

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА**

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

**«Інструменти оптимізації кадрової політики в  
системі публічного управління.»**

**«Instruments for Optimizing Personnel Policy  
in the Public Administration System»**

Виконав: здобувач заочної форми навчання  
спеціальності 281 Публічне управління та  
адміністрування  
Освітня програма «Публічне управління та  
адміністрування»

**Маммадов Джахангір Назім огли**

Керівник: канд.екон.наук, доц. Козловцева В.А.

Рецензент: д-р.екон.наук, проф. Коваль В.В.

Рекомендовано до захисту:  
Протокол засідання кафедри

№ \_\_\_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 20 \_\_\_\_ р.

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ проф. Олена ПАВЛЕНКО  
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № \_\_\_\_  
протокол № \_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 20 \_\_\_\_ р.

Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(за національною шкалою)

Голова ЕК

\_\_\_\_\_ проф. Олена ПАВЛЕНКО  
(підпис)

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	6
1.1. Основні поняття та роль кадрової політики у діяльності підприємства .....	6
1.2 Основні складові кадрової політики підприємства .....	18
1.3 Взаємозв'язок кадрової політики зі стратегічним розвитком підприємства .....	24
РОЗДІЛ 2.....	28
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГІДРАВЛІКА» .....	28
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства .....	28
2.2. Дослідження ефективності системи управління персоналом ТОВ «Гідравліка».....	43
2.3 Організація та впровадження кадрової політики на ТОВ «Гідравліка»....	53
РОЗДІЛ 3.....	56
ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	56
3.1 Напрями підвищення результативності системи управління персоналом на підприємстві .....	56
3.2. Зарубіжний досвід мотивації працівників та його перспективи впровадження в українських компаніях .....	62
3.3 Перспективи удосконалення кадрової політики ТОВ «Гідравліка».....	69
ВИСНОВКИ .....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	81

## ВСТУП

Сучасна Україна перебуває в активній фазі змін, які охоплюють усі сфери життя суспільства. Зокрема, інтеграція до європейського та світового простору ставить перед державними інституціями нові виклики. З'являється необхідність у впровадженні сучасних підходів до управління, модернізації кадрової політики та розвитку людського потенціалу.

Важливим аспектом у цьому процесі стає стратегічне управління персоналом, адже саме ефективна кадрова політика [2, с. 23] дозволяє організаціям максимально результативно використовувати потенціал своїх працівників. Це особливо актуально для сфери публічного управління, де людський ресурс є однією з ключових складових успіху.

Науковці як в Україні, так і за кордоном приділяють значну увагу проблемам розвитку кадрової політики. Питанням кадрового забезпечення, підготовки та управління персоналом займалися такі відомі дослідники, як Н. Афанасьєв, В. Василенко, В. Герасимчук, Л. Довгань, П. Друкер, М. Заєць, Ф. Зинов'єв, О. Кендюхов, К. Ковальська, А. Маслоу, Л. Михайлова, В. Нижник та багато інших.

Проте динаміка сучасного розвитку України створює нові виклики та напрями для досліджень, зокрема щодо удосконалення методів підбору та розстановки кадрів у сфері публічного управління. Залишається потреба у формуванні більш системних та ефективних механізмів роботи з персоналом.

Актуальність роботи: Міжнародний досвід показує, що якість та професіоналізм персоналу є одним із головних чинників успіху [9, с. 42] реформ та позитивних змін у державі. Саме тому питання підвищення кваліфікації працівників, розвитку їх навичок та компетентностей набуває особливої важливості. Реалізація такої політики можлива лише за умови розробки та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Водночас існує ряд невирішених питань у сфері кадрової політики, зокрема щодо формування команд у публічному управлінні, вивчення особистісних якостей кандидатів при відборі на посади, а також систематизації досвіду оцінювання та просування працівників.

Це обумовлює необхідність подальших теоретичних та практичних досліджень у сфері кадрового менеджменту та розробки нових підходів до роботи з персоналом.

Мета роботи полягає у дослідженні специфіки кадрової політики в системі управління підприємством, визначенні її ключових завдань та розробці практичних рекомендацій для покращення організації роботи з персоналом.

Задля досягнення поставленої мети у бакалаврській роботі вирішувались наступні основні завдання:

- дослідження теоретичних основ формування ефективної кадрової політики на підприємстві;
- аналіз кадрового потенціалу та особливостей кадрової роботи на прикладі ТОВ «Гідравліка»;
- підготовка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на даному підприємстві;
- оцінка результативності запропонованих заходів та їх впливу на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес організації та реалізації кадрової політики у ТОВ «Гідравліка».

Методологічна основа дослідження базується на використанні сучасних теоретичних підходів менеджменту та економіки праці. У ході виконання дослідження застосовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження.

Зокрема:

- метод структурно-функціонального аналізу допоміг визначити ключові елементи кадрової політики та їхню роль у загальній системі управління персоналом;
- логічне узагальнення дозволило розкрити основні принципи побудови ефективної кадрової політики;
- застосування конкретно-історичного підходу та методів аналізу й синтезу дало можливість детальніше дослідити етапи розвитку кадрової політики підприємства;
- методи спостереження, порівняння, статистичний аналіз, графічне моделювання та експертні оцінки дозволили оцінити сучасний стан кадрової роботи у ТОВ «Гідравліка»;
- ситуаційний підхід сприяв пошуку оптимальних шляхів удосконалення кадрової стратегії підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у розробці та обґрунтуванні нових підходів до вдосконалення кадрової політики підприємства, які враховують специфіку його діяльності та особливості організації роботи з персоналом. Запропоновані автором рекомендації можуть стати основою для більш ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Основні поняття та роль кадрової політики у діяльності підприємства

Активний розвиток економіки стимулює появу нових підприємств та організацій, що, у свою чергу, підвищує значення ефективного управління персоналом як окремої складової менеджменту. Робота з кадрами потребує від керівників особливих знань, професійних навичок та спеціальної підготовки. На сучасному етапі для багатьох країн питання організації ефективної кадрової політики постає серед ключових проблем економічного розвитку.

Персонал будь-якої організації — це її основний трудовий ресурс, до якого належать кваліфіковані працівники, що мають необхідні професійні знання та досвід і виконують певні функції в межах виробничої або управлінської діяльності [3,2].

У багатьох джерелах під поняттям «кадри» розуміють, перш за все, спеціалістів високої кваліфікації або працівників, що мають значний досвід роботи на підприємстві. Наприклад, у французькій практиці до складу кадрів зараховують переважно управлінців середньої та вищої ланки та професіоналів вузької спеціалізації.

Таким чином, кадрова політика виступає стратегічним напрямом діяльності підприємства щодо управління персоналом, спрямованим на підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток та створення сприятливих умов для досягнення стабільності та конкурентоспроможності організації [3, с. 174].

Кадрова політика визначає головні принципи та правила взаємодії з персоналом на довготривалу перспективу. Приклади з історії людства, такі як правління римських імператорів чи діяльність видатних мислителів Давньої

Греції, свідчать, що кадрова політика завжди мала важливий вплив на розвиток держав та суспільства. Подібна ситуація спостерігалася й у XX столітті — тривале існування авторитарних режимів у різних країнах світу значною мірою пояснювалось особливостями кадрової політики того часу.

Отже, розвиток організації та суспільства загалом напряму залежить від того, якою є кадрова політика — системою принципів, методів та механізмів формування й використання людських ресурсів [4].

На рівні підприємства кадрова політика виконує важливі функції: [5, с. 182]

- є частиною загальної стратегії організації;
- визначає основні підходи керівництва до формування колективу, підбору кадрів, організації роботи персоналу;
- сприяє створенню стабільного та професійного трудового колективу, здатного адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- регулює відносини між працівниками та керівництвом з урахуванням інтересів підприємства;
- забезпечує гармонізацію внутрішніх цілей організації та особистих потреб працівників;
- допомагає знизити ризики виникнення конфліктних ситуацій та сприяє конструктивній співпраці між усіма учасниками трудового процесу.

Недоліки у кадровій політиці, а саме невідповідність між інтересами підприємства та потребами працівників, часто стають причиною виникнення конфліктів та зниження ефективності роботи підприємства.

У науковій літературі поняття «кадрова політика» інтерпретується по-різному, що пояснюється складністю та багатогранністю самої категорії політики.

У класичному розумінні кадрова політика підприємства трактується як стратегічно важлива складова діяльності, що передбачає довготривалу програму роботи з персоналом. Вона включає основні принципи та підходи до вдосконалення кадрів, що закріплені на рівні державних рішень.

Проте подібне тлумачення поняття кадрової політики є дещо обмеженим і потребує розширення та уточнення[3,2,1].

Проведений аналіз сучасних підходів до визначення кадрової політики підприємства дозволяє зробити висновок, що це системно оформлений напрям роботи з персоналом, у межах якого визначаються правила, методи та принципи взаємодії з кадрами. Це дає можливість своєчасно та ефективно здійснювати підбір, збереження, розвиток та використання трудових ресурсів підприємства відповідно до його потреб, вимог законодавства та ситуації на ринку праці.

Таблиця 1.1

Основні підходи до тлумачення поняття «кадрова політика»

(створено автором)

Автор/Джерело	Суть визначення
Класичне визначення	Кадрова політика — це довгострокова стратегія управління персоналом, яка базується на державних рішеннях та принципах роботи з кадрами.
Сучасний підхід	Це система заходів, методів та принципів, що дозволяють ефективно формувати, розвивати та використовувати кадровий потенціал підприємства відповідно до його потреб та ситуації на ринку праці.
Вітчизняні науковці	Кадрова політика — це цілісна система дій організації, спрямованих на залучення, розвиток та мотивацію персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства.
Зарубіжна практика	Це комплекс стратегічних рішень компанії, що визначає правила взаємодії з працівниками та регулює питання їх добору, навчання, просування та стимулювання.
Управлінський підхід	Кадрова політика — частина загальної стратегії підприємства, яка забезпечує організацію роботи з персоналом та створення умов для розвитку людських ресурсів.
Соціально-економічний підхід	Це діяльність організації, спрямована на узгодження інтересів працівників та роботодавця, формування соціальної стабільності та підвищення ефективності праці.

Аналіз різних підходів до визначення поняття "кадрова політика", які були наведені у таблиці 1.1, дає можливість дійти висновку, що цю категорію доцільно розглядати з двох основних позицій: як систему ідей та принципів (концепцію) та як практичну діяльність, пов'язану з управлінням персоналом на підприємстві[13, с. 223].

З одного боку, кадрова політика виступає концептуальною основою — тобто відображає стратегічні бачення та загальні підходи до роботи з персоналом. З іншого боку, вона проявляється через конкретні управлінські дії, що спрямовані на організацію, підтримку та розвиток трудових ресурсів підприємства. Цілі кадрової політики наведені (Рис1.1).

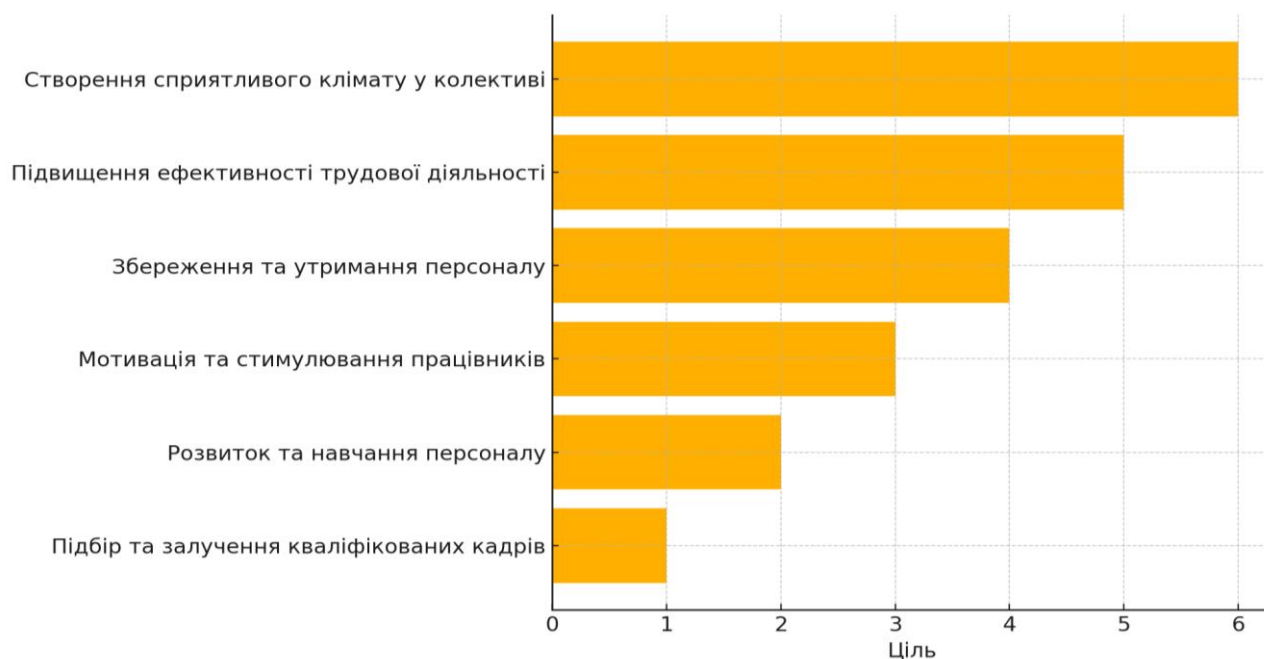


Рис 1.1 Цілі кадрової політики (створено автором)

Вирішення основної задачі кадрової політики на підприємстві може здійснюватися різними шляхами, адже існує декілька можливих стратегічних підходів до управління персоналом.

Зокрема, підприємство може обирати між необхідністю збереження наявного персоналу чи, навпаки, скороченням його чисельності. Якщо приймається рішення зберегти кадри, то постає питання – якими саме методами та засобами це доцільно робити.

Крім того, підприємство має визначитися, чи вигідніше організувати внутрішнє навчання та підвищення кваліфікації власних працівників, чи легше залучати вже підготовлених фахівців ззовні.

Ще одним аспектом кадрової політики є вибір між пошуком нових працівників на ринку праці або ж перенавчанням вже наявного персоналу,

який потенційно може бути звільнений, але має можливість освоїти нові знання та навички.

Також керівництво підприємства часто стикається з дилемою: чи потрібно розширювати штат працівників за рахунок нових кадрів, чи можливо оптимізувати роботу існуючого персоналу для підвищення його продуктивності[1, с. 141].

І, нарешті, виникає питання щодо інвестування коштів у підготовку кадрів — чи варто робити ставку на дешевшу, але вузькоспеціалізовану робочу силу, чи, навпаки, вкладати більше ресурсів у навчання універсальних та мобільних працівників, які здатні швидко адаптуватися до змін.

Кадрова політика кожного підприємства ґрунтується на певній системі ключових принципів, які представлені на рисунку 1.2.

Основні засади, що формують кадрову політику організації, включають в себе такі важливі положення:

- Визначення кадрової політики має бути тісно пов'язане з довгостроковими цілями та стратегією розвитку підприємства. Персонал розглядається як ресурс, необхідний для досягнення стратегічних орієнтирів компанії.
- Важливим є поєднання економічних інтересів підприємства з соціальною відповідальністю перед працівниками, тобто досягнення балансу між результативністю роботи персоналу та дотриманням соціальних стандартів.
- Надання працівникам максимальних можливих соціальних гарантій з урахуванням потреб і розвитку підприємства. Це може стосуватися умов праці, заробітної плати, медичного страхування чи інших соціальних програм.
- Обов'язкове врахування ситуації на ринку праці регіону, у якому функціонує підприємство. Це стосується рівня оплати праці, потреби в

спеціалістах певної кваліфікації, кадрового потенціалу та можливостей для розвитку персоналу.

- Значний вплив на кадрову роботу має стиль управління та особистісні якості керівника. Важливим аспектом є постійна увага до підготовки та розвитку керівних кадрів, їх оновлення, розширення управлінських компетенцій та практичних навичок.

- Принциповий підхід до відбору персоналу: чіткі вимоги до кандидатів, відповідність посаді, та обґрунтована ротація кадрів у разі необхідності.

- Формування у персоналу відповідальності за виконання своїх обов'язків, розвиток внутрішньої мотивації до досягнення високих результатів.

- Систематичне вдосконалення методів управління та організаційної структури підприємства для підвищення ефективності діяльності.

- Забезпечення законності та дотримання правових норм під час здійснення кадрової політики на всіх рівнях управління, що є запорукою стабільного функціонування підприємства та розвитку суспільства загалом.

- Раціональне використання праці працівників відповідно до їх освіти, професійної підготовки та практичного досвіду.

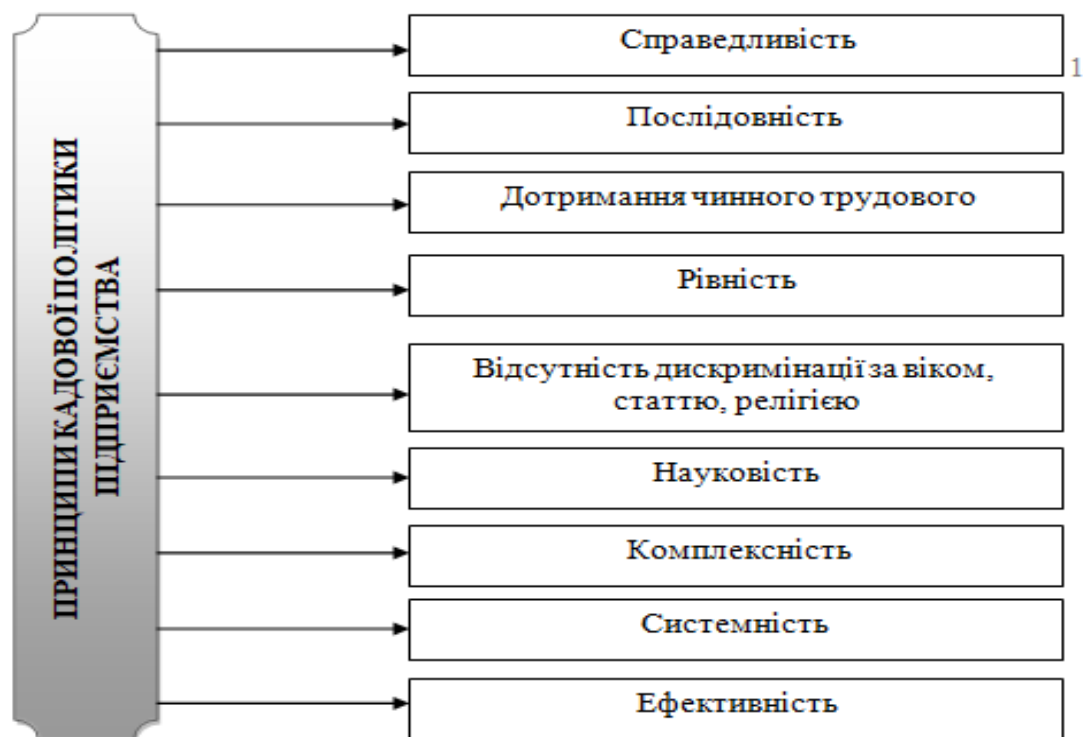


Рисунок 1.2 – Основні засади кадрової політики підприємства  
(створено автором )

Циклічна модель впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на кадрову політику підприємства (рис 1.3). [2, с. 253]

До зовнішніх чинників, які формують кадрову політику підприємства, належать ті умови, що не залежать безпосередньо від керівництва організації, але мають важливий вплив на прийняття кадрових рішень. Це, перш за все, державне законодавство у сфері праці, діяльність профспілкових організацій, загальний стан економіки країни та ситуація на ринку праці.

Водночас до внутрішніх факторів, які визначають політику щодо управління персоналом усередині підприємства, можна віднести стратегічні плани компанії, стиль управління колективом, характер умов праці, а також професійний рівень та особисті якості співробітників.

Система реалізації кадрової політики в організації — це комплекс спеціальних заходів, нормативів, інструкцій, планів та методів, які забезпечують вирішення питань, пов'язаних з персоналом, та задоволення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах.

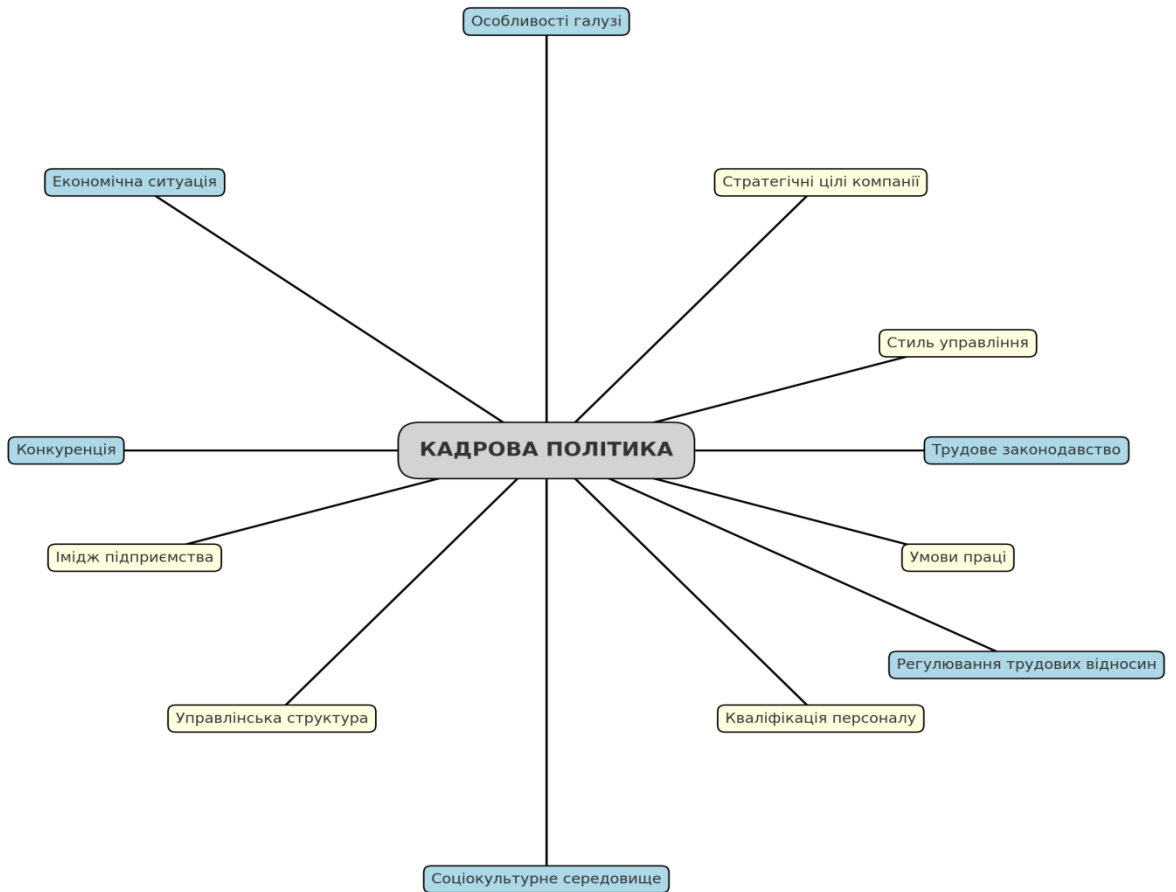


Рисунок 1.3 – Циклічна модель впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на кадрову політику підприємства(створено автором )

Першим кроком у розробці кадрової політики виступає створення певної логічної схеми управління людськими ресурсами. Вона включає в себе визначення основних принципів, правил, методів та підходів до роботи з персоналом у межах організації. Така концепція дозволяє розробити чіткий механізм управління працівниками як у виробничих, так і в управлінських підрозділах компанії.

Саме ця управлінська концепція стає основою для формування набору правил та норм, якими керуються менеджери різних рівнів при вирішенні кадрових питань.

Застосовуючи цю модель на практиці, спеціалісти мають можливість удосконалювати існуючу систему роботи з персоналом, розробляти нові методи та орієнтири, формувати стратегії взаємодії з працівниками для

досягнення високих результатів у роботі та розвитку підприємства [15, с. 248].

Кадрова політика не вимагає негайних дій, оскільки її основна функція — це орієнтир для керівників при вирішенні щоденних кадрових питань та інструмент для прогнозування результатів управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

До основних елементів кадрової політики належать: планування кадрових потреб, система підготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також механізми регулювання та організації оплати праці.

Кадрову політику підприємства можна класифікувати за кількома критеріями:

1. За рівнем організованості та впливу на ситуацію в колективі:
  - пасивна;
  - реактивна;
  - превентивна;
  - активна.
2. За джерелом формування персоналу:
  - відкрита (пошук кадрів на зовнішньому ринку);
  - закрыта (орієнтація на власний кадровий резерв).

Пасивна кадрова політика характерна для організацій, де кадрова робота проводиться спонтанно, без чітко визначеної стратегії. Основна увага в такому випадку приділяється ліквідації наслідків проблем, що виникають, а не попередженню їх причин.

Реактивна кадрова політика передбачає контроль та моніторинг негативних проявів у роботі з персоналом. Такий підхід полягає у виявленні причин виникнення кризових ситуацій у колективі та застосуванні заходів для їх подолання. Управління у цьому випадку орієнтоване на діагностику проблем і прийняття оперативних рішень для їх вирішення.

Превентивна кадрова політика застосовується в тих випадках, коли керівництво організації вже володіє певним баченням можливих змін у

кадровій сфері, але поки не має достатнього арсеналу засобів для активного впливу на ситуацію. В рамках такої політики спеціалісти з персоналу проводять діагностику стану кадрів та прогнозують зміни у складі працівників на найближче майбутнє. Також розробляються спеціальні програми кадрового розвитку для покриття майбутніх потреб підприємства у персоналі.

Активна кадрова політика притаманна компаніям, керівництво яких не тільки прогнозує майбутні зміни, але й має у своєму розпорядженні достатньо ресурсів та інструментів для того, щоб впливати на ці процеси. Тут кадрові служби здатні формувати ефективні антикризові програми, які враховують як внутрішню ситуацію на підприємстві, так і зовнішні фактори ринку праці [13, с. 143].

Варто зазначити, що активна кадрова політика також може мати два різних підходи до управління персоналом:

- Рациональний підхід передбачає наявність чітко обґрунтованої стратегії роботи з кадрами, аналіз реальної ситуації та прогнозування майбутніх змін, а також наявність засобів для ефективного впливу на процеси у кадровій сфері.

- Нерациональний підхід характерний для організацій, які прагнуть впливати на кадрову ситуацію без належного аналізу та чіткої стратегії. Кадрова служба в такому випадку не володіє достатніми аналітичними ресурсами, а управлінські рішення щодо персоналу приймаються на основі інтуїції або експериментальних методів, без попереднього глибокого аналізу.

Відкрита кадрова політика найбільш часто застосовується молодими компаніями, які активно розширюють свою діяльність та прагнуть зайняти лідируючі позиції на ринку. Такі організації дотримуються максимально прозорого підходу до набору нових працівників, відкрито формуючи кадровий резерв із зовнішніх джерел. Готовність до залучення спеціалістів навіть з інших компаній дозволяє їм оперативно реагувати на ринкові виклики та забезпечувати себе необхідними кадрами.

Закрита кадрова політика, навпаки, характерна для організацій, які приділяють особливу увагу корпоративному духу та цінують лояльність своїх працівників. Такі компанії, як правило, прагнуть розвивати власний кадровий резерв, формуючи нових спеціалістів із внутрішніх працівників, починаючи з найнижчих посад. Важливі посади середньої та вищої ланки керівництва у таких організаціях, як правило, займають співробітники, які пройшли тривалий шлях кар'єрного зростання всередині компанії.

Особливості двох підходів до кадрової політики підприємства — відкритого та закритого типу — доцільно порівняти за основними кадровими процесами. Відображення відмінностей цих видів політики наведено у таблиці 1.2.

У процесі формування ефективної кадрової політики підприємства можна виділити кілька ключових етапів, кожен з яких виконує своє важливе завдання та забезпечує цілісність системи управління персоналом.

Першим етапом є нормування, яке передбачає узгодження цілей та завдань у сфері роботи з кадрами із загальними стратегічними напрямками розвитку підприємства. На цьому етапі варто ретельно вивчити корпоративну культуру компанії, її стратегію, стадію розвитку, а також спрогнозувати можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Особливу увагу слід приділити формуванню образу ідеального працівника, визначенню його професійних та особистісних характеристик, перспектив кар'єрного зростання, а також вимог до розвитку компетентностей.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз відкритої та закритої кадрової політики підприємства

*(створено автором)*

Критерії порівняння	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Джерела підбору персоналу	Набір працівників переважно ззовні	Формування кадрів переважно з внутрішнього резерву
Можливості кар'єрного росту	Високі шанси для нових співробітників	Перевага у просуванні для працівників компанії
Ставлення до залучення нових кадрів	Активний пошук та залучення з ринку праці	Обмежене залучення зовнішніх працівників

Критерії порівняння	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Створення корпоративної культури	Відкрита, гнучка культура	Стабільна, традиційна, спрямована на внутрішній розвиток
Адаптація нових працівників	Відсутність тривалого періоду адаптації	Особлива увага процесу адаптації в колективі
Пріоритети при заміщенні вакансій	Активне використання зовнішнього ринку	Просування власних співробітників

Наступний важливий етап — програмування. Його суть полягає у розробці конкретних заходів і програм, спрямованих на досягнення поставлених цілей у роботі з персоналом. Тут важливо враховувати особливості організації, можливі зміни ситуації та допустимі методи впливу на кадрові процеси, які не суперечать корпоративним цінностям компанії. Наприклад, для підприємств із закритою кадровою політикою буде не зовсім доречно активно залучати нових працівників через сторонні агентства або засоби масової інформації. У такому випадку перевагу надають внутрішнім резервам: рекомендаціям існуючих працівників, випускникам власних навчальних програм тощо. Натомість компанії з гнучкою та відкритою культурою можуть використовувати різноманітні сучасні технології добору персоналу, приділяючи увагу співбесідам, тренінгам та груповим ігровим завданням . [10, с. 214].

Третій етап полягає у моніторингу стану персоналу. На цій стадії розробляються системи оцінки кадрової ситуації на підприємстві, визначаються показники стану трудового колективу, впроваджується система постійного збору інформації та аналізу кадрових процесів. Розробляється механізм оцінки результативності кадрових програм, а також процедур їх коригування відповідно до отриманих результатів.

Компанії, які активно впроваджують моніторинг персоналу, прагнуть інтегрувати всі кадрові заходи — від оцінки працівників та планування їх кар'єри до формування комфортного робочого середовища — в єдину цілісну систему управління людськими ресурсами.

Важливою частиною роботи з персоналом є також профілактична діяльність — організація інформаційної роботи серед працівників щодо їх прав та обов'язків, недопущення випадків корупції, хабарництва, службових зловживань та здійснення відповідного контролю.

Отже, кадрова політика в сучасних умовах — це один із ключових інструментів управління підприємством, що дозволяє не тільки забезпечити адаптацію організації до зовнішніх змін, а й ефективно використовувати та розвивати кадровий потенціал для досягнення стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

## **1.2 Основні складові кадрової політики підприємства**

До ключових елементів кадрової політики підприємства, що зображені на рисунку 1.5, відносять: планування кадрового забезпечення, організацію щоденної роботи з персоналом, управління кадрами, розвиток кар'єрного росту співробітників, вирішення соціальних питань, організацію процесу навчання, оцінювання та стимулювання праці [4, с. 110].

Під кадровою роботою насамперед розуміють комплекс заходів, спрямованих на підбір, розстановку, виховання та підготовку персоналу для забезпечення діяльності підприємства [37].

На прикладі ТОВ «Гідравліка» можна виділити, що всі функції кадрової роботи виконує спеціально створений відділ кадрів, на чолі якого стоїть начальник відділу. Даний підрозділ знаходиться у прямому підпорядкуванні генерального директора компанії.

З урахуванням сучасних вимог ринку праці, відділ кадрів займається організацією процесу забезпечення підприємства працівниками різних професій та рівнів кваліфікації: робітниками, спеціалістами інженерно-технічного напрямку, а також службовцями. Всі ці дії здійснюються у відповідності до плану роботи підприємства та стратегії управління персоналом.

Організація кадрової роботи у ТОВ «Гідравліка» базується на таких принципах, як системність, науковий підхід та комплексність. У компанії розроблена та реалізується ефективна система роботи з персоналом, яка передбачає професійний підбір кадрів, їх навчання, розвиток та виховання. Ця система адаптована до специфіки виробничої діяльності підприємства, враховує тенденції науково-технічного розвитку, потреби у підвищенні ефективності виробничих процесів та поліпшенні якості трудової діяльності.

Особливий акцент у кадровій політиці підприємства робиться на стимулюванні творчої активності працівників, підтримці їх ініціативи, а також всебічному розвитку особистості кожного члена колективу. Все це спрямовано на максимально ефективне використання людського потенціалу та динамічний розвиток як економічної, так і соціальної сфери підприємства.



Рисунок 1.5 – Основні елементи кадрової політики підприємства(створено автором )

Одним із основних напрямів діяльності у сфері роботи з персоналом на підприємстві ТОВ «Гідравліка» є створення згуртованого та ефективного колективу працівників, який би забезпечував досягнення високих результатів

у виробничій діяльності. Головна мета цієї роботи полягає у тому, щоб підбирати та розвивати персонал відповідно до вимог сучасного виробництва, формувати у працівників відповідальне ставлення до своїх обов'язків та залучати їх до реалізації цілей підприємства [1, с. 190]

Особливу увагу приділяється формуванню у співробітників почуття залученості до загальної справи, вихованню їх на основі кращих традицій трудового колективу, а також стимулюванню до досягнення високих показників продуктивності праці.

Процес управління персоналом є важливою частиною загальної системи менеджменту на підприємстві та потребує від керівництва ретельного планування та послідовного підходу до організації роботи з кадрами (див. табл. 1.3).

Планування кадрової роботи охоплює ключові аспекти управління людськими ресурсами, серед яких можна виділити економічний, соціальний, політичний, психологічний та правовий компоненти.

Політичний аспект у цьому контексті передбачає створення таких умов праці, коли працівник відчуває себе важливою частиною колективу, активним учасником усіх процесів на підприємстві, а не просто виконавцем доручень. Це орієнтація на відкритий діалог з персоналом, мотивацію до інноваційних змін, підвищення ролі працівника у прийнятті управлінських рішень у період адаптації підприємства до нових умов ринкової економіки.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика елементів системи управління персоналом

*(створено автором)*

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході в управлінні	Склад елементів при акценті в управлінні на персонал
Планування кадрового складу	Формування планів потреби у працівниках відповідно до виробничих завдань.	Індивідуальне планування кар'єри, врахування особистих потреб та розвитку працівників.
Організація кадрової роботи	Розподіл функцій та обов'язків працівників, забезпечення виконання	Створення сприятливого середовища, що сприяє професійному та

	робіт.	особистісному розвитку.
Розвиток та навчання персоналу	Проведення навчальних курсів, підготовка кадрів за базовими напрямками.	Персоналізовані програми навчання, коучинг, наставництво.
Система мотивації та стимулювання	Застосування стандартних систем оплати праці та преміювання.	Розробка мотиваційних програм з урахуванням індивідуальних досягнень.
Адміністративно-правове регулювання	Дотримання законодавчих норм при регулюванні трудових відносин.	Гнучке застосування норм трудового права з орієнтацією на внутрішню корпоративну етику.

Управління персоналом на підприємстві передбачає комплексний підхід, що охоплює декілька ключових напрямів діяльності, кожен з яких має своє специфічне значення.

Соціальна складова управління кадрами спрямована на покращення умов життя та праці співробітників. Це включає турботу про житлові умови, організацію культурно-дозвілєвої роботи, охорону здоров'я працівників, підвищення рівня їх професійної підготовки та освітнього рівня.

Психологічна складова управління трудовими ресурсами полягає у врахуванні індивідуальних особливостей кожного співробітника — його характеру, здібностей, інтересів та можливостей. Мета цього напрямку — стимулювати високу продуктивність та якість роботи працівника через індивідуальний підхід.

Адміністративно-правовий аспект організації роботи з персоналом пов'язаний із забезпеченням чіткої координації дій працівників під час виконання ними професійних обов'язків. Зокрема, йдеться про розподіл працівників на відповідні посади та робочі місця з урахуванням їх знань, навичок та кваліфікації [3, с. 84].

Економіко-виробничий компонент управління кадрами безпосередньо стосується організації трудових процесів та системи стимулювання персоналу. Основною метою цього аспекту є підвищення результативності праці шляхом максимального врахування економічних інтересів

співробітників та потреб самого підприємства. При цьому важливо досягти гармонії між цілями організації та бажаннями та мотивацією працівників.

З урахуванням кваліфікації та професійних здібностей персоналу на підприємстві ТОВ «Гідравліка» здійснюються внутрішні переміщення співробітників. Для цього кадрова служба організовує процес їх навчання та перепідготовки, створюючи умови для поєднання роботи та здобуття нових знань. При цьому дотримуються всі вимоги законодавства щодо пільг для працівників, які навчаються.

Підприємство активно підтримує політику розвитку людського капіталу. Зокрема, за згодою працівників організовується їх навчання у профільних та вищих навчальних закладах. ТОВ «Гідравліка» також співпрацює з освітніми установами для професійної орієнтації молоді та формування у неї інтересу до певних професій.

Одним із ключових напрямів роботи відділу кадрів є оцінювання персоналу. Цей процес є складним та творчим, але водночас включає універсальні етапи, які дозволяють здійснити якісну оцінку праці співробітників (див. рис. 1.6).

На завершальному етапі оцінювання приймаються управлінські рішення, спрямовані на коригування виявлених проблем або підсилення сильних сторін працівників. Ці рішення можуть стосуватися питань мотивації, підвищення кваліфікації, організаційних моментів тощо.

Мотиваційна система підприємства повинна бути побудована таким чином, щоб винагорода працівників залежала від показників, які сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства, раціональному використанню його ресурсів та зростанню бізнес-цінності. При цьому важливо, щоб усі елементи системи мотивації — як короткострокові, так і довгострокові — були між собою взаємопов'язані. Особливу роль у цьому процесі відіграє забезпечення балансу між внутрішніми та зовнішніми чинниками стимулювання персоналу.

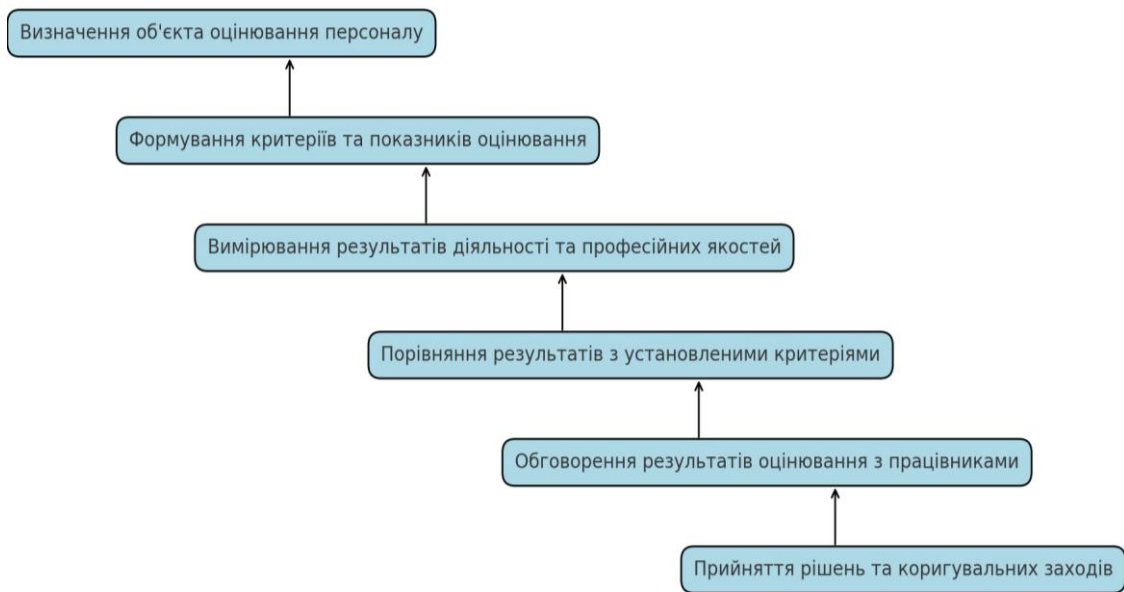


Рисунок 1.6 – Ступеневий процес оцінювання персоналу на підприємстві(створено автором )

Ключовим чинником у системі мотивації персоналу є потреби людини, які можна умовно поділити на три основні категорії: матеріальні, пов'язані з трудовою діяльністю та статусні потреби [13, с. 250]

Мотивація працівників на підприємстві передбачає використання різних напрямів впливу, серед яких можна виділити:

- стимулювання до активної та результативної праці, що забезпечує належний рівень винагороди та задоволення ключових потреб працівника;
- заохочення персоналу до довготривалої співпраці та стабільної зайнятості;
- формування прагнення до професійного розвитку та підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці;
- мотивація до залучення у виробничий процес та участі у володінні ресурсами підприємства;
- створення умов для вибору працівником найбільш комфортного та перспективного місця роботи.

При формуванні системи мотивації на підприємстві важливо чітко окреслити групи працівників, на яких будуть спрямовані ті чи інші засоби стимулювання — як матеріального, так і морального характеру.

Частина мотиваційних інструментів може застосовуватись до всього персоналу без винятку, інші ж — виключно до керівної ланки або до окремих категорій співробітників, таких як висококваліфіковані фахівці та працівники з унікальними компетенціями.

Для результативної реалізації системи мотивації доцільно створити так званий портфель людських ресурсів підприємства. Це дозволить враховувати особливості кожного працівника, рівень його професійної діяльності, потенціал та цінність для підприємства, а також розробляти індивідуальні підходи до стимулювання, відповідно до займаної посади та внеску в діяльність організації.

### **1.3 Взаємозв'язок кадрової політики зі стратегічним розвитком підприємства**

Сучасний економічний простір України демонструє швидкі зміни, посилення структурних трансформацій, загострення конкурентного середовища, а також взаємне переплетення внутрішніх та зовнішніх процесів впливу на діяльність підприємств. У таких умовах перед організаціями постає завдання пошуку нових підходів до стратегічного управління, в основі якого лежить визначення шляхів довгострокового розвитку компанії.

Одним із ключових інструментів забезпечення ефективної діяльності підприємств стає стратегія, яка повинна враховувати як внутрішні можливості організації, так і тенденції зовнішнього середовища, забезпечуючи гармонійний баланс між ними .

Особливість формування стратегії розвитку полягає у різноманітні наукових підходів до її побудови, що дозволяють розглядати цей процес як: усвідомлення перспектив; формалізований процес планування; аналітичний

підхід; процес прогнозування; творче мислення; процес трансформацій; командну роботу; реакцію на зміни середовища[14, с. 262].

Під управлінською стратегією розуміють узагальнене бачення механізмів досягнення поставлених цілей підприємства, розв'язання існуючих проблем та ефективного використання наявних ресурсів. Реалізація стратегічних орієнтирів компанії базується на впровадженні комплексу управлінських рішень, що спрямовані на досягнення її місії та виконання поставлених завдань .

До складу управлінської стратегії зазвичай включають: формулювання системи цілей (місії та специфічних завдань), визначення пріоритетів у розподілі ресурсів та встановлення основних правил прийняття управлінських рішень.

Варто зауважити, що більшість компаній у процесі діяльності використовують не одну, а декілька стратегій, що охоплюють різні напрями їх функціонування. Базовою серед них є генеральна стратегія, яка визначає загальний підхід до досягнення місії організації. На її основі формуються окремі функціональні стратегії, що деталізують завдання для конкретних підрозділів.

У ринкових умовах важливою складовою функціональних стратегій підприємства виступає кадрова стратегія.

Під кадровою стратегією слід розуміти систему базових принципів, методів та цілей управління персоналом, що формується з урахуванням загальної стратегії організації, кадрового потенціалу та специфіки кадрової політики. Залежно від масштабу діяльності та особливостей підприємства, кадрова стратегія може бути як централізованою (концентрованою), так і багатопрофільною (диверсифікованою).

Основні види кадрових стратегій, які підтримують реалізацію генеральної стратегії компанії, представлені у таблиці 1.4.

Для кожного виду маркетингової стратегії підприємства розробляється відповідна кадрова стратегія, яка потребує від менеджерів специфічних компетенцій та особистих якостей.

Щодо діяльності ТОВ «Гідравліка», то його генеральною стратегією обрано курс на стабільний та поступовий розвиток. Це зумовлено тим, що компанія вже досягла провідних позицій на ринку, має стабільний рівень доходів та обсяги продажів. Організація функціонує у сфері з усталеними технологіями виробництва, її продукція знаходиться на етапі зрілості життєвого циклу, а керівництво та власники задоволені існуючим станом справ підприємства.

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок генеральної стратегії підприємства, маркетингової стратегії та кадрової політики *(створено автором)*

Групи загальних стратегій підприємства	Види маркетингових стратегій	Суть маркетингової стратегії	Тип кадрової стратегії	Вимоги до менеджерів
Стратегії стабільного функціонування	Стратегія цінового лідерства	Спрямована на зниження витрат та цін для розширення ринку збуту та збільшення прибутку	Формування штату працівників масових спеціальностей середньої кваліфікації	Організаційні та адміністративні навички
	Стратегія диференціації	Зосередження зусиль підприємства на унікальних перевагах у певних сферах	Підбір фахівців вузької спеціалізації з високим рівнем професіоналізму	Лідерські якості та підприємницьке мислення
	Стратегія концентрації (фокусування)	Орієнтація на конкретний ринковий сегмент з використанням стратегії цінового лідерства чи диференціації	Добір персоналу вузької спеціалізації	Креативність, здатність до нестандартних рішень
Стратегії зростання та	Стратегія активного	Розширення ринків збуту,	Залучення кваліфікованих	Підприємницькі здібності,

розвитку	росту	впровадження інновацій, освоєння нових технологій	фахівців та створення умов для їх розвитку й кар'єрного зростання	креативність
----------	-------	---	---	--------------

Виходячи зі специфіки діяльності ТОВ «Гідравліка», одним із пріоритетних завдань підприємства стає формування стабільного, згуртованого та професійно підготовленого кадрового складу. Особливу увагу слід приділяти збереженню вже існуючих працівників, їх правильному розміщенню відповідно до здібностей і кваліфікації, а також створенню сприятливих умов для їх довгострокового утримання на підприємстві. Важливим кроком у цьому напрямі є організація внутрішньої ротації персоналу, підвищення рівня його кваліфікації через перенавчання та курси, посилення системи мотивації та соціального забезпечення співробітників [17, с. 165].

З огляду на нестабільність сучасного ринкового середовища, підприємству необхідно постійно вдосконалювати внутрішню структуру та адаптувати свою господарську діяльність до змін зовнішніх умов. Найефективніше це можна реалізувати за допомогою стратегічного планування й управління, що дає змогу оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані рішення стосовно ключових напрямів функціонування організації.

При виборі стратегічного курсу розвитку підприємству варто враховувати комплекс чинників, що впливають на його діяльність. Зокрема, це поточне положення компанії на ринку, тенденції його змін, наявні виробничі ресурси, технічне оснащення, перелік послуг, які пропонуються клієнтам, а також загальна ситуація в економіці, особливості політичного клімату та стан конкурентного середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГІДРАВЛІКА»

#### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гідравліка» є одним із стабільно діючих підприємств на ринку України, що спеціалізується на виготовленні, продажу та обслуговуванні гідравлічного обладнання та комплектуючих. Свою діяльність підприємство здійснює на основі Статуту та чинного законодавства України [12, с. 11].

Основний напрям діяльності компанії полягає у виробництві широкого спектру гідравлічної продукції, яка застосовується у машинобудуванні, будівництві, сільському господарстві, логістиці, транспорті та багатьох інших галузях. ТОВ «Гідравліка» також займається постачанням запасних частин, ремонтним та сервісним обслуговуванням обладнання, що дозволяє забезпечити повний цикл обслуговування клієнтів.

Підприємство активно співпрацює як із вітчизняними, так і з зарубіжними партнерами, що сприяє розширенню ринків збуту та зміцненню позицій на ринку [20, с. 64].

ТОВ «Гідравліка» має власну виробничу базу, яка включає сучасно обладнані цехи, складські приміщення, офісні площі та логістичний відділ. Постійна модернізація виробничих потужностей дозволяє підприємству виготовляти якісну продукцію, яка відповідає сучасним технічним вимогам та стандартам.

Організаційна структура підприємства є чітко визначеною та включає основні структурні підрозділи:

- адміністративний апарат;
- фінансово-економічний відділ;
- відділ постачання та логістики;

- виробничий відділ;
- відділ збуту та маркетингу;
- відділ кадрів;
- сервісна служба.

Штат працівників формується з висококваліфікованих спеціалістів, інженерно-технічних працівників, майстрів, робітників та менеджерів з досвідом роботи у відповідній сфері.

ТОВ «Гідравліка» приділяє значну увагу соціальній політиці щодо персоналу, формує комфортні умови праці, створює систему преміювання, надає соціальні гарантії, проводить навчання та професійне вдосконалення працівників [19, с. 200].

Економічні показники діяльності підприємства свідчать про стабільність його розвитку. ТОВ «Гідравліка» демонструє позитивну динаміку зростання обсягів реалізації продукції, що дозволяє збільшувати прибутковість та вкладати кошти у розширення виробництва.

Підприємство активно впроваджує новітні технології, автоматизує виробничі процеси, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню виробничих витрат. Це дає можливість оперативно реагувати на потреби ринку та пропонувати клієнтам інноваційну продукцію.

Таким чином, господарська діяльність ТОВ «Гідравліка» відзначається стабільністю, гнучкістю та орієнтацією на задоволення потреб споживачів, що є запорукою його сталого розвитку у конкурентному середовищі.

Процес побудови системи управління підприємством полягає у чіткому розподілі функціональних обов'язків між окремими структурними одиницями та конкретними працівниками, які займаються організаційно-управлінською діяльністю. Структура управління на підприємстві відображає внутрішній устрій компанії, визначає взаємозв'язки між підрозділами, їх підпорядкованість та порядок комунікацій у процесі виконання основних функцій управління.

Конкретна модель організаційної структури підприємства проявляється у штатному розписі, функціональних обов'язках працівників, посадових інструкціях, а також у внутрішніх положеннях про підрозділи. Від того, наскільки грамотно сформовано систему управління, залежить ефективність роботи не тільки управлінського апарату, а й результативність господарської діяльності підприємства загалом.

Основне завдання організаційної структури полягає у забезпеченні раціонального розподілу праці управлінського персоналу та їх узгодженої роботи. До складу управлінського апарату компанії входять: директор підприємства, керівники основних функціональних відділів, профільні спеціалісти, а також технічний персонал, який забезпечує підтримку організаційного процесу.

Структура управління ТОВ «Гідравліка» представлена лінійно-функціональною моделлю. Це означає, що поряд із чіткою вертикальною підпорядкованістю існує поділ функціональних обов'язків між працівниками відповідно до їх компетенції. Працівники окремих підрозділів наділені повноваженнями приймати рішення в межах своєї спеціалізації та відповідальності, що дозволяє оперативно вирішувати поставлені завдання та ефективно організовувати роботу за визначеними напрямками.

Таким чином, управлінська структура ТОВ «Гідравліка» побудована з урахуванням принципів розподілу праці, підпорядкованості, відповідальності та функціональної спеціалізації, що забезпечує злагоджену взаємодію між усіма елементами системи управління та сприяє результативній роботі підприємства (рис. 2.1).

На теперішній час система управління на підприємстві ТОВ «Гідравліка» характеризується досить спрощеною організаційною структурою, що потребує подальшого удосконалення та систематизації. Формування ефективної моделі управління вимагає дотримання певних базових принципів, адже саме структура управління є тим фундаментом, на якому базується уся діяльність організації.

Одним із ключових аспектів побудови раціональної структури є чітке окреслення лінії підпорядкування та розподілу відповідальності. Важливо, щоб кожен учасник організаційного процесу не тільки мав певні управлінські права, але й ніс відповідальність за прийняті ним рішення. Це дозволяє уникати зловживань владними повноваженнями та формує відповідальне ставлення до виконання своїх професійних обов'язків.



Рис.2.1- Організаційна структура ТОВ «Гідравліка» (створено автором)

Окрему увагу при організації управлінського процесу на ТОВ «Гідравліка» слід приділити механізму делегування повноважень. Практика показує, що надмірна передача функцій керівника на нижчі рівні без належної підготовки співробітників може призводити до помилок в управлінських рішеннях. Саме тому делегування має супроводжуватися контролем та інструктажем з боку керівництва [4, с. 142].

Також невід'ємним елементом сучасної системи управління виступає принцип оперативності та виваженості при прийнятті рішень. Швидкість, точність та обґрунтованість управлінських дій є індикаторами професіоналізму персоналу, а відтак — і запорукою ефективної діяльності підприємства в умовах мінливої економічної ситуації.

Виходячи з реалій сучасного господарювання, ТОВ «Гідравліка» потребує формування компетентної управлінської команди, здатної швидко реагувати на зовнішні виклики та знаходити оптимальні шляхи для їх подолання.

На кінець звітнього року в організаційній структурі ТОВ «Гідравліка» задіяно 31 працівника, серед яких:

- директор підприємства;
- заступник директора;
- 4 спеціалісти зі збуту;
- менеджер адміністративного напрямку;
- завідувач складськими приміщеннями;
- бухгалтер (на умовах договору);
- сезонні працівники та персонал тимчасового залучення для

виконання вантажних, розвантажувальних та транспортних робіт.

Практика показала, що для виконання короткострокових завдань, пов'язаних із транспортуванням та логістикою, підприємство доцільно залучає працівників на договірних або разових умовах, таких як водії, вантажники та підсобні робітники.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку ТОВ «Гідравліка» має чітко окреслений, але поки що спрощений механізм організаційної побудови, який потребує подальшої модернізації відповідно до вимог ринку та з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства.

Керівництво ТОВ «Гідравліка» добре розуміє, що нинішній кадровий потенціал компанії не відповідає сучасним вимогам ефективного ведення бізнесу та стратегічного розвитку підприємства. Одним із суттєвих недоліків в організаційній моделі та системі управління залишається відсутність власної сировинної бази — підприємство змушене закуповувати зерно-сировину у сторонніх постачальників, замість вирощувати її самостійно. Попри те, що контроль якості продукції здійснюється, можливості підприємства в цьому процесі є обмеженими.

Окрім того, кадрова структура підприємства демонструє гостру нестачу профільних спеціалістів. Зокрема, у штатному розкладі відсутні маркетингологи, юристи, логісти, а також бухгалтер, що створює додаткові ризики в питаннях стратегічного планування та оперативного управління. Усвідомлюючи необхідність реформування кадрової політики, нещодавно керівництвом компанії було ініційовано створення нових посад економіста та завідувача складу, що має посилити управлінську спроможність підприємства [18, с. 53].

Кадрова політика ТОВ «Гідравліка» базується на поетапному формуванні системи залучення та розвитку працівників відповідно до вимог конкретних посад та функціональних обов'язків. Основою процесу планування персоналу виступає визначення потреби у фахівцях на підставі штатного розпису, прогнозів господарської діяльності, обсягів робіт та розширення виробничих процесів.

Після визначення чисельної потреби в персоналі розробляються заходи щодо ефективного використання кадрового ресурсу, планується їх професійний розвиток, підвищення кваліфікації, можливе скорочення або оптимізація персоналу, а також формується фінансовий план витрат на забезпечення працівників.

Підтримання стабільної фінансової діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку потребує постійного моніторингу та комплексного аналізу фінансового стану компанії. Основними критеріями для оцінки фінансової спроможності виступають: забезпечення підприємства власними обіговими коштами, відповідність рівня товарно-матеріальних запасів реальним потребам господарської діяльності, а також здатність підприємства своєчасно здійснювати розрахунки та підтримувати платоспроможність.

Фінансовий аналіз дозволяє виявити слабкі сторони у функціонуванні підприємства та визначити пріоритетні напрямки для покращення ситуації. На основі отриманих результатів розробляються конкретні заходи для

посилення фінансової стабільності, що особливо актуально в періоди економічної нестабільності чи зростання витрат.

З метою комплексного вивчення рівня фінансової стабільності та ефективності господарської діяльності ТОВ «Гідравліка» було здійснено ґрунтовне дослідження фінансових результатів підприємства на основі офіційних показників звітності за 2020-2022 роки.

Для здійснення аналітичної оцінки були використані ключові дані бухгалтерської та фінансової документації підприємства, що дозволило проаналізувати динаміку розвитку компанії та визначити тенденції зміни її економічних показників.

Економічна стійкість та результативність фінансової діяльності підприємства наряду залежать від рівня забезпеченості його активами та ефективності використання наявних ресурсів. Саме ці аспекти стали предметом поглибленого аналізу.

Інформацію щодо стану основних ресурсів підприємства та джерел їх формування представлено у таблиці 2.1, яка демонструє характеристику основних економічних показників діяльності ТОВ «Гідравліка» за досліджуваний період [19, с. 114].

Розгляд фінансового стану будь-якої компанії дозволяє визначити проблемні зони в її господарській діяльності та визначити шляхи покращення результатів роботи. На основі проведеного дослідження показників діяльності ТОВ «Гідравліка» за 2020-2022 роки можна зробити певні аналітичні висновки, які стосуються особливостей розміщення активів підприємства та ефективності їх використання.

Структура активів підприємства дає уявлення про те, як розподілені ресурси компанії та яка частина коштів вкладена у різні види майна. При цьому слід враховувати, що структура активів суттєво залежить від специфіки діяльності підприємства і не може бути порівняною з підприємствами іншого профілю.

У випадку ТОВ «Гідравліка» можна спостерігати стабільне зростання як доходів, так і витрат підприємства. Проте особливої уваги потребує аналіз ефективності використання наявних ресурсів та доцільність витрат.

Таблиця 2.1

Динаміка показників виробничої та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гідравліка» у 2020-2022 роках *(створено автором)*

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2021/2020, тис. грн.	Відносне відхилення 2021/2020, %	Абсолютне відхилення 2022/2021, тис. грн.	Відносне відхилення 2022/2021, %
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	3500	4500	6000	1000	28.57	1500	33.33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8500	9500	10500	1000	11.76	1000	10.53
Інші операційні витрати, тис. грн.	500	550	600	50	10.0	50	9.09
Інші витрати, тис. грн.	300	350	400	50	16.67	50	14.29
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2800	3600	5000	800	28.57	1400	38.89
Податок на прибуток, тис. грн.	400	500	600	100	25.0	100	20.0
Чистий прибуток, тис. грн.	2400	3100	4400	700	29.17	1300	41.94

Згідно з розрахованими показниками:

- Валова виручка компанії зросла протягом трьох років із 3500 тис. грн у 2020 році до 6000 тис. грн у 2022 році. Це позитивна динаміка, яка свідчить про нарощення обсягів реалізації продукції.

- Водночас, зростання собівартості продукції є стриманішим, що є сприятливим фактором, адже це дозволяє зберігати позитивний фінансовий результат.

- Інші операційні та загальні витрати збільшувалися поступово та не критично, що свідчить про контрольовану політику витрат на підприємстві.

- Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році склав 5000 тис. грн, що на 1400 тис. грн більше, ніж у 2021 році.

- Чистий прибуток у 2022 році зріс до 4400 тис. грн, що демонструє високу рентабельність підприємства.

Основні проблеми та резерви покращення фінансового стану:

1. Необхідно продовжувати оптимізацію витрат, особливо інших операційних та загальних витрат.

2. Варто розглянути можливість диверсифікації джерел доходу для мінімізації фінансових ризиків.

3. Доцільно посилити контроль за собівартістю продукції через впровадження більш ефективних технологічних процесів та логістичних рішень.

4. Подальший розвиток фінансової політики підприємства має передбачати збільшення частки власних коштів у структурі активів.

5. Забезпечення більшої гнучкості та мобільності фінансових ресурсів для оперативного реагування на зміни ринку.

ТОВ «Гідравліка» демонструє позитивну динаміку розвитку, що підтверджується стабільним зростанням доходів та прибутковості підприємства. Разом з тим, для забезпечення стійкого розвитку у довгостроковій перспективі компанії доцільно продовжувати роботу над зниженням витрат, підвищенням ефективності використання активів та збалансованістю фінансових потоків.

Аналіз складу, структури та динаміки активів ТОВ «Гідравліка» за період 2020-2022 років, результати якого відображено у таблиці 2.2, дає

можливість здійснити оцінку змін у розміщенні активів підприємства та виявити основні тенденції їх розвитку.

Табличка 2.2

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Гідравліка» за 2020-2022 роки (створено автором)

Економічний показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2021/2020, тис. грн.	Відносна відхилення 2021/2020, %	Абсолютне відхилення 2022/2021, тис. грн.	Відносна відхилення 2022/2021, %
Загальна вартість активів підприємства, тис. грн.	9000.0	1000.0	1150.0	1000.0	11.11	1500.0	15.0
Необоротні активи, тис. грн.	5000.0	5500.0	6000.0	500.0	10.0	500.0	9.09
Частка необоротних активів, %	55.6	55.0	52.2	-0.6000000000000014	-1.08	-2.7999999999999997	-5.09
Оборотні активи (загалом), тис. грн.	4000.0	4500.0	5500.0	500.0	12.5	1000.0	22.22
Частка оборотних активів, %	44.4	45.0	47.8	0.6000000000000014	1.35	2.7999999999999997	6.22
Готова продукція на складах, тис. грн.	800.0	900.0	1000.0	100.0	12.5	100.0	11.11
Частка готової продукції, %	8.9	9.0	8.7	0.099999999999999964	1.12	-0.300000000000000007	-3.33
Дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію, тис. грн.	1200.0	1300.0	1500.0	100.0	8.33	200.0	15.38
Частка	13.3	13.0	13.0	-	-2.26	0.0	0.0

дебіторськ ої заборгован ості, %				0.300000000000 0007			
Інша поточна дебіторськ а заборгован ість, тис. грн.	1000 .0	1100. 0	1200. 0	100.0	10.0	100.0	9.09
Частка іншої дебіторськ ої заборгован ості, %	11.1	11.0	10.4	- 0.099999999999 99964	-0.9	- 0.599999999999 99996	-5.45
Грошові кошти у нац. валюті, тис. грн.	1000 .0	1200. 0	1300. 0	200.0	20.0	100.0	8.33

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання загальної вартості активів підприємства. Якщо у 2020 році їх сукупний обсяг складав 9000 тис. грн, то у 2022 році ця сума зросла до 11500 тис. грн, що на 27,8 % більше порівняно з базовим роком.

Основна частина активів припадає на необоротні активи, хоча їх питома вага поступово зменшувалась: з 55,6 % у 2020 році до 52,2 % у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство частково переорієнтовується на збільшення оборотних активів, що є позитивною тенденцією з точки зору підвищення ліквідності активів.

Оборотні активи демонструють позитивну динаміку зростання: з 4000 тис. грн у 2020 році до 5500 тис. грн у 2022 році, а їх частка у загальній вартості активів збільшилась з 44,4 % до 47,8 %. Це підтверджує активізацію операційної діяльності підприємства та забезпечення гнучкості у використанні ресурсів.

Особливу увагу слід звернути на збільшення залишків готової продукції на складах, що зросли з 800 тис. грн у 2020 році до 1000 тис. грн у

2022 році. Частка цього показника у структурі активів залишається стабільною — близько 9 %.

Дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію поступово зростає: з 1200 тис. грн до 1500 тис. грн, що може свідчити як про розширення ринків збуту, так і про можливе збільшення термінів розрахунків з контрагентами.

Інша поточна дебіторська заборгованість також демонструє приріст — з 1000 тис. грн до 1200 тис. грн, але її частка у загальних активах дещо зменшилась.

Позитивною динамікою для підприємства є зростання обсягу грошових коштів: з 1000 тис. грн у 2020 році до 1300 тис. грн у 2022 році, що свідчить про покращення ліквідності та платоспроможності ТОВ «Гідравліка».

Отже, проведена нами діагностика активів досліджуваного підприємства ТОВ «Гідравліка» дала можливість не лише проаналізувати їхній поточний стан, але й виявити ключові тенденції зміни їх структури та динаміки упродовж 2020-2022 років.

Варто відзначити, що активи підприємства поступово зростають, що, безумовно, є позитивним фактором для забезпечення сталого функціонування організації у майбутньому. Зокрема, посилення позицій оборотних активів дозволяє підприємству ефективніше здійснювати свою господарську діяльність, підтримуючи необхідний рівень ліквідності та оперативно реагуючи на зміни зовнішнього середовища [14, с. 281].

Разом із тим, простежується і певна залежність компанії від дебіторської заборгованості, розміри якої щорічно збільшуються. Це може бути наслідком як розширення ринків збуту, так і наявності затримок з оплати з боку контрагентів. Саме тому підприємству доцільно впроваджувати більш жорсткий контроль за розрахунками покупців та вдосконалювати політику управління дебіторською заборгованістю.

Також слід зазначити, що питома вага грошових коштів та їх еквівалентів у загальній структурі активів залишається на стабільному рівні,

що свідчить про достатній запас ліквідності для покриття поточних витрат підприємства.

У перспективі підприємству ТОВ «Гідравліка» рекомендується продовжити роботу над оптимізацією структури активів, приділяючи особливу увагу підвищенню частки високоліквідних засобів та зниженню надмірної дебіторської заборгованості. Це дозволить посилити фінансову стійкість компанії, зменшити ризики втрати платоспроможності та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Для оцінки рівня фінансової стійкості ТОВ «Гідравліка» було здійснено розрахунок ключових показників, які дозволяють визначити ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та його здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами.

Показники фінансової стійкості відображають співвідношення власного та залученого капіталу, рівень забезпеченості підприємства власними оборотними засобами, можливості маневрування власними коштами, а також характеризують загальний рівень платоспроможності підприємства.

Результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «Гідравліка» за 2020-2022 роки наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Гідравліка» за 2020-2022 роки(створено автором )

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2021/2020	Відносне відхилення 2021/2020, %	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021, %
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0.67	0.65	0.65	-0.02	-2.99	0.0	0.0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.25	0.27	0.3	0.02	8.0	0.03	11.11
Коефіцієнт забезпеченост	0.2	0.22	0.24	0.02	10.0	0.02	9.09

і власними оборотними засобами							
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0.5	0.54	0.53	0.04	8.0	-0.01	-1.85
Коефіцієнт фінансової стійкості	1.5	1.46	1.47	-0.04	-2.67	0.01	0.68

Проведене дослідження показників фінансової стійкості ТОВ «Гідравліка» за 2020-2022 роки дозволяє зробити висновки про характер змін у структурі капіталу підприємства та визначити ключові тенденції його фінансової стабільності.

Варто зауважити, що коефіцієнт платоспроможності або автономії, який демонструє частку власного капіталу у загальному обсязі фінансування активів, у досліджуваній період залишався на доволі стабільному рівні. У 2020 році цей показник становив 0,67, у 2021 році він дещо знизився до 0,65 та залишився незмінним у 2022 році. Це свідчить про незначне зменшення фінансової незалежності підприємства від залучених ресурсів [7, с. 90].

Позитивною є динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу, який зростає з 0,25 у 2020 році до 0,30 у 2022 році. Це означає, що ТОВ «Гідравліка» поступово збільшує частку власних обігових коштів у структурі власного капіталу, що посилює його фінансову мобільність.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами також демонструє позитивні тенденції – з 0,20 у 2020 році до 0,24 у 2022 році, що вказує на поступове нарощення внутрішніх резервів для фінансування операційної діяльності.

Разом із цим, показник співвідношення залучених і власних коштів протягом аналізованого періоду дещо коливався. У 2020 році він складав 0,50, у 2021 році – підвищився до 0,54, а у 2022 році дещо зменшився до 0,53.

Це вказує на збереження певної залежності підприємства від позикових ресурсів, але у межах допустимих норм.

Коефіцієнт фінансової стійкості, що узагальнює співвідношення усіх джерел фінансування підприємства, коливався у межах 1,50 – 1,46, а у 2022 році навіть покращився до 1,47. Це свідчить про збереження достатнього рівня фінансової стабільності у діяльності ТОВ «Гідравліка».

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що фінансовий стан підприємства у частині його стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування упродовж 2020-2022 років залишався відносно стабільним. Незначне зменшення коефіцієнта автономії компенсувалося зростанням власних обігових ресурсів та покращенням мобільності капіталу. Для подальшого посилення фінансової незалежності ТОВ «Гідравліка» доцільно нарощувати власний капітал, оптимізуючи при цьому обсяги залучених коштів.

Отже, проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Гідравліка» дав змогу визначити основні тенденції зміни показників його господарської діяльності упродовж 2020-2022 років.

Дослідження динаміки та структури активів підприємства показало поступове зростання загальної вартості майна, що свідчить про розширення ресурсної бази та зміцнення економічного потенціалу компанії. При цьому позитивною тенденцією є збільшення частки оборотних активів, що підвищує ліквідність підприємства.

Аналіз фінансової стійкості засвідчив відносно стабільне співвідношення власного та залученого капіталу. Разом з тим, спостерігається покращення показників маневреності та забезпеченості власними оборотними засобами, що є позитивним фактором для підтримання платоспроможності підприємства у майбутньому.

Загалом, фінансовий стан ТОВ «Гідравліка» можна охарактеризувати як стабільний, однак підприємству доцільно продовжити роботу над зміцненням власного капіталу та оптимізацією структури активів для

підвищення фінансової незалежності та гнучкості в умовах ринкової нестабільності.

## **2.2. Дослідження ефективності системи управління персоналом ТОВ «Гідравліка»**

Сучасні реалії розвитку економіки України, орієнтованої на соціальні потреби ринку, суттєво трансформують роль персоналу у структурі підприємств. Саме працівники є головним стратегічним ресурсом кожної організації, від рівня їхньої професійної підготовки та залученості безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства та його конкурентна позиція на ринку [12, с. 72].

Людський капітал на сьогодні виступає не лише рушієм господарської діяльності, а й основою для реалізації стратегічних цілей підприємства. Кожен співробітник має власні компетенції та професійні можливості, які при правильному управлінні можуть значно покращити загальні показники роботи організації.

У зв'язку з цим управління персоналом розглядається як сукупність цілеспрямованих дій та заходів, спрямованих на розвиток, підтримку та ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Основна мета цієї діяльності — створити умови для максимальної реалізації здібностей працівників у процесі виконання службових завдань.

Особливе місце у процесі управління персоналом займає його оцінювання, яке дозволяє керівництву об'єктивно визначати рівень професіоналізму працівників, їх готовність до виконання функціональних обов'язків та виявляти резерви для подальшого розвитку кадрового потенціалу.

Процедура оцінювання персоналу пов'язана із систематичним аналізом трудової поведінки, особистих якостей, професійних знань та навичок працівників. При цьому оцінка персоналу є не ізольованим процесом, а важливим елементом загальної системи управління кадрами, тісно

пов'язаним із відбором персоналу, його адаптацією, мотивацією, навчанням та плануванням кар'єри [17, с. 135].

Зазвичай у процесі оцінки персоналу враховують певні стандарти або вимоги, з якими співставляються фактичні характеристики працівника. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожного співробітника, а також розробити індивідуальні плани для його подальшого розвитку.

Цілі оцінки персоналу можуть бути різноманітними. Зокрема, за концепцією одного із відомих фахівців з управління людськими ресурсами — Дугласа МакГрегора — основними завданнями оцінки персоналу є:

- прийняття управлінських рішень щодо кадрових питань (призначення, переміщення, заохочення);
- забезпечення керівництва підприємства необхідною інформацією щодо якісного складу персоналу;
- мотивація працівників до досягнення вищих результатів та підвищення ефективності їхньої роботи.

Процес оцінювання персоналу вирішує низку конкретних завдань, серед яких:

- організація ефективного зворотного зв'язку між працівниками та керівниками;
- виявлення перспективних кадрів для їх утримання та розвитку;
- визначення психологічного портрету фахівців;
- формування системи просування по службі та планування кар'єрного росту;
- аналіз рівня задоволеності працівників та їх зацікавленості у розвитку підприємства.

Варто зазначити, що оцінка персоналу залишається досить складним процесом, який потребує не лише науково-обґрунтованих методик, але й практичного досвіду їх застосування. Незважаючи на розмаїття підходів, універсальних методів, які б давали однаково точні результати в усіх випадках, наразі не існує. У практиці як вітчизняних, так і зарубіжних

підприємств використовуються різні способи оцінки персоналу, кожен із яких має свої переваги та обмеження, а вибір методики залежить від особливостей конкретного підприємства та поставлених перед ним завдань.

Процес оцінки персоналу займає важливе місце у загальній системі управління трудовими ресурсами на підприємстві та супроводжує всі ключові етапи кадрової роботи — від відбору працівників до контролю за результатами їхньої діяльності.

Зокрема, оцінювання кадрів безпосередньо пов'язане з такими управлінськими функціями, як організація процесу добору персоналу, раціональне розміщення працівників на робочих місцях, формування ефективної системи мотивації, організація професійного навчання та розвитку персоналу, а також здійснення контролю за виконанням поставлених завдань.

Для комплексної оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно враховувати не тільки кількісні характеристики персоналу, але й його якісний склад, ефективність використання трудових ресурсів, рівень продуктивності праці, виробіток на одного працівника, трудомісткість виробництва, а також забезпеченість працівників необхідними засобами праці.

Крім того, при аналізі діяльності підприємства особливу увагу слід звернути на темпи зростання продуктивності праці та динаміку середньої заробітної плати. Саме ці показники дозволяють оцінити реальні умови для подальшого розвитку виробничого потенціалу підприємства та підвищення матеріального добробуту персоналу.

Показник співвідношення «продуктивність праці / заробітна плата» є важливим для визначення ефективності кадрової політики, оскільки він відображає зв'язок між результатами праці працівників та витратами на їх оплату. При цьому слід враховувати, що цей показник, як правило, відображає лише заробітну плату, віднесену на собівартість продукції, і не включає інші соціальні виплати та заохочення працівників.

Таким чином, для об'єктивної оцінки стану кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом у ТОВ «Гідравліка» доцільно провести детальний аналіз динаміки чисельності працівників та структури персоналу підприємства. Для цього пропонується розглянути інформацію, наведену у таблиці 2.4, яка відображає основні показники змін у кадровому складі підприємства за останні роки [11, с. 212].

На основі даних, наведених у таблиці 2.4, можемо простежити ключові зміни у кількісному та якісному складі працівників ТОВ «Гідравліка» протягом 2020-2022 років.

Загальна чисельність персоналу підприємства упродовж аналізованого періоду поступово зростала: якщо у 2020 році на підприємстві працювало 31 особа, то вже у 2022 році — 37 працівників. Це свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства та зростання потреби у трудових ресурсах.

Таблиця 2.4

Оцінка структури персоналу ТОВ «Гідравліка» протягом 2020-2022 рр.  
(створено автором)

Категорія персоналу	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2021/2020, осіб	Відносне відхилення 2021/2020, %	Абсолютне відхилення 2022/2021, осіб	Відносне відхилення 2022/2021, %
Керівники	3	4	4	1	33.33	0	0.0
Спеціалісти	7	8	9	1	14.29	1	12.5
Службовці	6	6	7	0	0.0	1	16.67
Робітники	15	16	17	1	6.67	1	6.25
Усього персоналу	31	34	37	3	9.68	3	8.82

Найбільшу частку в загальній структурі кадрів традиційно займають робітники. Їх кількість поступово збільшилась з 15 осіб у 2020 році до 17 осіб у 2022 році. Це говорить про посилення виробничих процесів та зростання обсягів робіт.

Кількість спеціалістів також демонструє позитивну динаміку — з 7 осіб у 2020 році до 9 осіб у 2022 році. Це може свідчити про прагнення керівництва підприємства до залучення кваліфікованих кадрів для вирішення складних управлінських та виробничих завдань.

Кількість керівників за період аналізу зростає з 3 до 4 осіб та залишилась незмінною у 2022 році, що є ознакою стабільної організаційної структури управління.

Службовий персонал також поступово збільшувався, що пов'язано із розширенням адміністративно-обслуговуючих функцій на підприємстві.

Отже, підсумовуючи результати аналізу структури персоналу ТОВ «Гідравліка», можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства спрямована на поступове нарощення як виробничих, так і управлінських ресурсів. Особливо позитивною тенденцією є зростання кількості спеціалістів та робітників, що вказує на підготовку підприємства до подальшого розширення виробництва та посилення позицій на ринку.

Стабільний кадровий склад підприємства відіграє надзвичайно важливу роль у підтриманні безперебійної роботи організації, забезпеченні виробничих процесів трудовими ресурсами, а також у формуванні ефективної системи управління персоналом.

Саме сталість чисельності та якісного складу кадрів свідчить про належний рівень організації роботи з персоналом, його збереження та раціональне використання. Порушення такого балансу, як правило, проявляється у зміні кількості працівників через їх прийом або звільнення, що впливає на динаміку плинності кадрів на підприємстві.

Важливо розуміти, що висока плинність персоналу може негативно позначатися на діяльності підприємства, призводити до додаткових витрат на пошук та навчання нових працівників, а також до втрати досвідчених кадрів.

Виходячи з інформації, наданої кадровою службою ТОВ «Гідравліка», розрахуємо показники руху персоналу та визначимо тенденції їх змін у порівнянні з попередніми роками.

Для більш детального вивчення цього питання доцільно проаналізувати дані про прийом та звільнення працівників, а також коефіцієнти плинності кадрів за 2020-2022 роки, які наведені у таблиці 2.5.

Аналіз показників плинності кадрів ТОВ «Гідравліка» за 2020-2022 роки показав поступове збільшення чисельності працівників та зростання показників прийому і звільнення персоналу.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт обороту по прийому зріс з 12,9 % у 2020 році до 16,2 % у 2022 році, що свідчить про розширення штату підприємства. Водночас зростання коефіцієнта обороту по звільненню з 9,7 % до 13,5 % вказує на певну нестабільність кадрового складу.

Показник плинності кадрів демонструє помірне зростання, що потребує від підприємства посиленої уваги до формування системи утримання працівників та створення мотиваційних умов для їх довготривалої зайнятості.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки плинності персоналу ТОВ «Гідравліка» протягом 2020-2022 рр. (створено автором)

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2021/2020	Відносне відхилення 2021/2020, %	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31.0	34.0	37.0	3.0	9.68	3.0	8.82
Прийнято працівників, осіб	4.0	5.0	6.0	1.0	25.0	1.0	20.0
Звільнено працівників, осіб	3.0	4.0	5.0	1.0	33.33	1.0	25.0
Коефіцієнт обороту по прийому, %	12.9	14.7	16.2	1.8	13.95	1.5	10.2
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	9.7	11.8	13.5	2.1	21.65	1.7	14.41
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6.5	8.8	10.8	2.3	35.38	2.0	22.73

Причини плинності кадрів на підприємстві зазвичай пов'язані з певними внутрішніми чи зовнішніми чинниками, що впливають на рішення працівників залишити робоче місце. На основі практики роботи ТОВ «Гідравліка» можна виділити три основні групи таких причин.

По-перше, частина працівників припиняє трудові відносини через особисті чи сімейні обставини, які не залежать від виробничої діяльності. Це можуть бути зміна місця проживання, сімейні обставини або стан здоров'я [19, с. 214].

По-друге, важливу роль відіграє рівень задоволеності умовами праці, які створює підприємство. Сюди відносяться як організаційно-трудова умова, так і матеріальне стимулювання, соціальні гарантії, мікроклімат у колективі.

Третя група причин пов'язана з порушеннями трудової дисципліни, невиконанням посадових обов'язків, що може призводити до вимушених звільнень.

Особливе значення у питанні формування стабільного кадрового складу на ТОВ «Гідравліка» має ефективна система оплати праці та мотивації персоналу. Її основна мета — не лише залучити кваліфікованих працівників, а й забезпечити їх довготривалу зайнятість, підтримати зацікавленість у результатах своєї праці та сприяти розвитку персоналу.

Фінансове стимулювання працівників включає різноманітні форми оплати праці, премії, надбавки та заохочення, які спрямовані на підвищення продуктивності, відповідальності за виконання завдань та досягнення високих результатів у роботі. Саме комплексна система мотивації є важливим чинником утримання персоналу та зменшення рівня плинності кадрів на підприємстві (рис 2.2).

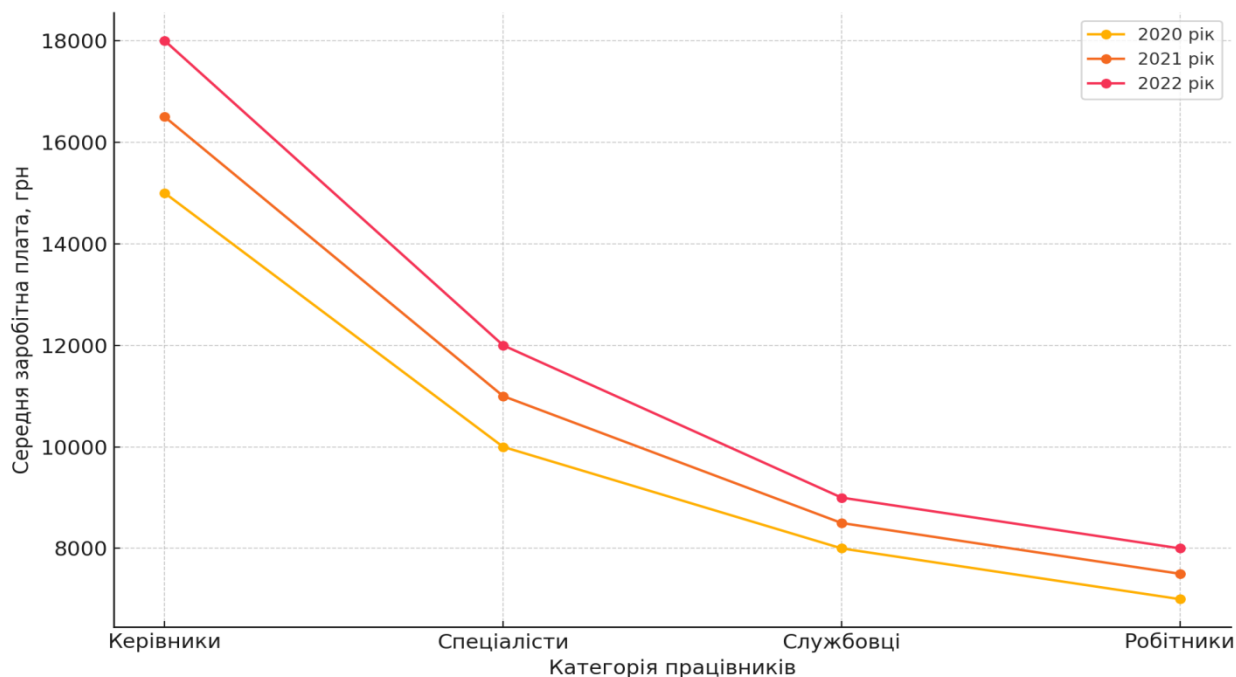


Рис 2.2- Динаміки середньої заробітної плати по категоріях працівників ТОВ «Гідравліка» за 2020-2022 роки(створено автором )

Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ТОВ «Гідравліка» за 2020-2022 роки показав поступове зростання доходів по всіх категоріях персоналу.

Найвищий рівень оплати традиційно мають керівники, а найнижчий — робітники. Водночас слід відзначити стабільне підвищення заробітної плати у всіх категоріях персоналу, що свідчить про прагнення підприємства підтримувати мотивацію працівників та покращувати умови праці.

Особливо помітне зростання оплати праці спостерігається серед фахівців, що говорить про підвищення вимог до їх кваліфікації та важливість їхньої ролі у виробничому процесі.

Оцінка результативності роботи персоналу підприємства неможлива без вивчення основних показників, які характеризують рівень ефективності управління трудовими ресурсами.

Серед основних напрямів такого аналізу важливе місце займають дослідження продуктивності праці працівників та ефективності їх оплати. Саме ці показники дозволяють комплексно оцінити, наскільки раціонально

використовуються кадрові ресурси на підприємстві та наскільки успішно реалізується кадрова політика у сфері мотивації персоналу [6, с. 295].

З цією метою доцільно здійснити аналіз ключових показників, що відображають стан та динаміку кадрового потенціалу ТОВ «Гідравліка» за останні роки. Узагальнені дані для такого аналізу представлені у таблиці 2.6.

Проведений аналіз основних показників кадрового потенціалу ТОВ «Гідравліка» демонструє позитивну динаміку розвитку персоналу упродовж 2020-2022 років. Зростання чисельності працівників супроводжується поступовим підвищенням середньої заробітної плати та продуктивності праці. Показники укомплектованості кадрами та професійно-кваліфікаційного рівня мають стабільну позитивну динаміку, що свідчить про ефективну роботу підприємства з персоналом. Водночас спостерігається зростання коефіцієнтів обороту кадрів за прийомом та звільненням, що потребує уваги до удосконалення системи мотивації та закріплення працівників на робочих місцях.

Таблиця 2.6

Аналіз основних показників кадрового потенціалу ТОВ «Гідравліка» за 2020-2022 рр. (створено автором)

Характеристика показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2021/2020	Відносне відхилення 2021/2020, %	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	31.0	34.0	37.0	3.0	9.68	3.0	8.82
Середній розмір заробітної плати на одного працівника, грн	9200.0	9800.0	10500.0	600.0	6.52	700.0	7.14
Обсяг виробітку на одного працівника за рік, грн	355000.0	365000.0	380000.0	10000.0	2.82	15000.0	4.11
Показник укомплектовано	0.85	0.87	0.89	0.02	2.35	0.02	2.3

сті персоналом, коеф.							
Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного складу персоналу, коеф.	0.82	0.84	0.85	0.02	2.44	0.01	1.19
Показник обороту кадрів за прийомом, %	12.9	14.7	16.2	1.8	13.95	1.5	10.2
Показник обороту кадрів за звільненням, %	9.7	11.8	13.5	2.1	21.65	1.7	14.41
Показник плинності кадрів, %	6.5	8.8	10.8	2.3	35.38	2.0	22.73

Підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Гідравліка» залежить від сукупної дії ряду чинників, які можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. Кожна з цих груп має власне значення та ступінь впливу на результативність праці персоналу.

Виділяють кілька основних напрямів факторів, що безпосередньо впливають на темпи зростання продуктивності праці:

1. Технічні та технологічні фактори-ця група факторів пов'язана із впровадженням новітнього обладнання, удосконаленням виробничих процесів, використанням сучасних технологій, а також якісної та сертифікованої сировини у виробництві. Від рівня розвитку технічної бази підприємства значною мірою залежить швидкість та якість виконання робіт.

2. Організаційні фактори-йдеться про організацію праці та виробництва таким чином, щоб мінімізувати простой, втрати робочого часу та забезпечити повноцінне навантаження всім працівникам. Важливим аспектом є також правильне планування робочих процесів і ефективне використання обладнання та ресурсів.

3. Соціально-економічні фактори-вони передбачають як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників. Це можуть бути: підвищення заробітної плати, система премій та заохочень, можливість

професійного зростання, підвищення кваліфікації, розвиток кар'єрних перспектив та створення комфортного психологічного клімату у колективі.

4. Природно-географічні фактори-ця група включає особливості розташування підприємства, кліматичні умови, які також можуть певною мірою впливати на організацію праці.

Резерви підвищення продуктивності праці — це потенційні можливості підприємства, які поки що не реалізовані повною мірою, але їх використання може дати додатковий ефект при мінімальних витратах.

Щодо ТОВ «Гідравліка», до внутрішніх резервів підвищення продуктивності праці можна віднести: [3, с. 25]

- можливість зниження трудомісткості виробництва продукції шляхом вдосконалення технологічних процесів;
- більш раціональне використання робочого часу персоналу та зменшення втрат через організаційні недоліки.

Таким чином, пошук і використання внутрішніх резервів є одним із найбільш доступних та ефективних шляхів для підвищення продуктивності праці на підприємстві. В умовах постійного розвитку технологій та змін на ринку підприємство має адаптуватись, використовуючи найбільш доцільні для конкретного періоду фактори та можливості.

### **2.3 Організація та впровадження кадрової політики на ТОВ «Гідравліка»**

Ефективна організація кадрової політики на ТОВ «Гідравліка» забезпечується завдяки комплексному підходу до управління персоналом відповідно до внутрішніх нормативних документів та чинного законодавства України. Важливу роль у реалізації кадрової політики відіграє відділ кадрів, який координує діяльність у сфері управління людськими ресурсами, дотримуючись затверджених правил внутрішнього трудового розпорядку, колективного договору та посадових інструкцій [15, с. 117].

Стратегія управління персоналом орієнтована на формування високопрофесійного та стабільного трудового колективу, здатного ефективно реалізовувати виробничі завдання підприємства. Планування кадрової роботи базується на реальних потребах виробництва та довгостроковій стратегії розвитку підприємства.

Особлива увага приділяється підбору та переміщенню кадрів, їх професійному розвитку, підвищенню кваліфікації та періодичній атестації працівників. Атестаційні співбесіди дозволяють оцінити не лише рівень професійних компетенцій персоналу, але й мотивацію до роботи, рівень задоволеності умовами праці та перспективами кар'єрного зростання.

Протягом 2020-2022 років на підприємстві активно здійснювались заходи щодо навчання та розвитку персоналу, результати яких наведено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Результати навчання та розвитку персоналу ТОВ «Гідравліка» (2020-2022 роки). (створено автором )

Крім цього, на ТОВ «Гідравліка» функціонує система морального та матеріального стимулювання персоналу, яка включає:

- грамоти та подяки від керівництва;
- премії за підсумками роботи та раціоналізаторські пропозиції;
- матеріальну допомогу при складних життєвих обставинах;
- винагороди за стаж роботи;
- організацію корпоративних заходів.

Значну увагу підприємство приділяє соціальній підтримці працівників, серед яких:

- надання позик на придбання житла;
- оздоровлення дітей працівників;
- організація святкових заходів;
- організоване перевезення працівників у вечірній час.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Гідравліка» спрямована на підтримку високої мотивації працівників, створення комфортних умов праці, професійного розвитку персоналу та формування позитивного іміджу роботодавця [20, с. 234].

## **РОЗДІЛ 3**

### **ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Напрями підвищення результативності системи управління персоналом на підприємстві**

Сучасні соціально-економічні зміни диктують необхідність перегляду підходів до кадрової політики підприємств. Її головна мета полягає у досягненні ефективного балансу між потребами підприємства у трудових ресурсах та можливостями ринку праці, при дотриманні вимог чинного законодавства. При цьому кадрова політика має бути спрямована на підвищення продуктивності праці, раціональне використання наявних кадрів та формування сприятливих умов для їх професійного розвитку [9, с. 253].

Особливо це актуально для сільськогосподарської галузі, де процеси оновлення персоналу традиційно проходять повільно. Переважна більшість підприємств цього сектору все ще використовує консервативні підходи до добору кадрів, покладаючись, перш за все, на власні внутрішні ресурси — особисті контакти та мережу знайомств серед працівників для пошуку та залучення кваліфікованих спеціалістів.

Дослідження організаційної структури та функціональних обов'язків підрозділів, відповідальних за роботу з персоналом, виявило чимало недоліків у їх взаємодії. Зокрема, мають місце дублювання завдань та використання різних методів для вирішення однакових питань, що ускладнює процес ухвалення кадрових рішень та збільшує ризик помилок. Запровадження централізованого підпорядкування кадрових служб дозволило б узгодити їхню діяльність, скоротити час на погодження рішень і уникнути дублювання функцій.

З огляду на динамічні зміни зовнішнього середовища, сучасне підприємство має постійно адаптувати свої управлінські процеси до нових умов. Це потребує систематичного вдосконалення організаційної структури управління та пошуку ефективних методів роботи з персоналом. На основі вивчення актуальних проблем кадрового менеджменту можна визначити ключові напрями трансформації кадрової політики, які сприятимуть покращенню ефективності використання трудових ресурсів підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні напрями підвищення ефективності роботи з персоналом на підприємстві (створено автором)

Основні проблеми у сфері кадрової політики підприємств сьогодні стосуються, передусім, необхідності модернізації підходів до стратегічного планування та системи управління персоналом. Важливим аспектом залишається підвищення мотивації працівників, забезпечення ефективної

інформаційної підтримки кадрової роботи, розвиток соціальних відносин на підприємстві, а також удосконалення процесу оцінювання ефективності роботи персоналу через механізми контролінгу. [4, с. 40]

Стратегічне планування кадрів передбачає тісну взаємозалежність кадрової політики з загальною стратегією розвитку підприємства. Це означає, що під час формування кадрових рішень потрібно враховувати основні цілі компанії. Іншими словами, персонал підприємства має відповідати певним вимогам, які витікають із завдань та перспектив підприємства.

Особливу увагу сучасні підприємства повинні приділяти удосконаленню системи соціальних взаємовідносин, що дозволяє гарантувати працівникам визначений рівень соціального захисту. В умовах змін ринкового середовища кадрові служби підприємств мають активно залучатися до вирішення стратегічних питань управління персоналом: від формування кадрового резерву та підвищення кваліфікації кадрів до розробки процедур відбору та працевлаштування.

Також актуальним є підвищення якості організації роботи кадрових служб шляхом оптимізації процесів, удосконалення технічної та інформаційної підтримки кадрової діяльності. При створенні програм щодо кадрової політики необхідно враховувати не лише її вплив на економічні показники діяльності підприємства, а й на ресурсні можливості організації, особливо в умовах обмеженого фінансування [10, с. 173].

Ефективність реалізації кадрової політики підприємства значною мірою залежить від застосування сучасних методів контролінгу персоналу. Завданням цього інструменту є підтримка системного планування кадрових заходів, організація управління процесами роботи з кадрами, а також здійснення контролю й забезпечення актуальної інформації для прийняття рішень.

Головна функція контролінгу полягає у здійсненні регулярної та об'єктивної оцінки результатів діяльності персоналу. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення у сфері управління трудовими ресурсами та

підвищувати ефективність кадрової роботи відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Кадрова політика повинна не лише відповідати стратегії розвитку організації, а й забезпечувати стабільність її позицій на ринку, фінансову стійкість і зростання основних виробничих показників.

Модернізація системи управління персоналом передбачає розробку конкретних заходів щодо оптимізації роботи з кадрами. Це необхідно для досягнення раціонального розподілу трудових ресурсів, ефективного використання праці працівників і забезпечення відповідності між кадровим потенціалом підприємства та вимогами ринку праці.

Покращення системи організації та управління трудовими ресурсами на підприємстві є неможливим без попередньої модернізації загальної системи управління персоналом та оптимізації процесів його діяльності. У зв'язку з цим пропонується чітка послідовність дій, яка дозволить підвищити ефективність кадрового менеджменту:

1. Опрацювання заходів щодо удосконалення загальної системи менеджменту підприємства.
2. Модернізація системи роботи з персоналом та підвищення якості управління трудовими ресурсами.
3. Впровадження інструментів для покращення організації праці, системи мотивації та оплати праці працівників.

Основні структурні елементи системи управління персоналом, які можуть стати об'єктами змін та вдосконалення, наведені в таблиці 3.1.

Варто зазначити, що для забезпечення високої результативності праці та покращення рівня трудового життя персоналу необхідно застосовувати комплексний підхід у всіх складових моделі організації трудової діяльності. При цьому важливу роль відіграють не лише внутрішні управлінські заходи підприємства, але й державна політика та соціальні механізми, які стимулюють активність працівників, залучення їх до вирішення актуальних питань виробничої діяльності та вдосконалення умов праці. Зрештою всі ці

дії формують сучасну та ефективну кадрову політику підприємства [15, с. 129].

Комплексне вирішення питань покращення системи управління персоналом можливе лише за умови тісної співпраці всіх зацікавлених сторін — підприємств, галузевих організацій, органів влади та інших учасників господарської діяльності. Така співпраця повинна бути спрямована на розробку інноваційно-інвестиційної моделі соціально-економічного розвитку, яка базуватиметься на кращих світових практиках з урахуванням національних особливостей і потреб внутрішнього ринку праці.

Таблиця 3.1

Структурні елементи та внутрішні резерви покращення системи управління персоналом підприємства *(створено автором)*

Напрямок вдосконалення	Резерви підвищення ефективності
Структура персоналу	Аналіз чисельності, кваліфікації, вікової структури працівників, результатів атестацій та навчання
Структура розвитку персоналу	Планування потреби у кадрах, формування кадрового резерву, розвиток персоналу
Організаційна структура	Оптимізація організаційної структури, удосконалення функцій та комунікацій між підрозділами
Організація праці	Раціональне розміщення кадрів, вдосконалення посадових інструкцій та діагностика робочих місць
Культура управління	Формування позитивного клімату в колективі, удосконалення стилю керівництва, підтримка персоналу
Мотиваційні установки	Вивчення потреб працівників, застосування сучасних мотиваційних інструментів, аналіз мотиваційних чинників

Побудова сучасної та ефективної системи управління трудовими ресурсами потребує глибокого аналізу й впровадження інноваційних рішень. Це не лише модернізація організаційної структури, а й створення нової культури управління персоналом, орієнтованої на довгострокову результативність.

Важливою передумовою є оцінка наявних резервів, сучасних технологій та інструментів роботи з персоналом з метою їх раціонального та ефективного використання.

Наступним кроком має стати посилення взаємодії усіх підрозділів підприємства, що працюють з кадрами. Це дозволить уникнути дублювання функцій, підвищити рівень комунікації та злагодженості у вирішенні кадрових питань.

Особливу увагу слід приділити заходам, спрямованим на зменшення плинності кадрів, розвиток внутрішньої мобільності персоналу, зміцнення трудової дисципліни та стимулювання працівників до досягнення високих результатів.

Сучасна модель управління персоналом має включати створення ефективної системи професійного навчання та розвитку кадрів, формування мотиваційної програми для підвищення їх кваліфікації.

Важливим компонентом є також вдосконалення умов праці, впровадження заходів для забезпечення безпеки, зниження рівня захворюваності та покращення виробничого середовища.

Необхідно формувати дієвий механізм прогнозування потреб підприємства у фахівцях різного рівня з використанням єдиної інформаційної бази.

Досягнення цілей можливо лише за умови співпраці з державними органами та місцевою владою, галузевими асоціаціями, що сприятиме створенню стабільної системи підготовки та розвитку робітничих кадрів.

Особливу роль відіграє впровадження міжнародних стандартів в управлінську практику, а також підготовка кадрів нової формації — фахівців з інноваційного менеджменту, маркетингу, інтелектуальної власності та трансферу технологій.

Комплексна реалізація цих заходів створює ефективну модель кадрової політики, яка спрямована на розвиток людського капіталу, зміцнення позицій підприємства та формування стійкої конкурентної переваги.

Для наочної демонстрації ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, доцільно представити їх у вигляді графіка (рис 3.2), який відображає відносну важливість кожного з напрямів.



Рисунок 3.2 — Основні напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства (створено автором)

Як видно з рисунка 3.2, пріоритетними залишаються такі напрями, як удосконалення системи професійного навчання персоналу, розробка ефективної мотиваційної програми, а також оптимізація системи оплати праці та внутрішньої комунікації між підрозділами підприємства.

### **3.2 Зарубіжний досвід мотивації працівників та його перспективи впровадження в українських компаніях**

У сучасних умовах глобалізації економіки, коли конкуренція зростає не лише на рівні товарів, а й на рівні кадрового потенціалу, мотивація персоналу набуває особливого значення. Саме людський ресурс стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства, а ефективно побудована система мотивації праці — основою його успішної діяльності [18, с. 61].

Світова практика переконливо доводить: жодна система управління персоналом не буде результативною без чітко продуманої системи стимулювання праці, яка спрямована не лише на забезпечення виконання обов'язків, а й на формування лояльності та залученості працівників до досягнення цілей компанії.

Особливу увагу сучасні компанії світу приділяють створенню умов, при яких співробітник відчуває свою значимість, можливості для розвитку та вплив на результати роботи. Це дозволяє не просто утримувати кадри, а й розкривати їх внутрішній потенціал.

Практика зарубіжних підприємств свідчить, що успішна мотивація персоналу базується на кількох ключових принципах:

- забезпечення гідного рівня заробітної плати;
- гнучка система бонусів та премій за досягнення;
- створення комфортних умов праці;
- можливості для професійного та кар'єрного зростання;
- залучення працівників до процесу ухвалення рішень;
- розвиток корпоративної культури.

Досвід світових компаній також показує ефективність впровадження систем соціальних гарантій та додаткових мотиваційних стимулів: медичне страхування, програми пенсійного забезпечення, гнучкий графік роботи, участь у прибутках компанії.

Важливо зазначити, що для умов України адаптація таких механізмів має враховувати національні особливості ринку праці, економічні реалії та потреби самих працівників. Зокрема, успішна мотиваційна система повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули: визнання досягнень, підтримку ініціатив, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [17, с. 131].

Соціальна політика підприємств стає важливим елементом у формуванні мотивації персоналу. Йдеться не лише про реалізацію обов'язкових державних гарантій (страхування, виплати у разі

непрацевдатності), а й про запровадження додаткових корпоративних програм підтримки працівників та їх сімей.

Ці програми можуть включати:

- забезпечення житлом;
- оплати лікування або навчання дітей;
- організацію корпоративного відпочинку;
- гнучку систему відпусток;
- індивідуальні програми розвитку та наставництва.

У результаті адаптації міжнародного досвіду мотивації персоналу українські підприємства можуть суттєво підвищити рівень продуктивності праці, зменшити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру та створити позитивний імідж роботодавця.

В умовах сучасної економіки людський капітал стає стратегічним ресурсом будь-якого підприємства. Саме тому розробка ефективної системи мотивації персоналу є однією з ключових складових управлінського процесу. Мотиваційна політика дозволяє не лише залучати та утримувати кваліфікованих спеціалістів, а й формувати їхню лояльність, ініціативність та прагнення до високих результатів.

Соціальна політика організації, як невід'ємна частина менеджменту персоналу, передбачає створення сприятливих умов праці, систему пільг та заохочень, які сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників та їх ототожнення із цілями підприємства.

Серед основних завдань соціальної політики сучасного підприємства можна виділити:

- зміцнення почуття належності працівника до підприємства;
- гармонізацію особистих цілей співробітника з цілями організації;
- зростання продуктивності праці;
- гарантії соціального захисту персоналу;
- формування позитивного мікроклімату в колективі;
- підвищення іміджу роботодавця.

Ефективна система мотивації персоналу дає змогу підприємству досягати високих результатів завдяки зростанню залученості працівників, прозорості системи винагород, зменшенню плинності кадрів та покращенню командної роботи.

Світовий досвід формування систем мотивації праці відрізняється значною різноманітністю моделей та підходів, які активно впроваджуються залежно від національних особливостей та корпоративної культури.

Особливістю японського підходу є орієнтація на довготривалі трудові відносини, збереження стабільності зайнятості та поступовий розвиток працівника всередині компанії.

Японські підприємства формують систему винагород, враховуючи такі чинники:

- стаж роботи;
- вік працівника;
- професійний рівень;
- індивідуальні результати діяльності.

Таким чином, заробітна плата формується не лише з фіксованої частини, а й з додаткових бонусів, пов'язаних із продуктивністю та професійним зростанням працівника.

Гнучка система преміювання та синтезований підхід до оплати праці сприяє тому, що заробітна плата працівника напряму залежить від його особистого внеску в розвиток компанії.

Для українських підприємств використання світових моделей мотивації відкриває нові можливості. Однак адаптація іноземного досвіду має враховувати специфіку вітчизняного ринку праці, рівень економічного розвитку та ментальні особливості працівників.

Рекомендованими інструментами для українських компаній можуть стати:

- програми довгострокового розвитку персоналу;
- система гнучкої оплати праці;

- премії за особисті досягнення;
- корпоративне навчання та розвиток;
- розширення соціального пакету для співробітників.

Інтеграція таких підходів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й створити стабільну команду, яка зацікавлена у досягненні стратегічних цілей підприємства.

В умовах глобальної конкуренції питання ефективного стимулювання праці набуває особливої актуальності. Багаторічний досвід провідних країн світу дає можливість виділити найбільш дієві моделі мотивації персоналу, адаптація яких може стати важливим чинником розвитку українських компаній. [2, с. 120].

Основою американської моделі стимулювання є заохочення ініціативності та прагнення до досягнення особистого успіху. Особливий акцент робиться на високу індивідуальну результативність працівника. Популярною системою оплати праці є поєднання погодинної та відрядної форм. Робітники зацікавлені у перевиконанні планових показників, а високий рівень тарифної ставки передбачає відсутність додаткових премій.

Одночасно американські компанії активно впроваджують колективні системи преміювання, зокрема модель «Скен-лон», яка стимулює командну роботу та підвищення продуктивності за рахунок розподілу прибутку між працівниками та адміністрацією.

Французький досвід ґрунтується на поєднанні індивідуального підходу до кожного працівника та чіткої системи соціального захисту. Заробітна плата працівника складається з постійної та змінної частин, а також передбачає преміювання за професійні досягнення та ініціативність.

Особливістю моделі є гнучкість у застосуванні механізмів оплати праці, індексація заробітної плати з урахуванням змін вартості життя та активне залучення персоналу до обговорення питань мотивації на рівні колективних договорів.

Німецька модель базується на принципах соціальної справедливості, відповідальності та підтримки соціально незахищених верств населення. Держава гарантує рівні можливості для всіх громадян та створює умови для стабільного розвитку кожного працівника.

Така система поєднує економічну свободу з елементами соціального контролю, спрямованого на забезпечення справедливих умов праці та рівного доступу до соціальних благ.

Особливість шведської моделі полягає у стратегії солідарної заробітної плати, де головним принципом є рівна оплата за однакову працю незалежно від успішності підприємства. Це стимулює роботодавців до постійної модернізації виробництва та впровадження інноваційних технологій.

Шведські профспілки активно захищають права працівників та не дозволяють роботодавцям знижувати рівень заробітної плати нижче встановленого стандарту. При цьому активно скорочується розрив між мінімальною та максимальною оплатою праці.

Модель Японії орієнтована на довгострокову зайнятість та розвиток персоналу всередині компанії. Оплата праці формується з урахуванням стажу, віку, професійної кваліфікації та результативності роботи. Важливу роль відіграє корпоративна культура, яка стимулює працівників до постійного підвищення кваліфікації та залученості у життя компанії.

Після детального аналізу основних моделей мотивації персоналу, що застосовуються у провідних країнах світу, доцільно представити їх порівняльну характеристику у вигляді графічної моделі (рис. 3.3), яка демонструє популярність та поширення цих підходів у міжнародній практиці.

Аналіз міжнародної практики управління персоналом дозволяє виділити певні загальні закономірності та принципи, які формують основу системи мотивації праці у країнах з високим рівнем економічного розвитку.

Головна особливість таких систем — акцент на працівника як на головну цінність підприємства та рушійну силу його розвитку. При цьому

враховуються не тільки матеріальні стимули, а й широкий спектр нематеріальних мотиваційних інструментів.

### Популярність моделей мотивації персоналу у світі

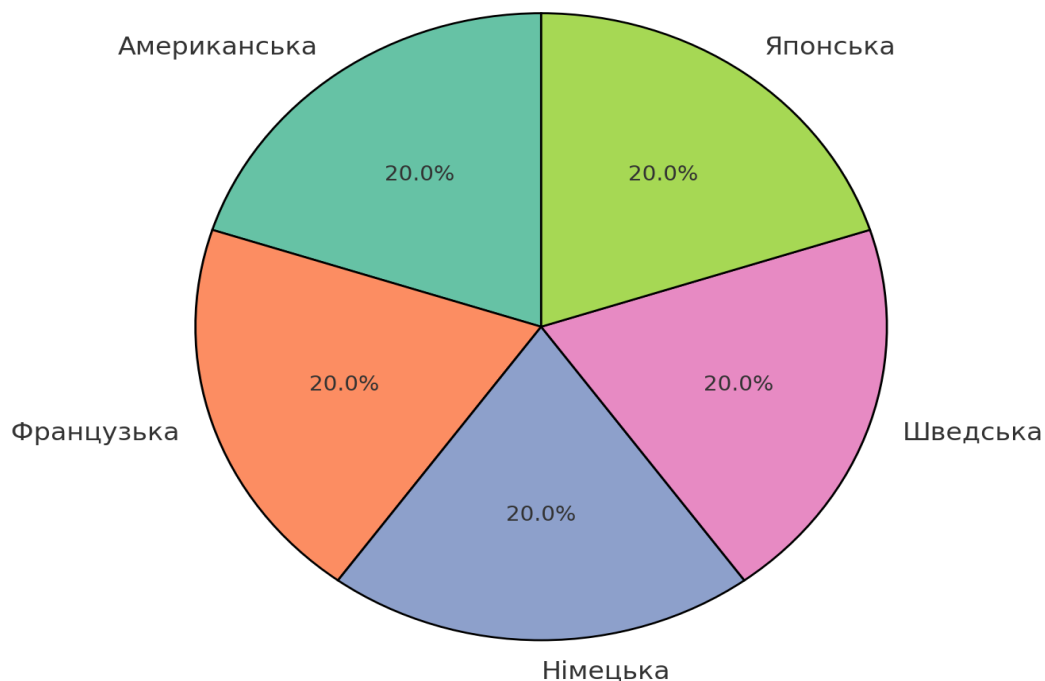


Рисунок 3.3 – Популярність моделей мотивації персоналу у світі  
(створено автором)

До ключових елементів мотивації персоналу у провідних країнах світу належать:

- Надання працівникам максимальної свободи та самостійності у межах визначених посадових обов'язків. Це проявляється у можливості самостійно приймати рішення, розподіляти свій робочий час та ресурси, що стимулює відповідальність та ініціативність.
- Прагнення співробітників до стабільного джерела доходу та страх втрати роботи є потужним мотиваційним чинником. Водночас, більшість працівників не витрачає всі зароблені кошти, а активно інвестує у власний розвиток: підвищення кваліфікації, навчання, освоєння новітніх технологій.

- Диференціація заробітної плати залежно від складності та важливості виконуваної роботи. Системи оплати праці чітко враховують не лише посаду працівника, а й його компетентність, досвід та внесок у результат компанії.

- Широке застосування погодинної оплати праці, яка є базовою формою винагороди у більшості країн з розвинутою економікою. Вона активно використовується у поєднанні з контрактною системою зайнятості.

- Особлива увага приділяється нормуванню праці та визначенню чітких вимог до обсягу та якості виконуваної роботи. Показники продуктивності часто формуються на основі прогресивних стандартів та нормативів.

- Важливою рисою сучасних систем мотивації є застосування різноманітних преміальних механізмів, які стимулюють працівників до досягнення високих якісних результатів. При цьому розмір премій безпосередньо залежить від оцінки роботи конкретного працівника.

- Пріоритетними вважаються якісні показники діяльності — особливо це стосується праці розумової та творчої, що у багатьох випадках оплачується вище, ніж фізична праця.

- Персоналізація заробітної плати: оплата праці формується з урахуванням особистих якостей співробітника, рівня його професіоналізму, умінь та здатності до навчання.

Таким чином, системи мотивації праці у країнах з розвинутою ринковою економікою будуються на гармонійному поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, орієнтації на індивідуальні потреби працівника та стимулювання його до постійного професійного зростання [12, с. 250].

### **3.3 Перспективи удосконалення кадрової політики ТОВ «Гідравліка»**

Система управління персоналом на підприємстві давно перестала бути лише адміністративним механізмом добору кадрів. Сьогодні кадрова політика — це стратегічний інструмент формування сильного трудового потенціалу та ефективної взаємодії між роботодавцем і працівниками [20, с. 58].

По суті, кадрова політика — це чітко визначена сукупність правил, принципів та методів, які регулюють взаємодію компанії з персоналом на всіх етапах — від підбору та адаптації нових працівників до розвитку та мотивації існуючих фахівців. Її основна місія — забезпечити компанію не просто людськими ресурсами, а кадрами, які гармонійно поєднують власні інтереси із цілями та стратегією підприємства.

В умовах діяльності ТОВ «Гідравліка» ефективна кадрова політика повинна враховувати сучасні виклики ринку праці та стратегічні потреби підприємства. Особливо актуальними є питання утримання кваліфікованих кадрів, організації внутрішнього навчання, підвищення мотивації та залучення нових співробітників із високим потенціалом.

Основні стратегічні підходи кадрової політики ТОВ «Гідравліка»:

1. Своєчасне забезпечення компанії кваліфікованим персоналом для стабільного та ефективного функціонування підприємства.
2. Формування прозорої та конкурентної системи оцінки, винагороди та мотивації працівників, яка б заохочувала досягнення високих результатів.
3. Використання індивідуального підходу при роботі з персоналом, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули.
4. Розробка механізмів внутрішнього кар'єрного росту та підготовки резерву кадрів для заміщення ключових посад.
5. Створення системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, враховуючи сучасні технології та вимоги ринку.
6. Забезпечення соціального захисту працівників, дотримання трудових прав та формування комфортних умов праці.

7. Постійний моніторинг та аналіз причин плинності кадрів з метою її мінімізації.

8. Гнучкість кадрової політики для швидкої адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

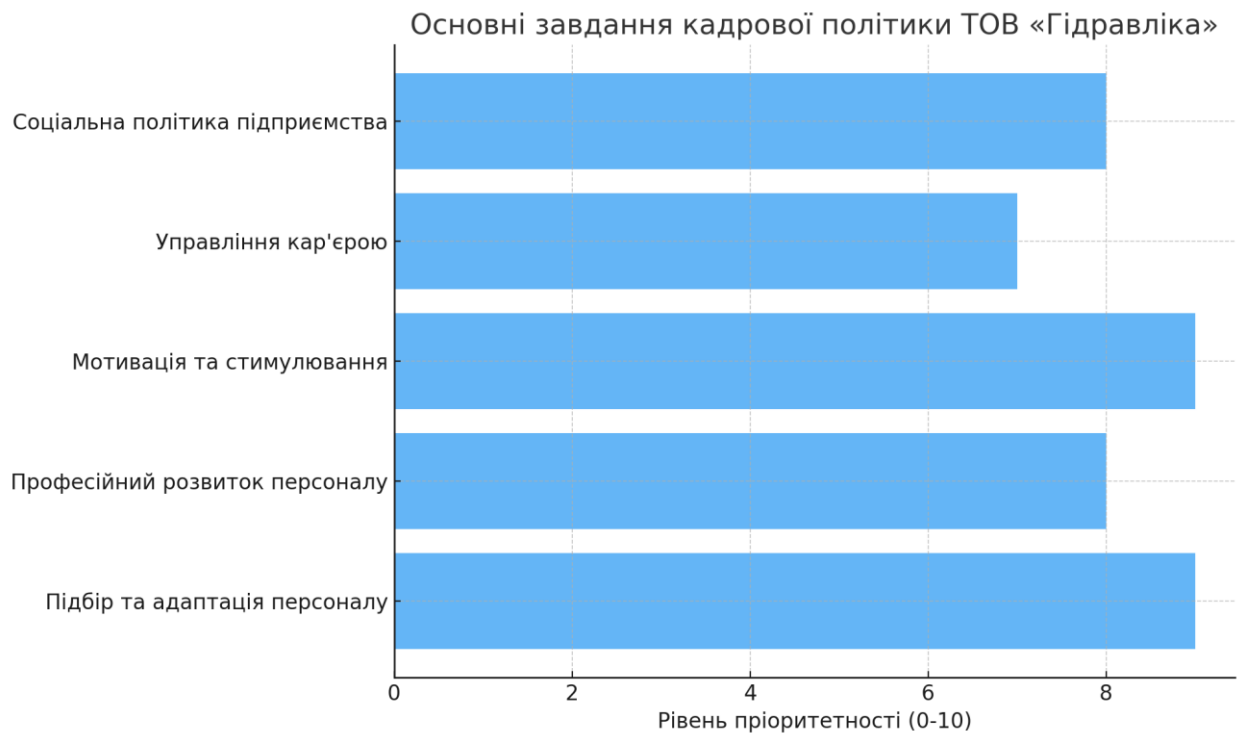


Рисунок 3.4 – Основні завдання кадрової політики ТОВ «Гідравліка»  
(створено автором)

У сучасних умовах успішність кадрової політики залежить від її здатності поєднувати економічні інтереси підприємства з особистими цілями працівників. Саме така модель дозволяє ТОВ «Гідравліка» будувати не лише продуктивні трудові відносини, а й позитивний імідж серед потенційних співробітників [13, с. 150].

Ефективна кадрова політика на сучасному етапі розвитку підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії управління. У діяльності ТОВ «Гідравліка» вона тісно пов'язана із усіма сферами функціонування компанії — виробництвом, управлінням інноваціями, соціальною сферою та взаємодією з персоналом.

Особливість кадрової політики цього підприємства полягає у її двосторонньому впливі: з одного боку — кадрова стратегія визначає напрями розвитку функціональних підсистем підприємства, а з іншого — рішення у сфері виробництва, наукових розробок та соціального розвитку безпосередньо впливають на кадрову політику.

Основною метою кадрової політики ТОВ «Гідравліка» є формування та підтримка ефективної системи управління персоналом, здатної забезпечити компанію кваліфікованими кадрами відповідно до сучасних потреб ринку.

В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі підприємства, а також зростаючих вимог до якості персоналу, виникає необхідність дотримання низки сучасних принципів управління персоналом:

Основні принципи кадрової політики:

- Гармонійне поєднання інтересів працівників та організації;
- Підбір персоналу за принципом відповідності компетенцій вимогам посади;
- Створення можливостей для кар'єрного росту та професійного розвитку;
- Прозорість системи оцінювання та просування по службі;
- Розвиток системи внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації;
- Застосування ефективних механізмів стимулювання та мотивації.

Кадрова політика ТОВ «Гідравліка» охоплює не лише процеси підбору та адаптації персоналу, а й комплекс заходів із розвитку трудового потенціалу, підвищення рівня мотивації та формування позитивної атмосфери у колективі.

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає не лише контроль та регулювання кадрових процесів, а й створення умов, за яких працівник сам зацікавлений у досягненні високих результатів.

Зважаючи на це, кадрова політика ТОВ «Гідравліка» має бути динамічною, відкритою до змін та орієнтованою на потреби співробітників.

Саме така модель дозволяє не лише забезпечити стабільний розвиток підприємства, але й сформувати позитивний імідж компанії як привабливого роботодавця.

Таблиця 3.2

Ключові елементи кадрової політики ТОВ «Гідравліка» *(створено автором)*

Напрямок	Характеристика
Політика зайнятості	Формування стабільного кадрового складу, створення безпечних та комфортних умов праці, забезпечення можливостей кар'єрного росту
Політика навчання	Систематичне проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, розвиток внутрішнього наставництва
Політика оплати праці	Встановлення конкурентної заробітної плати з урахуванням професійного рівня та результатів роботи
Політика соціальної підтримки	Надання працівникам додаткових пільг та бонусів, розвиток соціальних програм та корпоративної культури
Політика трудових відносин	Вироблення механізмів врегулювання трудових конфліктів та забезпечення відкритої комунікації між персоналом та керівництвом

Кадрова політика будь-якого підприємства є одним з найважливіших елементів його стратегічного управління, оскільки визначає правила формування, розвитку та використання трудового потенціалу. Особливої актуальності ця проблема набуває для ТОВ «Гідравліка», діяльність якого безпосередньо залежить від професійності та мотивації персоналу.

Сучасна кадрова політика підприємства повинна охоплювати усі етапи роботи з персоналом — від підбору нових працівників до формування кадрового резерву та забезпечення умов для професійного зростання кожного співробітника [13, с. 50].

Важливою особливістю кадрової стратегії ТОВ «Гідравліка» має стати розробка чітких вимог до персоналу на стадії працевлаштування, що стосуються рівня освіти, професійного досвіду, спеціальних навичок та інших компетенцій. Підприємству необхідно формувати власну позицію

щодо інвестицій у розвиток трудових ресурсів, програм адаптації нових працівників, перепідготовки кадрів та їх внутрішнього просування.

Водночас кадрова політика підприємства має визначати своє ставлення до стабільності трудового колективу, підтримки лояльності працівників та організації процесів внутрішньої ротації.

В результаті аналізу думок працівників компанії було виділено ключові проблеми у сфері управління персоналом, які представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні проблеми кадрової політики ТОВ «Гідравліка», 2022 рік

Проблема кадрової політики	Частка респондентів, %
Недостатній рівень розвитку персоналу	21%
Недосконалість системи мотивації та стимулювання	13%
Відсутність кадрового резерву	11%
Проблеми з підбором та наймом працівників	10%
Дефіцит кваліфікованих кадрів	6%
Недостатня обізнаність працівників щодо кадрової політики	6%
Відсутність чітких вимог до кандидатів на керівні посади	5%
Проблеми взаєморозуміння між керівництвом та персоналом	5%
Недосконалість системи атестації	3%

Основними причинами виникнення вищезазначених проблем є фінансові обмеження підприємства та небажання частини керівників інвестувати в розвиток людського капіталу через страх втратити підготовленого працівника.

Для вирішення цих питань необхідно перейти до комплексної моделі удосконалення кадрової політики, яка б враховувала не лише стратегічні цілі розвитку підприємства, а й соціальні аспекти функціонування трудового колективу.

Принципи побудови сучасної кадрової політики ТОВ «Гідравліка»:

- Орієнтація на довгострокові інтереси підприємства та працівників;

- Забезпечення балансу між економічними вигодами та соціальними гарантіями;
- Адаптація кадрової політики до змін зовнішнього середовища;
- Забезпечення конкурентної оплати праці;
- Розвиток системи внутрішнього навчання;
- Активна співпраця з місцевим ринком праці;
- Відкритість та прозорість кадрових процесів;
- Участь персоналу у прийнятті важливих управлінських рішень.

Важливим аспектом ефективної кадрової роботи є взаємозв'язок стратегії управління персоналом із загальною конкурентною стратегією ТОВ «Гідравліка». Це дозволяє створити єдину систему управління, у якій всі функціональні підсистеми підприємства працюють синхронно та підтримують одна одну.

Детальну модель взаємозв'язку кадрової політики з основними напрямками стратегії розвитку підприємства зображено на рисунку 3.2.

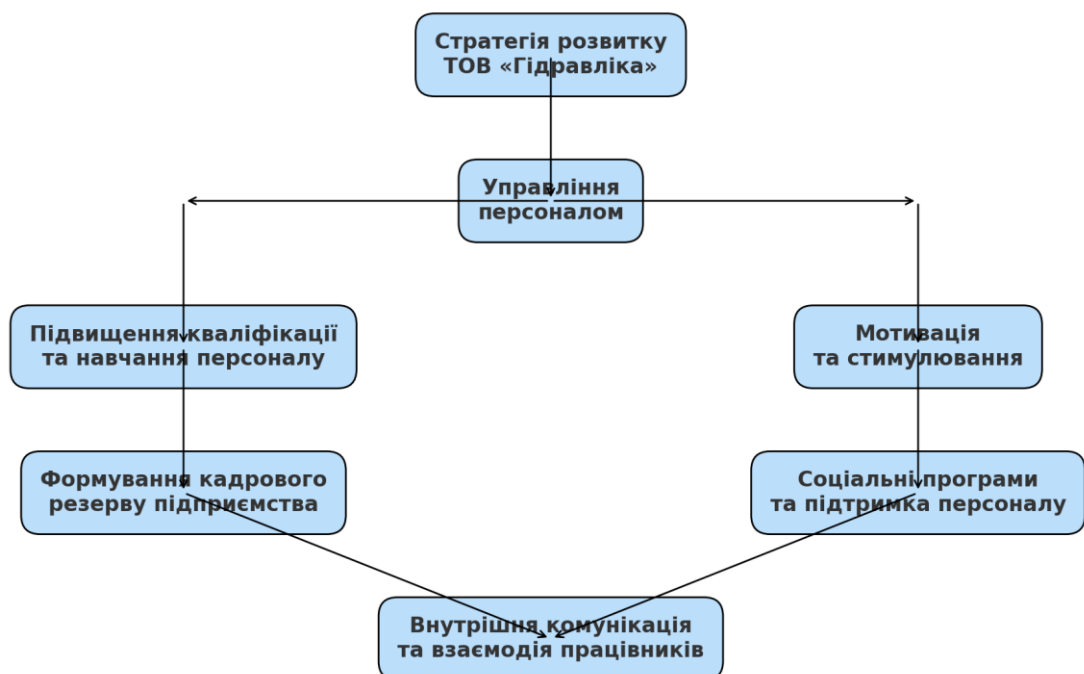


Рисунок 3.5 – Модель взаємозв'язку кадрової політики з основними напрямками стратегії розвитку ТОВ «Гідравліка» (створено автором)

Сучасний підхід до управління людськими ресурсами базується на розумінні того, що персонал є ключовим активом компанії та визначальним фактором її конкурентоспроможності. Саме тому кадрова політика повинна спрямовуватись не лише на підтримку функціонування підприємства, а й на забезпечення його сталого розвитку [6, с. 67].

Для ТОВ «Гідравліка» важливим елементом кадрової стратегії виступає створення стабільного та професійного трудового колективу. Це дозволяє уникнути зайвої плинності кадрів та втрати знань і навичок, які накопичуються всередині компанії.

Особливу роль відіграє постійна робота над розвитком персоналу. З огляду на швидкий науково-технічний прогрес та постійне оновлення технологій, для підприємства існують два варіанти розв'язання проблеми підтримки компетентності працівників:

1. Заміна персоналу на більш кваліфікований та сучасно підготовлений;
2. Інвестування у постійне навчання та розвиток власних кадрів.

Зважаючи на реалії ринку праці та можливості підприємства, більш ефективним для ТОВ «Гідравліка» є другий шлях — формування системи безперервного навчання та розвитку співробітників.

Основні стратегічні напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «Гідравліка»:

1. Чітке визначення цілей та завдань кадрової стратегії — створення гнучкої та адаптивної системи управління персоналом, орієнтованої на потреби виробництва та стратегію підприємства.
2. Розробка підходів до формування кадрового складу — створення внутрішнього «кадрового ядра» з найбільш кваліфікованих співробітників та формування резерву «периферійного персоналу» для виконання допоміжних функцій.

3. Організація сучасного робочого середовища — впровадження нових технологій праці, покращення умов роботи, створення комфортних та безпечних робочих місць.

4. Удосконалення системи мотивації персоналу — поєднання матеріальних винагород (заробітна плата, премії, бонуси) із нематеріальними стимулами (кар'єрний ріст, визнання досягнень, залученість до прийняття рішень).

5. Інвестування у людський капітал — організація внутрішнього та зовнішнього навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації.

6. Оптимізація внутрішньої мобільності кадрів — створення системи прозорого кар'єрного росту та ротації персоналу в межах підприємства.

7. Формування партнерських соціально-трудових відносин між працівниками та роботодавцем — розробка програм соціальної підтримки та додаткових пільг для працівників.

8. Забезпечення соціального захисту співробітників — програми страхування, медичного обслуговування, допомога у вирішенні житлових питань, розвиток корпоративної культури.

Таким чином, сучасна кадрова політика ТОВ «Гідравліка» має бути комплексною, гнучкою та стратегічно орієнтованою. Її основне завдання — створення команди професіоналів, здатної ефективно вирішувати як поточні завдання, так і виклики майбутнього. Це дозволить не лише покращити конкурентні позиції підприємства на ринку, а й забезпечить його стійкий розвиток в умовах змінного зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило глибше розкрити сутність, значення та особливості формування кадрової політики підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності та воєнного стану в Україні.

У ході роботи було визначено, що кадрова політика є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством. Саме від ефективності роботи з персоналом залежить стабільність функціонування підприємства, його адаптивність до змін ринку та здатність до сталого розвитку.

Дослідження особливостей кадрової політики ТОВ «Гідравліка» дозволило виявити основні проблеми, серед яких варто відзначити:

- недостатній розвиток системи навчання персоналу;
- недосконалість системи мотивації та стимулювання працівників;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- відсутність кадрового резерву;
- слабкий рівень внутрішньої комунікації та взаєморозуміння між керівництвом та персоналом.

Запропоновані шляхи удосконалення кадрової політики ТОВ «Гідравліка» охоплюють:

- розробку системи безперервного навчання персоналу;
- вдосконалення мотиваційної політики шляхом поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів;
- формування кадрового резерву для ключових посад;
- підвищення ефективності внутрішньої комунікації;
- впровадження соціальних програм для працівників.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу світового досвіду мотивації персоналу та можливостям його адаптації до українських реалій. Практика провідних країн світу демонструє необхідність створення умов для

професійного та особистісного розвитку працівників, що сьогодні стає актуальним й для українських підприємств [16, с. 168].

Окремо слід наголосити, що ситуація на ринку праці України істотно змінилася через воєнні дії. Повномасштабна війна принесла нові виклики для бізнесу та кадрового менеджменту:

- масова трудова міграція за кордон;
- нестача кваліфікованої робочої сили;
- релокація підприємств у більш безпечні регіони;
- зростання потреби у психологічній підтримці персоналу;
- необхідність створення гнучких форматів праці (дистанційна робота, гнучкий графік);
- важливість збереження соціальної відповідальності бізнесу перед працівниками та суспільством.

В таких умовах кадрова політика повинна трансформуватись у більш гнучку, людинноцентричну модель, яка не тільки реагує на зовнішні зміни, але й активно підтримує своїх співробітників.

Особливої значущості набувають програми соціального захисту, підтримки сімей працівників, медичного забезпечення, допомоги переселенцям та ветеранам. Важливим є формування позитивного іміджу роботодавця, здатного забезпечити не лише гідні умови праці, а й стабільність та турботу у складний для країни час [11, с. 109].

Після завершення війни одним із пріоритетних напрямків кадрової політики стане відновлення трудового потенціалу України, залучення молодих фахівців, повернення кваліфікованих працівників з-за кордону та розвиток внутрішнього кадрового резерву.

→ Кадрова політика підприємства повинна постійно удосконалюватись та адаптуватись до реалій часу.

→ Саме люди — основний ресурс будь-якої компанії, особливо в кризових та нестабільних умовах.

→ Для ТОВ «Гідравліка» важливо поєднувати стратегічне бачення розвитку персоналу з тактичними рішеннями у сфері підбору, навчання та мотивації кадрів.

→ Успішна кадрова політика — це не тільки результативна діяльність у межах підприємства, а й вклад у соціальну стійкість та майбутнє економіки України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандур С. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Львів: Новий Світ, 2018. 328 с.
2. Бутко М. П., Сидоренко О. В. Теорія і практика управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 412 с.
3. Варналій З. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики на підприємствах України. Економіка України. 2021. №2. С. 55-63.
4. Глущенко В. В. Організація праці та управління персоналом: теорія і практика. Харків: ХНЕУ, 2017. 320 с.
5. Грінченко І. В., Зайцева Л. М. Світовий досвід мотивації персоналу та можливості його використання в Україні. Бізнес Інформ. 2020. №1. С. 49-55.
6. Закон України «Про працю». Відомості Верховної Ради України. 1995. №6. Ст. 39.
7. Закон України «Про колективні договори та угоди». Відомості Верховної Ради України. 1993. №36. Ст. 361.
8. Закон України «Про оплату праці». Відомості Верховної Ради України. 1995. №17. Ст. 121.
9. Козак Ю. Г., Лінник О. І. Кадрова політика підприємства: сучасні аспекти. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 270 с.
10. Костенко Т. Ю., Черниш Н. І. Мотивація праці персоналу. Харків: ХНЕУ, 2019. 312 с.
11. Мазаракі А. А., Кравчук І. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 456 с.
12. Пугачов М. І. Управління персоналом підприємства. Київ: Кондор, 2018. 318 с.
13. Світлична О. Г. Теорія та практика кадрової політики в умовах ринкової економіки. Одеса: ОНЕУ, 2020. 284 с.

14. Скрипник О. В. Управління персоналом в системі стратегічного розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №66. С. 138-143.
15. Стратегія розвитку людського капіталу України до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-strategiyu-rozvitku-lyudskogo-kapitalu-do-2030-r-1117-2021>
16. Терещенко О. О. Управління персоналом: практикум. Київ: КНЕУ, 2021. 256 с.
17. Трудове право України: підручник / за ред. І. Б. Усенка. Київ: Право, 2020. 468 с.
18. Федоренко В. Г. Кадрова політика на сучасному етапі: проблеми та шляхи вдосконалення. Актуальні проблеми економіки. 2021. №7. С. 155-162.
19. Чумаченко І. В., Клочко І. О. Інноваційні підходи до управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2020. 292 с.
20. Чухрай Н. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2019. 344 с.
21. Коваленко А. Д., Герасимчук О. П., Данилюк А. С. Міжнародне кредитування. 2-ге вид. Київ : Наука, 2018. 155 с.[Бібліотека УКМА+4Графіати+4Измаил МАУП+4](#)
22. Wilson D., Lister P., Andrews A. Modern surgery. Manchester : MAN, 2011. 240 р.[Графіати+1Измаил МАУП+1](#)
23. Астрономія : навч. посіб. / І. А. Климишин та ін. Одеса : Астропринт, 2012. 352 с.[Мукачівський державний університет+3Графіати+3Измаил МАУП+3](#)
24. Міжнародна торгівля / Ю. Г. Козак та ін. 5-те вид., перероб. та допов. Київ : Центр учб. літ., 2015. 272 с.[Мукачівський державний університет+3Графіати+3Измаил МАУП+3](#)
25. Сучасна українська мова / О. М. Григор'єв та ін. 3-те вид., перероб. Київ : Либідь, 2005. 488 с.[Измаил МАУП+1Графіати+1](#)

26. Економічна енциклопедія / за ред. В. В. Шевченка. Київ : Альманах, 2016. 304 с.[Измаил МАУП](#)
27. Атлас зоології / уклад.: Х. Тола, Є. Інф'єста. Харків : Ранок, 2005. 96 с.  
[Измаил МАУП](#)
28. Мінералогічний словник / уклад.: В. С. Білецький, В. Г. Омельченко, Г. Д. Горванко. Маріуполь : Сх. вид. дім, 2016. 488 с.[Измаил МАУП+1Графіати+1](#)
29. Routledge handbook of international statebuilding / ed. by D. Chandler, T. D. Sisk. London : Routledge, 2013. 448 p.[Измаил МАУП](#)
30. Закон України «Про видавничу справу» від 20 березня 2004 р. Київ : Парлам. вид-во, 2004. 17 с.[Бібліотека УКМА+1Полтава Аграрний Університет+1](#)
31. Люмінісцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 С09К11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с.[Молодий вчений](#)
32. Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т пробл. безпеки АЕС НАН України, 2006. 7 с. (Препринт. НАН України, Ін-т пробл. безпеки АЕС; 06-1).[Молодий вчений](#)
33. Національна академія наук України. Анотований каталог книжкових видань 2008 року. Київ : Академперіодика, 2009. 444 с.[Молодий вчений](#)
34. Україна в цифрах. 2007: стат. зб. / Держ. ком. статистики України. Київ : Консультант, 2008. 185 с.[Полтава Аграрний Університет+4Бібліотека УКМА+4Измаил МАУП+4](#)
35. Петрик О. І. Шлях до цінової стабільності: світовий досвід і перспективи для України: монографія / відп. ред. В. М. Геєць. Київ : УБС НБУ, 2008. 310 с.[Бібліотека УКМА](#)
36. Нагайчук Н. Г. Фінанси страхових компаній: навч. посіб. Київ : УБС НБУ, 2010. 527 с.[Бібліотека УКМА](#)

37. Енциклопедія історії України: у 10 т. / ред. рада: В. М. Литвин (голова) та ін.; НАН історії України, Ін-т історії України. Київ : Наук. думка, 2005. Т. 9. 36–37 с.
38. Інформація про діяльність ТОВ «Гідравліка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hydraulika.com.ua/>
39. Караченцева П.О., Швець О.О. Управління трудовими ресурсами: навч. посібн. К.: Юрид. кн., 2015. 245 с.
40. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами: навч. посібн. К.: Юрид. кн., 2005. 358 с.
41. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. Учебник / под ред. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
42. Ким М.Н. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление: учебн. пособ. Х.: ХНУ им. В. Н. Каразина, 2003. 250 с.
43. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004. 352 с.
44. Кошеленко В.О. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки. Схід: аналітично-інформаційний журнал. 2008. № 3 (87). С. 47-49.
45. Криклий А.С. Формирование кадрового потенциала отрасли: вопросы теории и практики. К.: Репрографіка, 2003. 282 с.
46. Криклий А.С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу. К.: Репрографіка, 2005. 472 с.
47. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: «Кондор», 2005. 308 с.
48. Лазарев С.В., Н.С. Лазарев Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников. Мотивация и оплата труда. 2007. № 1. С. 48-53.
49. Лазор О.Я., Заяць О.І. Особливості кадрової політики на сучасному етапі розвитку України. Теорія та практика державного управління : зб.

наук. пр. Харків. регіональний ін-т держ. упр. Нац.акад. держ. упр. при Президентові України. Х., 2011. С. 215-221

50. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.07.1 - економіка промисловості. Х.: СумДУ, 2006. 36 с.

***Інтернет-джерела:***

1. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України <https://www.dcz.gov.ua/>
2. Офіційний портал Верховної Ради України <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Сайт Державної служби статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Аналітика кадрового ринку <https://work.ua/>
5. Портал з управління персоналом <https://hr-portal.ru/>
6. Дослідження кадрового менеджменту <https://www.management.com.ua/>
7. HR практика України <https://robotodavets.org.ua/>