у 2022 р. через зміни мінімального гарантованого рівня заробітної плати; у 2020 р. управлінський персонал мав оплату праці у 2,5 рази більшою ніж виробничий персонал, у 2021 р. – вони практично зрівнялися, у 2022 р. – знову у 1,24 рази оплата праці управлінського персоналу була більшою). Крім того, заробітна плата 1 штатного працівника підприємства у середньому була у 2,5 рази меншою від розміру оплати праці по Україні та у 2 рази в Житомирській області;

4) кадрова політика підприємства базується на адміністративних методах управління та частково на економічних стимулах і соціальних гарантіях, які орієнтовані на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства.

Отже, до кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ» є необхідність висунути підвищені вимоги щодо гнучкості, практичності та адаптивності до різних факторів впливу (стиль керівництва, організаційна культура, цілі та місія підприємства – внутрішні фактори; розвиток економіки держави та ринку праці, зміни законодавства, діяльності в умовах кризи та інші – зовнішні фактори). Метою кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ» варто обрати своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу для підвищення ефективності виробництва через удосконалення процесів стимулювання та мотивації праці та досягнення стратегічних цілей для отримання прибутку.

Сформовані цілі кадрової політики представлені на рисунку 1.

Цілі кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ»:

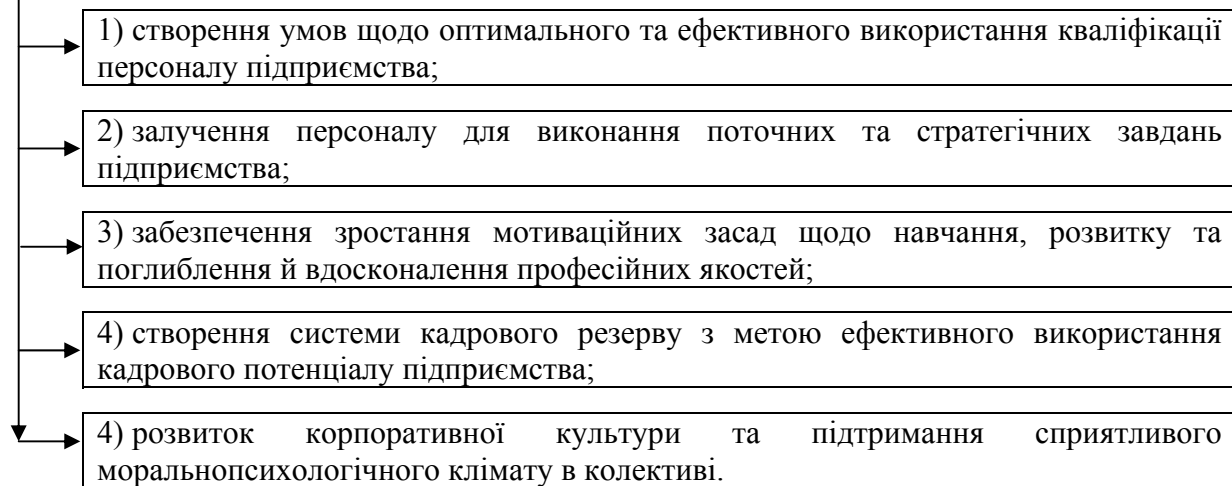


Рис. 1. Основні цілі кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ»

Джерело: запропоновано авторами.

Зазначені цілі кадрової політики передбачають необхідність такого:

- 1) розробки стандартів в області управління персоналом;
- 2) здійснення контролю за виконанням стандартів в області управління персоналом;
- 3) вивчення факторів впливу (психологічних, організаційних, виробничих) на трудову діяльність працівників для розробки заходів покращення умов праці та підвищення ефективності роботи;
- 4) створення рекомендацій щодо оптимального використання особистих трудових можливостей працівників;
- 5) забезпечення постійного моніторингу персоналу з метою соціально-психологічної підтримки середовища роботи.

Досліджуючи рівні усвідомлення існуючих кадрових стратегій в умовах ПрАТ «ЕЛВІ» дійшли висновку, що воно використовує комбінацію з різних її видів. Цю тенденцію, на нашу думку, варто продовжити і у подальшому, але за умови запровадження обґрунтованих та економічно доцільних заходів за кожної із стратегій (табл. 1).

Таблиця 1. Стратегії розвитку кадрових політик ПрАТ «ЕЛВІ»

Стратегія	Що передбачено стратегією
реактивної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) діагностування проблеми з персоналом; 2) аналіз причин невирішених кадрових питань та конфліктних ситуацій; 3) реалізація заходів для ліквідації наслідків непорозумінь; 4) проведення контролю щодо усунення негативних явищ у роботі з персоналом; 5) вирішення або термінова ліквідація виявлених проблем.
превентивної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) обґрунтування прогнозів розвитку кадрової ситуації; 2) оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань; 3) використання короткострокових та середньострокових прогнозів потреби в кадрах; 4) прогнозування кадрової ситуацію; 5) здійснення постійного моніторингу; 6) створення (за потреби) цільової кадрової програми; 7) формування вимог до навчання персоналу та планування кадрового резерву на різні періоди; 8) розробка цільових кадрових програм.
активної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) розробка кадрового прогнозу; 2) формування засобів впливу на кадрову ситуацію; 3) розробка антикризової кадрової програми; 4) проведення моніторингу виробничого клімату; 5) удосконалення стимулювання та мотивація персоналу. <p>Активна кадрова політика може бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - раціональною, коли обґрунтовуються прогнози розвитку кадрової ситуації та керується планами короткострокового, середньострокового та довгострокового періодів роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації; - авантюристичною.
раціональної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) використання мобільної стратегії управління персоналом через реалізацію декількох проєктів; 2) використання гнучких форм залучення фахівців.
авантюристичної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність обґрунтованого прогнозу розвитку кадрових ситуацій, але наявність можливості впливу на них. 2) відсутність здійснення діагностики персоналу; 3) створення планів кадрової роботи без аналізу можливих змін ситуації; 4) включення планів кадрової роботи до програм розвитку підприємства; 5) організація навчання персоналу за нагальної потреби; 6) формування кадрового резерву за рахунок тих, хто здійснив навчання; 7) орієнтація на роботу з метою формування у працівників задоволення щодо стабільності, безпеки, соціальної захищеності.

Джерело: запропоновано авторами.

Отже, виконання кадрової політики відповідно до поточних та

стратегічних інтересів підприємства – головне призначення діяльності кадрово-юридичного відділу. Перш ніж визначити, якими інструментами слід здійснювати удосконалення роботи кадрово-юридичного відділу підприємства щодо підвищення ефективності кадрової політики, варто розширити функціональні обов'язки цього відділу та сформувати нову модель його менеджера, оскільки успіх всього підприємства напряму залежить від ефективного управління діяльністю працівників підприємства та системності.

Напрямки діяльності кадрово-юридичного відділу ПрАТ «ЕЛВІ» обумовлені чинниками, які є характерними для всього підприємства. Але, є й необхідність щодо постійної та системної роботи у таких ще напрямках:

- 1) визначення потреби у кадрах та планування кадрового забезпечення;
- 2) дослідження і аналіз якостей працівників підприємства;
- 3) поліпшення умов роботи працівників підприємства;
- 4) вирішення соціальних питань працівників підприємства;
- 5) формування кадрового резерву;
- 6) запровадження процесу ротації працівників підприємства;
- 7) розвиток та удосконалення систем стимулювання та мотивації.

Директору ПрАТ «ЕЛВІ» слід більше уваги приділяти роботі з персоналом, за яку відповідає кадрово-юридичний відділ. Так, для підвищення ефективності функціонування цього відділу необхідно проводити дослідження щодо його роботи, аналізувати та доповнювати професійні обов'язки працівників відділу, приділяти увагу підвищенню їх кваліфікації, оскільки тільки системний підхід керівництва сприятиме формуванню правильних висновків, які є необхідними для удосконалення та підвищення рівня ефективності загальної кадрової політики підприємства. Варіант такої формалізації може мати вигляд:

- 1) разом з іншими керівниками структурних підрозділів підприємства менеджер кадрово-юридичного відділу розробляє кадрову політику та конкретні плани її реалізації та виносить пропозиції на розгляд директору;
- 2) раз на рік (або за вимогою) подає директору підприємства аналітичні

записки щодо кадрової ситуації з виявленими проблемами та рекомендованими пропозиціями для їх вирішення.

Ми дослідили перелік основних функцій кадрово-юридичного відділу ПрАТ «ЕЛВІ». Цей перелік, на нашу думку, варто розширити (табл. 2).

**Таблиця 2. Додаткові функціональні обов'язки
кадрово-юридичного відділу ПрАТ «ЕЛВІ»**

Функція	Що передбачає функція
1. Кадровий моніторинг:	постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою різних процесів, які пов'язані з кадровою роботою.
2. Координація планування	узгодженість системи планування (плани роботи щодо персоналу мають узгоджуватися з планами інших сфер діяльності підприємства).
3. Контролінг персоналу:	1) створення інформаційної бази даних з персоналу; 2) вивчення впливу існуючого розподілу працівників за місцем роботи на результати роботи підприємства; 3) аналіз ефективності застосування методів управління персоналом.
4. Персонал-маркетинг:	1) дослідження ринку праці, його сегментування; 2) аналіз очікувань працівників стосовно кар'єрного зростання; 3) поширення у межах підприємства інформації щодо потреби у кадрах, можливостей професійного навчання або зміни рівня кваліфікації; 4) пошук і залучення на роботу необхідних фахівців.
5. Кадровий консалтинг:	1) вплив ефективності роботи персоналу на результат роботи підприємства; 2) визначення важливих професійних якостей різних категорій працівників; 3) надання консультацій різного кадрового характеру працівникам.
6. Кадровий аудит:	1) оцінка відповідності персоналу місії, цілям і стратегії підприємства (об'єктами аудиту є характеристики персоналу (якісні та кількісні), структура підприємства, корпоративна етика та культура).
7. Лізинг персоналу:	робота з іншими суб'єктами господарювання, щодо використання їх працівників без установа з ними відносин прямого наймання.
8. Автоматизація кадрової роботи	програмне комплексне забезпечення кадровими типовими документами з метою надання достовірної інформації про кожного працівника щодо його якостей для виконання оцінки.

Джерело: запропоновано авторами.

Відповідно до розширення функціональних напрямів роботи з персоналом підприємства є необхідність змінити вимоги до менеджера кадрово-юридичного відділу (рис. 2).

Менеджер кадрово-юридичного відділу ПрАТ «ЕЛВІ» повинен:

1) мати:

- 1.1) вищу освіту;
- 1.2) отримати спеціальну психолого-педагогічну підготовку;
- 1.3) досвід кадрової роботи (бажано і у керівній сфері);
- 1.4) високі моральні якості;
- 1.4) спрямованість на роботу з людьми;
- 1.5) розвинуті організаторські та комунікативні здібності.

2) знати:

- 2.1) принципи кадрової політики;
- 2.2) цілі, завдання, проблеми підприємства;
- 2.3) перспективи розвитку підприємства;
- 2.4) форми і методи планування роботи з кадрами;
- 2.5) форми і методи організаційної роботи з кадрами;
- 2.6) основи господарського і трудового законодавства;
- 2.7) основи психології, педагогіки, соціології праці.

3) володіти:

- 3.1) методами організації і технікою управління кадрами;
- 3.2) методами управління соціально-психологічними процесами;
- 3.3) питаннями практичного використання основ законодавства у роботі;
- 3.4) методами оцінки особистісних і ділових якостей працівників;
- 3.5) методами оцінки результатів колективної роботи;
- 3.6) методами організації виховної роботи у колективі.

4) мати чітке уявлення:

- 4.1) про дієвість основ психології, педагогіки та соціології праці;
- 4.2) про методи дослідження соціально-психологічних процесів;
- 4.3) про методи аналізу соціально-психологічних процесів;
- 4.4) про використання ефективних прийомів щодо управління кадрами;
- 4.5) про використання прийомів щодо управління соціальними процесами;
- 4.6) про методи дослідження сфери стимулювання та мотивації персоналу;
- 4.7) про небезпеку щодо витоку комерційної інформації підприємства;
- 4.8) про необхідність здійснення перевірки лояльності працівників;
- 4.9) про необхідність забезпечення безпечних умов праці;
- 4.10) про обов'язковість вирішення питань, що пов'язані з персоналом.

5) бути:

- 5.1) провідником кадрової політики в колективі;
- 5.2) соціальним лідером колективу;
- 5.3) еталоном.

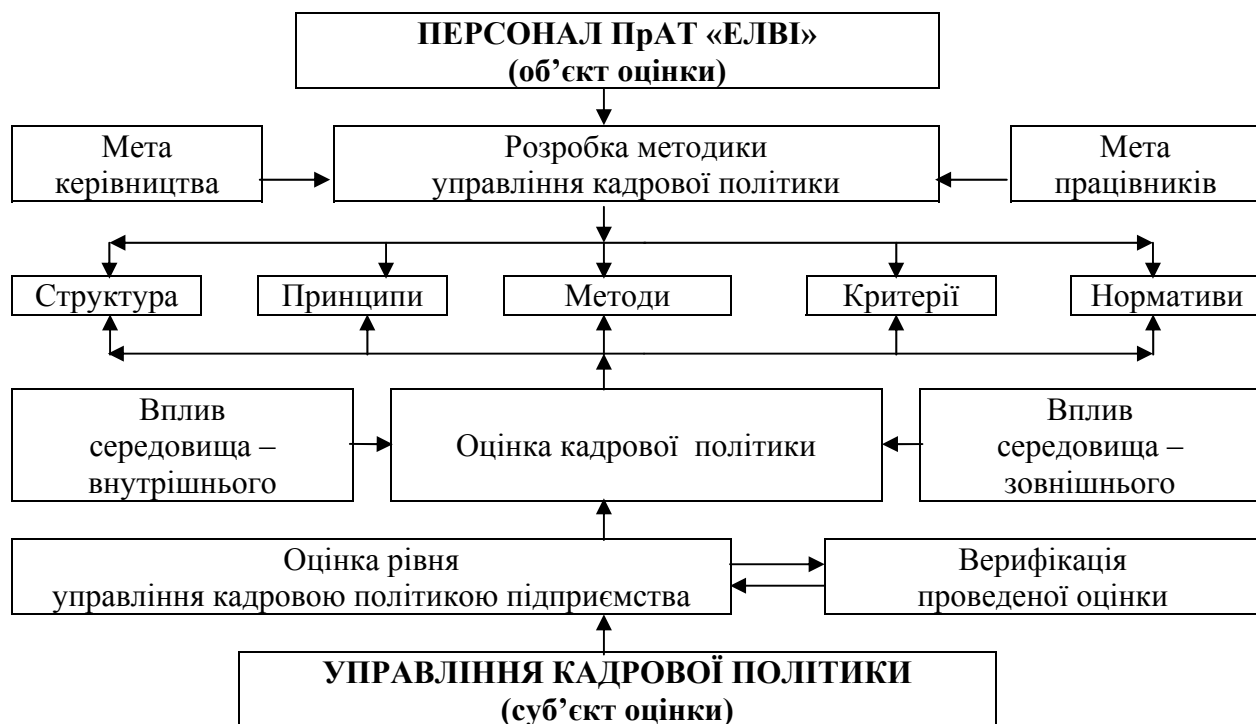
Рис. 2. Модель менеджера кадрово-юридичного відділу ПрАТ «ЕЛВІ»

Джерело: запропоновано авторами

Отже, удосконалення організації роботи з кадрами кадрово-юридичного відділу ПрАТ «ЕЛВІ» повинно базуватися на впровадженні запропонованої

моделі менеджера, оскільки управління кадровою політикою належить до вагомих складових загального процесу управління підприємством.

Відповідно до цілей та завдань удосконалення кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ» нами запропоновано модель сукупності її складових елементів (рис. 3).



**Рис. 3. Модель складових реалізації
Оцінки управління кадровою політикою ПрАТ «ЕЛВІ»**

Джерело: адаптовано авторами за [2].

Отже, оцінка управління кадровою політикою є обов'язковим етапом процесу формування й оцінки загального економічного стану підприємства. Персонал підприємства (наявні активні співробітники, які здатні до перекваліфікації та введення нових технологій виробництва) виступають суб'єктом оцінки, для якого здійснюється розробка методики управління. На основі різних параметрів та оцінки впливу різних факторів середовища відбувається процес оцінювання рівня кадрової політики підприємства.

На основі обраних концепції та принципів управління персоналом і розробляється політика управління персоналом, тобто кадрова політика, що являє собою поєднання обраних на основі доцільності та економічності

напрямів, форм, методів, критеріїв та нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом, які спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності підприємства у цілому. Таким чином, кадрова політика ПрАТ «ЕЛВІ» повинна мати за головну мету системне поточне та перспективне забезпечення кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації, а також формування та оптимальне використання персоналу для досягнення цілей підприємства. Вона повинна визначати основний напрям й основи кадрової роботи з персоналом та загальні й специфічні вимоги до нього. Причому, головне завдання кадрової політики підприємства може вирішуватися по-різному, а саме:

- 1) звільняти або зберігати працівників (якщо останнє, то яким шляхом);
- 2) самостійно здійснювати підготовку працівників або шукати таких, які вже її мають;
- 3) проводити набір персоналу за рахунок зовнішніх джерел формування або перенавчати тих працівників, які можуть бути звільненими;
- 4) організовувати додатковий набір персоналу або обмежитися існуючою кількістю за умови збільшення ефективності їх використання;
- 5) інвестувати кошти на підготовку вузько спеціалізованих працівників чи маневрених тощо.

Отже, ефективна кадрова політика є складовою частиною стратегії розвитку підприємства (через її кадрове забезпечення) та має бути гнучкою (бути як стабільною (через зв'язок з певними планами працівників), так і динамічною (здатною коригуватися через зміни тактики підприємства або економічної ринкової ситуації)), а також фінансово обґрунтованою. Тому, кадрова політика ПрАТ «ЕЛВІ» повинна бути:

- 1) спрямована на формування системи роботи з кадрами на основі адміністративних методів, економічних стимулів та соціальних гарантіях з орієнтацією на одержання економічного та соціального ефекту;
- 2) сприяти максимальному дотриманню чинного законодавства України у сфері праці та інших нормативно-правових документів, які регламентують

роботу з кадрами;

3) орієнтуватися на поєднання інтересів працівника з інтересами підприємства щодо досягнення високої ефективності та продуктивності праці, підвищення загальної ефективності виробництва, одержання підприємством конкурентних переваг на ринку та прибутку.

Кадрову політику визначають форми і методи роботи з персоналом у рамках конкретного суб'єкту господарювання. Тому, кадрова політика ПрАТ «ЕЛВІ» теж повинна мати тісний зв'язок зі усіма сферами господарської політики підприємства. При її формуванні варто дотримуватись чітко визнаних принципів. У таблиці 3 нами запропоновані основні принципи формування кадрової політики підприємства.

Отже, кадрова політика ПрАТ «ЕЛВІ» має формувати: вимоги до робочої сили у процесі найму (щодо освіти, стажу, рівня спеціальної підготовки і т. ін.); відношення до соціально-психологічної стабілізації колективу підприємства; відношення до вкладання фінансових ресурсів в робочу силу; відношення до направленої дії на розвиток робочої сили підприємства; відношення до характеру підготовки нових робітників; відношення до характеру перепідготовки та підвищення кваліфікаційного рівня кадрів; відношення до внутрішнього руху кадрів підприємства тощо.

З метою об'єктивності щодо формування напрямів кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ» та механізмів їх реалізації нами було проведене анкетне опитування 15 працівників (або 83,3% усіх штатних працівників) з різних структурних підрозділів та з різними рівнями заробітної плати на основі запропонованої форми АНКЕТИ, а також опрацьовані її результати за основними групами питань (табл. 4). Виконавши аналіз отриманих результатів, ми дійшли висновку, що до найбільш серйозних проблем кадрової політики є усі підстави віднести такі, які представлені у таблиці 5.

**Таблиця 3. Основні принципи
формування кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ»**

Напрямок	Принцип	Значення принципу для напрямку
1	2	3
1. Управління персоналом: 2. Підбір та розстановка персоналу:	Досягнення індивідуальних та організаційних цілей.	Визначає обов'язковість пошуку обґрунтованих та чесних компромісів між адміністрацією та працівниками.
	2.1) відповідності;	Визначає обов'язковість відповідності характеристики роботи (обсяг, повноваження, відповідальність) можливостям людини.
	2.2) професійної компетенції;	Визначає обов'язковість відповідності вимог посади наявності рівня знань.
	2.3) практичних досягнень;	Визначає обов'язковість певного рівня практичного досвіду.
	2.4) індивідуальності.	Визначає обов'язковість для виконання необхідної роботи особистісних якостей працівника та рис його характеру.
3. Розвиток персоналу:	3.1) підвищення кваліфікації;	Визначає обов'язковість системного навчання персоналу відповідно до персональної стратегією розвитку співробітника.
	3.2) самовираження;	Визначає обов'язковість самостійності та індивідуальності при виконання поставлених завдань.
	3.3) саморозвитку.	Визначає обов'язковість (або можливість) системного розвитку за наявності здібності до цього у працівника.
4. Формування та підготовка резерву	4.1) конкурсності;	Визначає обов'язковість відбору кандидатів через процедуру конкурсу.
	4.2) ротації;	Визначає обов'язковість (або можливість) планомірної зміни посади по вертикалі або горизонталі.
	4.3) індивідуальної підготовки	Визначає обов'язковість (або можливість) підготовки резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою.
5. Оцінювання та атестації персоналу	5.1) визначення показників оцінювання;	Визначає обов'язковість формування системи показників для досягнення мети оцінювання з урахуванням критеріїв та частоти оцінок.
	5.2) оцінювання виконання завдань	Визначає обов'язковість оцінювання результатів діяльності за критеріями, що визначені.
6. Мотивація та стимулювання персоналу	6.1) відповідності оплати праці вимогам виконуваної роботи;	Визначає обов'язковість наявності ефективності щодо використання систем та форм оплати праці співробітників.
	6.2) поєднання стимулів-реакцій та санкцій;	Визначає обов'язковість опису конкретних завдань, обов'язків та показників по ним, а також видів заохочення та покарання за результат.
	6.3) мотивації.	Визначає обов'язковість визначення спонукальних чинників впливу щодо індивідуального прагнення виконання завдань.

Джерело: сформовано авторами.

З метою об'єктивності щодо формування напрямів кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ» та механізмів їх реалізації нами було проведене анкетне опитування 15 працівників (або 83,3% усіх штатних працівників) з різних структурних підрозділів та з різними рівнями заробітної плати на основі запропонованої форми АНКЕТИ, а також опрацьовані її результати за основними групами питань (табл. 4). Виконавши аналіз отриманих результатів, ми дійшли висновку, що до найбільш серйозних проблем кадрової політики є усі підстави віднести такі, які представлені у таблиці 5.

**Таблиця 4. Результати анкетування
працівників ПрАТ «ЕЛВІ» за групами питань**

№ п/п	Питання	Результат	
		к-сть	%
1	2	3	4
Питання, які стосуються управління персоналом			
1.	Здатні виконувати більший обсяг роботи –	13	86,7
2.	Визнали необхідність застосування обґрунтованої системи штрафів на підприємстві –	8	80,0
3.	Підтвердили відповідність характеристики виконуваної роботи індивідуальним характеристикам (освіті, спеціальності, кваліфікації) –	11	73,3
4.	Готові до підвищення рівня своєї професійної підготовки –	9	60,0
5.	Визнали, що мають надійну та стабільну роботу –	9	60,0
6.	Підтвердили задоволеність процедурою найму на роботу –	9	60,0
7.	Визнали безпечними умови праці –	9	60,0
8.	Підтвердили задоволеність процедурою атестації –	6	40,0
9.	Сказали, що ознайомлені з нормативними документами, які регулюють трудову діяльність –	5	33,3
10.	Підтвердили ознайомлення з вимогами до роботи перед її початком –	7	46,7
11.	Підтвердили можливість кар'єрної перспективи в умовах підприємства –	4	26,7
12.	Визнали, що робота не дозволяє виконання проявляти творчість та самостійність –	11	26,7
13.	Визнали виконання роботи, яка не відповідає спеціальності чи кваліфікаційному рівню –	3	20,0
14.	Сказали, що їм відомі напрями кадрової політики підприємства –	3	20,0
15.	Переконані, що адміністрація не реалізовує усі можливі адміністрації заходи щодо поліпшення системи управління персоналом –	3	20,0
16.	Підтвердили відчуття нестачі знань, умінь та навичок для виконання нових завдань –	2	13,3

Продовження таблиці 4.

17.	Визнали, що ефективними неекономічними методами мотивації є: - можливість придбання нових знань, умінь, навичок – - можливість просування по службі – - право голосу у вирішенні питань щодо управління підприємством – - повага, довіра, поважне ставлення з боку керівництва –	7 2 0 6	46,7 13,3 0 40,0
18.	Визнали застосування штрафних санкцій за: - порушення трудової дисципліни – - брак у роботі або неналежне виконання своїх обов'язків – - спізнення на роботу – - неявки без поважної причини – - не було –	1 0 1 1 12	6,7 0 6,7 6,7 80,0
19.	Визнали рівень ефективності своєї праці як: неефективний – малоефективний – ефективний –	0 6 9	0 40,0 60,0
20.	Обрали найвагомими факторами впливу на підвищення продуктивності праці: 2) збільшення оплати праці – 6) персональна відповідальність за результатами праці – 7) встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплати – 4) розподіл прибутку пропорційно до трудового внеску –		1 2 3 4
	8) підвищення професійної підготовки і кваліфікації працівників, можливість кар'єрного зростання – 1) створення сприятливих умов праці – 5) застосування морального стимулювання – 3) залучення працівників до прийняття управлінських рішень –		5 6 7 8
21.	Визнали, що для зростання ефективності управління персоналом потрібно: - прибуток розподілити пропорційно трудовому внеску – - надати право участі в управлінні підприємством – - справедливо визначати винагороди за свою працю – - справедливо встановлювати критеріїв оцінки праці – - не знають –	1 1 6 6 1	6,7 6,7 40,0 40,0 6,7
Питання, які стосуються сфери оплати праці			
22.	Підтвердили відповідність заробітна плата рівню відповідальності –	12	80,0
23.	Вважають, що критерії оцінки праці справедливо встановлені –	10	66,7
24.	Вважають, що розмір заробітної плати встановлено справедливо –	10	66,7
25.	Вважають, що заробітна плата відповідає обсягу роботи –	10	66,7
26.	Підтвердили бажання працювати за іншою системою оплати праці –	6	40,0
27.	Визнали рівень мотивації як: - низький – - посередній – - належний – - високий –	1 11 2 1	6,7 26,7 13,3 6,7

Продовження таблиці 4.

28.	Визнали, що варто змінити у сфері оплати праці таке:		
	- запроваджувати нові види преміювання –	4	26,7
	- провести роз'яснення працівникам щодо принципів формування заробітної плати усіх категорій працівників –	3	20,0
	- запровадити нові прозорі системи та форми оплати, які ґрунтуються на мотиваційній основі –	5	33,3
	- нічого -	3	20,0
Питання, які стосуються сфери добробуту працівників			
29.	Підтвердили задоволеність рівнем соціальної забезпеченості –	13	86,7
30.	Визнали потребу щодо розширення переліку соціальних гарантій для працівників підприємства –	5	33,3
31.	Спосіб задоволення Ваших життєвих потреб:		
	- зарплата –	13	86,7
	- визнання –	0	0
	- влада –	0	0
	- кар'єра –	1	6,7
	- саморозвиток –	1	6,7
Питання, які стосуються сфери трудових відносин			
32.	Підтвердили задоволеність взаємовідносинами між керівниками і працівниками –	7	46,7
33.	Визнали необхідність організації неформальних корпоративних заходів –	5	33,3
34.	Визнали, що для підвищення рівня згуртованості потрібно:		
	- системно перед усім колективом визнавати заслуги працівників –	1	6,7
	- організувати на системній основі тематичні позаробочі зустрічі –	2	13,3
	- нічого –	12	80,0

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу АНКЕТ.

Кадрова політика ПрАТ «ЕЛВІ», на нашу думку, має мати чітко визначені та обґрунтовані складові та механізми їх виконання, які нами запропоновані у таблиці 6. Ми переконані, що компетентності персоналу мають стати стратегічним ресурсом підприємства, тому кадровий менеджмент підприємства має забезпечити такі умови, які б сприяли формуванню та розвитку його персоналу.

Отже, необхідною умовою взаємодії ПрАТ «ЕЛВІ» і його працівників є стабілізація складу найманих працівників. Маємо врахувати ще й те, що постійний розвиток науково-технічного прогресу спричиняє втрату актуальності вже набутих знань найманими працівниками. Забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ» можливе лише через узгодження з напрямками розробки стратегії розвитку персоналу, які є взаємопов'язаними і взаємопідтримуючими (рис. 4).

**Таблиця 5. Найбільш серйозні проблеми
кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ»**

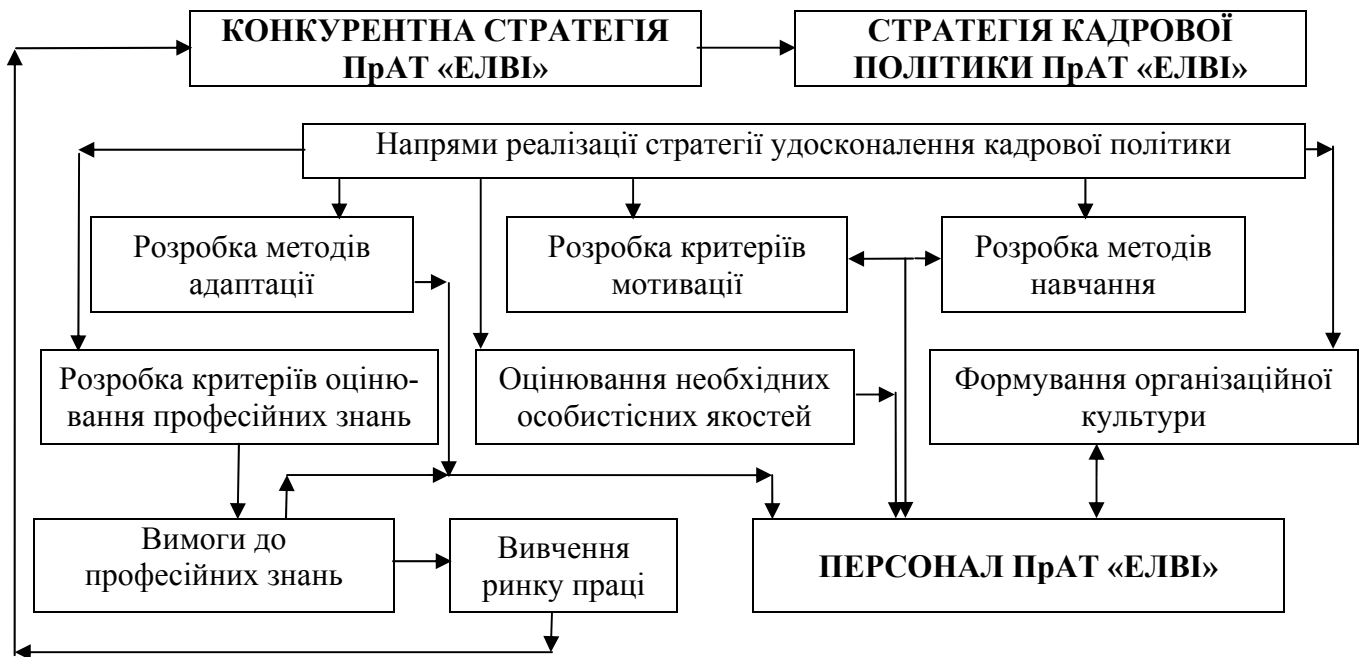
Проблема кадрової політики	Обґрунтування вибору
1. Недосконалість системи оплати праці та її стимулювання –	кожен четвертий працівник переконаний, що відсутня справедлива оплата праці працівників підприємства, яка до того ж не відповідає рівню відповідальності та обсягу роботи.
2. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу –	три працівники з п'яти мають зауваження щодо системи підбору та наймання через відсутність критеріїв відбору, часткове доведення до відома вимоги до роботи, відсутність оцінки можливості зростання індивідуальної продуктивності праці у перспективі.
3. Недосконалість системи розвитку персоналу –	три працівники з п'яти готові підвищити рівень своєї професійної підготовки; кожен п'ятий виконував роботу, де відчував нестачу знань, навичок та вмінь та визнав, а також те, що його робота не сприяє саморозвитку.
4. Недосконалість системи атестації –	три працівники з п'яти визнали процедуру атестації не об'єктивною.
5. Відсутність кадрового резерву –	майже три працівники з чотирьох не бачать перспектив кар'єрного росту в умовах підприємства.
6. Відсутність контролю та відповідальності у сфері праці –	чотири працівники з п'яти визнали необхідність застосування обґрунтовано системи штрафів; більшість працівників визнала про необхідність запровадження персональної відповідальності за результати праці.
7. Дефіцит кваліфікованих кадрів –	кожен п'ятий виконував роботу, яка не відповідає спеціальності та кваліфікаційному рівню,
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками –	кожен другий не задоволений стосунками з керівництвом.
9. Низький рівень соціальної захищеності –	кожен третій наполягає на розширенні переліку соціальних гарантій.
10. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства –	чотири працівники з п'яти нічого не знають про заходи кадрової політики

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу результатів АНКЕТ.

**Таблиця 6. Напрями формування кадрової політики
та механізми їх виконання в умовах ПрАТ «ЕЛВІ»**

Напрямок	Обґрунтування напрямку	Механізм реалізації
політика зайнятості	1) забезпечення висококваліфікованим персоналом; 2) створення привабливих умов праці; 3) створення підґрунтя та можливості для просування працівників за умов підвищення рівня їх задоволеності роботою.	1) аналіз та реалізація заходів з удосконалення процедур найму та відбору правників, їх атестації та розвитку кар'єри; 2) аналіз та реалізація заходів із вдосконалення організації та обслуговування робочих місць; 3) організація системного інформування працівників щодо кадрових поточних та перспективних потреб підприємства; 4) щорічне звітування про результати реалізації заходів кадрової роботи; 4) надання додаткових днів відпустки.
політика оплати праці	надання заробітної плати, яка є вищою ніж на інших підприємствах та враховує здібності, досвід й відповідальність працівника за умов застосування мотиваційних засад .	1) заходи з удосконалення системи оцінювання робіт; 2) організації оплати праці та преміювання шляхом запровадження нових систем та форм оплати праці, які побудовані на мотиваційних засадах.
політика навчання	формування належної навчальної бази з метою надання можливості працівникам підвищити свою кваліфікацію та професійного просування.	1) організація процесів навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації з обов'язковою перевіркою здобутих знань, вмій та навичок; 2) формування умов для саморозвитку.
політика добробуту	1) забезпечення ширшого набору пільг і послуг, ширшого ніж у інших наймачів; 2) створення соціальних умов, які мають бути привабливими для працівників та взаємовигідними для них і підприємства.	1) розширення та запровадження додаткових соціальних гарантій (медичне страхування, покриття транспортних послуг та послуг зв'язку, компенсація витрат на житло та харчування і т. ін.); 2) облік відмінностей в життєвому рівні для організації додаткової матеріальної допомоги працівникам підприємства, які цього вкрай потребують; 3) надання допомог для вирішення особистих проблем працівникам підприємства; 4) організація суспільної діяльності;
політика трудових відносин	встановлення процедур урегулювання та вирішення трудових конфліктів	1) організація системного інформування працівників щодо питань, які стосуються сфери праці; 2) заходи по удосконаленню керівного стилю.

Джерело: запропоновано авторами.



**Рис. 4. Схема забезпечення ефективної реалізації
кадрової політики ПрАТ «ЕЛВІ»**

Джерело: запропоновано авторами.

Особливу увагу необхідно приділити такому напрямку кадрової політики як «Політика оплати праці» оскільки, на нашу думку, удосконалення сфери оплати праці працівників здатна значно вплинути й на інші її напрями. Дослідженням встановлено, що певні труднощі у здійсненні господарської діяльності ПрАТ «ЕЛВІ», обумовлюють та загострюють проблему щодо виплати своїм працівникам гарантованого тарифного заробітку. Це означає, що є необхідність щодо удосконалення організації оплати праці. Удосконалення системи оплати праці для підприємства може дати зростання зацікавленості його працівників до ефективної праці. За існуючої тарифної системи оплати праці працівник мало зацікавлений у підвищенні ефективності своєї праці, оскільки більша частина його коштів сформована за рахунок норм та дії положення про організацію оплати праці, а це забезпечує передбачуваний результат [6, с. 105]. Разом з тим, будь які серйозні зміни щодо організаційного механізму оплати праці будуть лякати людей та стають причиною їх опору, а от незначні зміни – є легшими для сприйняття, але й малоефективними [3].

Отже, розробка та запровадження нових систем та форм оплати праці для підприємства належить до складних та трудомістких завдань, які потребують виваженості, відповідальності та економічної доцільності щодо можливостей реалізації. Подальше дослідження цього питання дозволило нам визначити, що найкращим варіантом організації оплати праці ПрАТ «ЕЛВІ» буде оплата праці на основі безтарифної системи, оскільки штатна кількість працівників є не великою, кожен працівник бачить, яку роботу та як виконує колега, а головне – результат індивідуального внеску кожного працівника є можливість об'єктивно встановити у результаті спільної праці.

Г. А. Семенов та К. Складанна переконували, що методики реалізації безтарифної системи оплати праці можуть є різні, а їх обрання залежать від багатьох факторів [5]. У свою чергу, С. Ф. Покропивний стверджував, що застосування варіанту безтарифної моделі оплати праці є розробкою керівництва конкретного підприємства, що має унікальність [4]. У статті «Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної системи оплати праці» [1] запропонований покроковий механізм застосування безтарифної системи оплати праці для малих підприємств, який підходить для ПрАТ «ЕЛВІ». Отже, запровадження саме безтарифної системи оплати праці для ПрАТ «ЕЛВІ» може мати економічну доцільність, оскільки ця система оплати праці здатна забезпечити суттєве підвищення трудової мотивації працівників підприємства та забезпечити значне зростання продуктивності праці, оскільки працівники підприємства добре знають один одного та здатні до об'єктивного оцінювання результатів праці кожного.

Таким чином, запропонована стратегія кадрової політики, на нашу думку, сприятиме збільшення потенційних можливостей ПрАТ «ЕЛВІ» реагувати на виклики, які можливі через виникнення кризового стану підприємства та посилення загальної кризи у країні, через нові техніко-технологічні вимоги, через швидкі зміни стану ринку праці.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Для створення дієвої системи управління персоналом підприємства кожне

підприємство має сформувану власну філософію управління персоналом на основі визнаного досвіду провідних компаній, але, при цьому, враховувати та продовжувати накопичувати власний досвід роботи. Щодо кадрової політики, то це напрямом кадрової роботи підприємства, який має будуватися на індивідуальних системі принципів, методах, формах та організаційному механізмі визначення цілей й завдань для її створення. До того ж, кадрова політика потребує постійного удосконалення у зв'язку з модернізацією економіки країни та технічним оновленням її виробничої сфери. Лише тоді вона здатна забезпечити конкурентоздатність кадрового потенціалу підприємства, а також підтримувати сталий соціально-економічний розвиток підприємства.

Література

1. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної системи оплати праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal/>
3. Економіка підприємства: підручник / За заг. Ред. С. Ф. Покропивного. Вид 2-ге, перероб та доп. К.: КНЕУ, 2001. 526 с.
4. Єсінова Н.І. Економіка праці: навч. посібник. Харків: Академія. 2006. 376 с.
5. Семенов Г. А., Складанна К. І. Впровадження безтарифної системи оплати праці: *Економіка та підприємництво*. 2013. № 2 (71). С. 174-180. Режим доступу :http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/2_2013/35.pdf
6. Складанна К. І. Впровадження безтарифної системи оплати праці на підприємстві. *Причорноморські економічні студії. Розділ 5: демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2016. Випуск 2. С. 100-105. Режим доступу :<http://bses.in.ua/journals/2016/2-2016/24.pdf>

References

1. Volkivska, A. Osovska, G. Semenyuk, T. and Kawun, O. (2021), “Organizational, economic and motivational aspects of introduction of tariffless system of payment for small enterprises”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8740> (Accessed 05 March 2023).
2. Homba, L.A. (2010), “Methodical approaches to the assessment of the personnel of a modern enterprise”, available at: www.nbu.gov.ua/portal/ (Accessed 05 March 2023).
3. Pokropyvnyj, S.F. (2001), *Ekonomika pidpryemstva* [Enterprise economy], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Yesinova, N.I. (2006), *Ekonomika pratsi* [Labor economy], Akademiia, Kharkiv, Ukraine.
5. Semenov, H.A. and Skladanna, K.I. (2013), “Implementation of a tariff-free system of labor payment”, *Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 2 (71), pp. 174-180, available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/2_2013/35.pdf (Accessed 05 March 2023).
6. Skladanna, K.I. (2016), “The introduction of tariff-free wage system at the enterprise ”, *Prychornomors'ki ekonomichni studii. Rozdil 5: demohraiiia, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka*, vol. 2, pp. 100-105. available at: <http://bses.in.ua/journals/2016/2-2016/24.pdf> (Accessed 05 March 2023).

Стаття надійшла до редакції 13.03.2023 р.