

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління кадровою політикою деревообробного підприємства»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Андріяш Марія Юріївна

Керівник: *Могильна Людмила Миколаївна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Макарова Вікторія Вікторівна*
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора
Кафедра Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ *Андріяш Марія Юріївна*

1. Тема роботи: Управління кадровою політикою деревообробного підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» Сумського району Сумської області

керівник роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «14» 11 2023 р. № 3488-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» червня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): статистичні дані Державної служби статистики України, первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного деревообробного підприємства за 2021-2023 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління кадровою політикою.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- визначити поняття «кадрова політика»;
- вивчити методiku оцінки управління кадровою політикою підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»;
- проаналізувати систему управління персоналом в підприємстві;
- оцінити стан управління кадровою політикою деревообробного підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління кадровою політикою в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат».

6. Дата видачі завдання:

«17» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	12 червня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12 червня – 17 червня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2024 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Марія АНДРІЯШ

Керівник роботи

(підпис)

Людмила
МОГИЛЬНА

Перевірку на автентичність проведено.

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Маргарита
ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Андріяш М. Ю. Управління кадровою політикою деревообробного підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто сутність поняття «кадрова політика»; розглянуті основні етапи реалізації, ключові елементи та методичні аспекти кадрової політики; визначені особливості управління кадровою політикою на деревообробному підприємстві.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» Сумського району Сумської області. Дано оцінку ефективності кадрової політики підприємства; проведено анкетування працівників; представлено SWOT-аналіз кадрової політики товариства; охарактеризовано стан управління кадровою політикою в деревообробному підприємстві.

В третьому розділі нами запропоновані напрями вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат».

Ключові слова: управління, персонал, кадри, кадрова політика, управління кадровою політикою, деревообробне підприємство.

SUMMARY

**Andriiash M.Y. Management of personnel policy of woodworking enterprise
Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2024 -
Manuscript.**

The qualification work considers the essence of the concept of "personnel policy"; the main stages of implementation, key elements and methodological aspects of personnel policy are considered; the peculiarities of personnel policy management at a woodworking enterprise are determined.

A general organizational and economic characterization of the activities of LLC "Lebedin woodwork combine" of Sumy district of Sumy region is provided. The effectiveness of the enterprise's personnel policy is evaluated; a survey of employees is conducted; a SWOT-analysis of the company's personnel policy is presented; the status of personnel policy management in the woodworking enterprise is characterized.

In the third section, we propose directions for improving the management of HR policy at LLC "Lebedin woodwork combine".

Keywords: management, personnel, staff, personnel policy, personnel policy management, woodworking enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління кадровою політикою деревообробного підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження стану управління кадровою політикою ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» Сумського району Сумської області	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика деревообробного підприємства	17
2.2 Оцінка ефективності кадрової політики в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»	21
2.3 Стан управління кадровою політикою на підприємстві	29
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»	39
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53
Додаток А До першого розділу	54
Додаток Б До другого розділу	57
Додаток В До третього розділу	61
Додаток Г Наукова публікація	62
Додаток Б Бухгалтерська звітність ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»	68

ВСТУП

Актуальність теми. Вектор успішної діяльності будь-якого підприємства задається кадровою політикою. Кадровій політиці підприємства має приділятися велика увага, тому що саме вона здатна створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу. Без чітко налагодженої кадрової системи складно збільшити можливості підприємства, реагувати на вимоги технології та ринку, що змінюються, у найближчому майбутньому, створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі та необхідний ступінь упевненості в завтрашньому дні.

Звісно, кадрова політика є важливим аспектом успішного функціонування будь якого підприємства, а тому деревообробне не є виключенням. Ця галузь вимагає особливої уваги до вибору, розвитку та утримання персоналу через свою специфічність та вимоги до якості та безпеки робочих процесів, бо професійний відбір працівників та спеціалістів із відповідними навичками та досвідом у галузі деревообробки гарантує високу якість продукції і зменшує ризики непередбачених ситуацій. Загалом, кадрова політика для деревообробних підприємств визначає їхню конкурентоспроможність та успішність на ринку. Вона впливає на всі аспекти діяльності підприємства, а тому інвестування у кадрову політику допомагає підприємствам досягати стабільності та підвищувати ефективність їхньої роботи.

Саме тому наукове осмислення цієї проблеми та необхідність удосконалення управління кадровою політикою на деревообробному підприємстві визначили вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Стан вивчення проблеми. Питаннями управління кадровою політикою присвятили свої дослідження такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як: Адаме Тінті Джоел [20], Альошкіна Л. П. [14], Андрусь О. І. [1], Базецька Г. [12], Білявський В. [2], Будякова О. Ю. [5], Венеллі-Коста Лучано [20], Вороніна В. Л. [19], Воробйова Н. П. [4], Денисенко М. П. [5], Дергалюк Б. В. [6],

Занора В. [7], Зачосова Н. [7], Зачосова Н. В. [8], Каппеллоцца О. [20], Капур Радхіка [21], Ліганенко І. В. [10], Мазур Г. [11], Мартінс Віейра Альмір [20], Матвєєва Н. [12], Могильна Л. М. [13], Новак І. М. [14], Погребняк А. Ю. [15], Сандх'я М. [22], Славута О. [12], Смоквіна Г.А. [17], Фурса М. В. [3], Шаповал О. А. [18], Язлюк Б. О. [19]. В цілому можна відзначити, що досліджуючи цю тему науковці визначають теоретико-методичні засади щодо її формування, рекомендації щодо покращення. Проте в економічній науці недостатня увага приділяється оцінці та аналізу управління кадровою політикою саме деревообробного підприємства, а тому це зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровою політикою на деревообробному підприємстві.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлено і планується вирішити наступні питання:

- визначити поняття «кадрова політика»;
- вивчити методiku оцінки управління кадровою політикою підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»;
- проаналізувати систему управління персоналом в підприємстві;
- оцінити стан управління кадровою політикою деревообробного підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління кадровою політикою в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат».

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення управління кадровою політикою в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат».

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо вдосконалення управління кадровою політикою на деревообробному підприємстві.

Елементами наукової новизни є обґрунтовані напрямки вдосконалення управління якістю продукції для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», а саме: загальні заходи щодо покращення системи мотивації праці та для різних вікових груп враховуючи дослідження теорії поколінь; удосконалення методів залучення та відбору молодих фахівців у рамках прелімінарингу; покращення програми адаптації нових співробітників; проходження курсів з психології для працівників відділу кадрів та управлінців задля поліпшення психологічного клімату в колективі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані основні напрями вдосконалення управління кадровою політикою можуть бути ефективно використані при прийнятті відповідних управлінських рішень на рівні деревообробного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління кадровою політикою. Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних методів наукового дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння; метод абстрактно-логічний – у процесі теоретичного узагальнення та формування висновків; метод вертикального та горизонтального аналізу діяльності деревообробного підприємства.

Інформаційна база. Джерелами інформації є статистичні дані Державної служби статистики України, наукові статті, тези вітчизняних і зарубіжних вчених, власні теоретичні дослідження, бухгалтерська звітність ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» за 2021-2023 рр.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на одній міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління»:

1 Могильна Л.М., Андріяш М.Ю., Управління кадровою політикою деревообробного підприємства. *Сучасні управлінські та соціально-економічні*

аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада 2023 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 52-54. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменування, додатків. Основний текст викладений на 37 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць, 9 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ДЕРЕВООБРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішньому етапі науково-технічного прогресу роль людини в процесі виробничої діяльності все ще є вкрай важливою. Жодне підприємство не може обходитися без використання людського ресурсу в процесі здійснення своєї діяльності. Наголосимо, що у сучасних умовах людський ресурс є одним із найважливіших стратегічних ресурсів у боротьбі з конкурентами, тому його ефективне управління безпосередньо впливає на успіх підприємства. За управління людським ресурсом на підприємстві відповідає проведена ним кадрова політика.

В роботі нами розглянута дефініція «кадрова політика». Бачення вчених-економістів за останні роки представлено нами в таблиці А.1 (додаток А). Аналізуючи всі наведені визначення хочемо наголосити, що кадрова політика в широкому сенсі являє собою систему встановлених принципів і норм, які дають змогу використовувати людський ресурс компанії або підприємства для здійснення його стратегії. У вузькому сенсі ж під цією дефініцією нами розуміється система конкретних правил і норм, які забезпечують і визначають взаємодію між підприємством та його персоналом.

Основною метою кадрової політики будь-якого підприємства (і деревообробне не є виключенням) є своєчасний підбір або заміна кадрового складу організації, а також забезпечення необхідних умов праці, які, своєю чергою, мають відповідати чинному законодавству. Сюди також входить забезпечення якісного розміщення і використання кадрів з акцентом на їхній рівень кваліфікації та досвід роботи, а також розробка і застосування системи заохочення і стягнення за результатами проведеної діяльності.

Головним об'єктом управління кадрової політики підприємства є персонал. Кадри – це найважливіша продуктивна сила будь-якого підприємства або

організації, оскільки вона відповідає за здійснення виробничої діяльності та її вдосконалення. Від того, наскільки кваліфікований персонал організації залежить ефективність виробництва в цілому. Звідси випливає, що кадрова політика підприємства є найважливішим напрямом у роботі з персоналом, що характеризується сукупністю найважливіших, принципових положень, виражених у рішеннях керівництва на тривалу перспективу або окремий період.

Інструментами кадрової політики в підприємстві заведено вважати: кадрове планування, тобто своєчасне прогнозування потреби в нових кадрах або проведення атестації вже наявних на виробництві, заходи щодо розв'язання кризових ситуацій та усунення їхніх негативних наслідків, поточну роботу кадрової політики, систему мотивації, винагороди або покарання працівників за результатами їхньої діяльності, керівництво кадрами та заходи щодо розвитку й підвищення рівня кваліфікації працівників, створення кадрового резерву, а також своєчасне.

Варто зауважити, що кадрова політика встановлює загальні принципи поведінки та дії співробітників. З часом важливість постійного удосконалення кадрової політики стає все більш вагомою. Підкреслимо, що кадрова політика має прямий вплив на всі показники продуктивності та ефективності будь-якого підприємства. Тому важливо, щоб рішення у сфері персоналу були обдуманими, гнучкими та адаптованими до мінливих обставин.

Важливо враховувати зв'язок між показниками ефективності підприємства та його HR-культурою. Створення кадрової політики – складний та тривалий процес, що включає такі етапи: розробка місії, цілей, цінностей та стратегії підприємства, аналіз поточної кадрової стратегії, розробку плану змін у кадровій політиці, оцінку впливу цих змін на кадрову політику, внесення постійних коригувань під час реалізації.

Кожне підприємство має певні цінності та стандарти здійснення поточної діяльності: цілі, характер внутрішніх відносин, орієнтацію на людей, працьовитість, інновації, які мають емоційну привабливість для більшості членів підприємства. Одним з основних факторів, що впливають на формування кадрової

політики, є особистість керівника. Саме цінності, лідерські якості, сприйняття фактора часу та стиль керівництва керівника істотно впливають на успішність формування організаційної культури. Не кожен керівник може успішно змінити кадрову політику з урахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі. Однак кадрова політика в підприємстві не може обмежуватися підбором та розстановкою персоналу. Керівники зобов'язані враховувати соціальні, економічні, правові, управлінські, етичні та інші аспекти під час вирішення кадрових проблем.

Негативним моментом у кадровій політиці є те, що протекціонізм під час призначення на керівні посади поки що не вичерпано, він навіть набув стійкої тенденції до зростання. Така тенденція не сприяє створенню сприятливого морально-психологічного середовища у колективах. Тому розробка ефективної кадрової політики є ключовим аспектом у вирішенні різноманітних соціально-економічних проблем підприємства.

Ефективна кадрова політика є необхідною складовою стратегії розвитку підприємства, оскільки забезпеченням високоякісного персоналу створюється фундамент для втілення стратегічних цілей. Важливо, щоб кадрова політика була обґрунтованою з економічної точки зору, що дозволить отримати значний приріст ефективності від інвестицій у розвиток персоналу підприємства. Сучасна високоефективна кадрова політика має бути гнучкою, легко адаптуватися до мінливих умов в економіці. Забезпечення індивідуального підходу до співробітника в процесі реалізації кадрової політики показник ефективної кадрової політики на підприємстві. Реалізацію кадрової політики проводять за етапами, представленими на рисунку 1.1.

Існують певні етапи, на яких відбувається формування кінцевого виду кадрової політики в підприємстві. Спочатку необхідно визначити загальні стратегічні цілі та завдання щодо розвитку підприємства, а також спрогнозувати етапи його розвитку. Потім проводиться розробка загальних принципів і пріоритетів, на яких базуватиметься кадрова політика. Наступним етапом йде оцінка фінансових можливостей організації та розробка заходів, які будуть

спрямовані на прогнозування чисельності та потреби в кадрах, створення резерву, формування єдиної структури та корпоративної культури.



Рисунок 1.1 – Етапи реалізації та ключові елементи кадрової політики на підприємстві

Джерело: авторська розробка

Потім проводиться безпосередньо реалізація кадрових заходів та оцінка підсумкових результатів діяльності кадрових служб. Усе описане вище має відповідати сформованій кадровій політиці організації, яка буде безпосередньо пов'язана з виробничими цілями. Однак, існує низка чинників, які потрібно враховувати під час формування кадрової політики. Існують внутрішні та зовнішні чинники впливу. Під зовнішніми факторами впливу на формування кадрової політики організації розуміють правове поле країни або місця, де здійснюється діяльність підприємства. Річ у тім, що кадрова політика не може

суперечити чинному законодавству, яке досить жорстко встановлює порядок прийому на роботу, оплати праці та звільнення. Таким чином, перед підприємством стоїть завдання створення такої кадрової політики, яка б відповідала внутрішнім інтересам організації, але й не йшла в розріз із трудовим законодавством країни або регіону, де здійснюється виробнича діяльність. Внутрішніми факторами впливу на розроблення та проведення кадрової політики є: цілі та прийнята бізнес-стратегія організації, та її корпоративна культура.

Оцінка кадрової політики, що реалізується на підприємстві, на наш погляд, має здійснюватися відразу на декількох рівнях управління підприємством (рисунок 1.2).

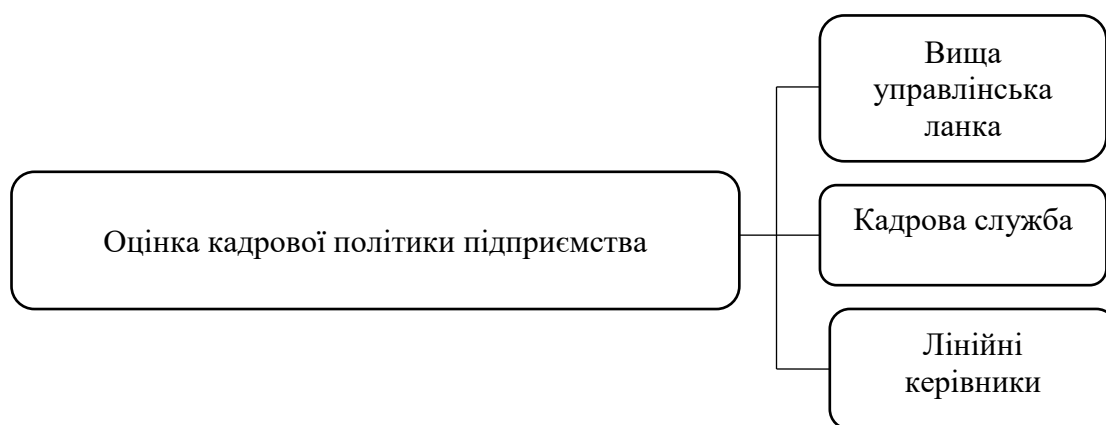


Рисунок 1.2 – Рівні оцінки кадрової політики на підприємстві

Джерело: авторська розробка

Вища управлінська ланка здійснює реалізацію кадрової політики на найвищому рівні, але, водночас, оцінити роботу цього рівня вважаємо за можливе за допомогою таких показників, як: створення комфортних умов для роботи та надання можливостей розвитку персоналу; рівень згуртованості управлінських кадрів підприємства; ступінь поінформованості персоналу: наявність організації засобів інформування персоналу, доступність професійної, соціальної, а також службової інформації працівникам; стиль роботи вищого керівництва; рівень професійності кадрових служб можна оцінити за допомогою таких факторів, як: рівень кваліфікації працівників служби; використання сучасних кадрових

технологій; рівень кваліфікації працівників служби; використання сучасних кадрових технологій.

На скільки професійно працюють кадрові служби можна оцінити, завдяки таким факторам як рівень кваліфікації співробітників служби, використання сучасних кадрових технологій. Останні досить різноманітні, основною перевагою сучасних кадрових технологій є той факт, що вони здебільшого реалізуються спеціалізованими консалтинговими агентствами й обов'язково адаптовані до конкретного підприємства. До числа найбільш часто використовуваних кадрових технологій слід віднести коучинг. Ця технологія дає змогу здійснити підвищення кваліфікації або професійну перепідготовку кадрів у доволі короткі строки і при цьому значно заощадити на витратах. Відмітна особливість коучингу – концентрація на взаємодії керівника і підлеглого, підсумком якої є ефективне вирішення проблем, які виникають на підприємстві.

На наш погляд, особливу увагу слід приділяти етапу формування кадрів, кадрового резерву. Тут доцільно використовувати такі технології як рекрутинг, хендхантинг, скринінг. Рекрутинг передбачає опрацювання анкет, пошук співробітників, які відповідають конкретним вимогам роботодавця.

Хендхантинг – пошук ключових, унікальних фахівців. Найчастіше він використовується, коли необхідно знайти співробітника у вузькій галузі, а також на вакансії керівних посад, це прямий пошук фахівців. Відмінною особливістю скринінгу слід вважати ухвалення рішення на основі опрацювання анкет потенційних співробітників відповідальними особами. Результати дослідження вказують на те, що ефективна кадрова політика становить основу стабільної діяльності підприємства. Вона вирішує ряд стратегічних завдань, таких як: забезпечення високого рівня мотивації працівників, стабілізація кадрового складу, сприяння кар'єрному зростанню, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву.

Одним із важливих принципів сучасного управління персоналом є його взаємозв'язок із стратегією соціально-економічного розвитку підприємства. Ця взаємодія визначає кадрове забезпечення стратегічних цілей підприємства

(рисунок А.1). Кадрова політика визначає основні напрямки роботи з персоналом і встановлює вимоги до його розвитку. Застосування передових підходів у кадровій політиці підприємства визначає успішність її функціонування. Одним із основних показників, що відображає ефективність праці персоналу, є його продуктивність. Тому для забезпечення ефективного функціонування необхідно досліджувати сутність персоналу та шляхи його покращення. Основні критерії ефективності кадрової політики представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Показники ефективності кадрової політики

Критерії ефективності кадрової політики	Параметри критерію
Наявність персоналу	Укомплектованість штату керівників, робітників, фахівців, службовців, %
Задоволеність кадрів	Коефіцієнт плинності персоналу: (керівники, робітники, службовці, фахівці). Частка звільнень з ініціативи працівників, %. Рівень середньомісячної заробітної плати.
Компетентність персоналу	Частка браку через недостатню кваліфікацію персоналу, %. Освітній рівень персоналу (вища, середньо-спеціальна)
Ефективність використання персоналу	Зростання продуктивності праці, %

Джерело: згідно джерела [12]

Загалом, оцінка ефективності кадрової політики з позицій керівників та власників підприємства обов'язково повинна включати аналіз досягнення основних цілей організації, таких як отримання прибутку, забезпечення рентабельності, розширення частки на ринку, сприяння сталому розвитку, виконання соціальних функцій та інших показників. Це важливо для визначення ефективності й успішності функціонування підприємства. Успішна діяльність та розвиток вітчизняних підприємств можливі лише при використанні ефективного управління, в якому ключовим елементом є кадрова політика як засіб управління трудовими ресурсами та оцінки їх ефективності. Трудові ресурси визнаються одними з найсуттєвіших факторів, що впливають на результативність бізнесу. Саме тому управління людськими ресурсами є ключовим фактором для забезпечення зростання прибутковості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЛЕБЕДИНСЬКИЙ ДЕРЕВООБРОБНИЙ КОМБІНАТ» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика деревообробного підприємства

ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» розташоване в Сумському районі та створено на базі ФОП Коваленко С.В. Має 16000 м² виробничої площі. Підприємство розробило свій сайт [16]. Організаційна структура та структура управління представлені нами в додатку Б (рисунки Б.1 та Б.2). Пропонує продукцію відмінної якості, яка виготовлена з дуба. Товарна продукція підприємства представлена нами в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура товарної продукції ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» Сумського району Сумської області за 2021-2023 рр.

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Послуги сушки деревини	3250,0	46,5	2993,2	40,0	3903,5	33,7	3382,2	40,1
Послуги обрізки пиломатеріалів	1358,6	19,4	1485,0	19,8	2038,7	17,6	1627,4	19,0
Послуги розпилювання лісоматеріалів круглих	1411,0	20,2	1734,6	23,2	2362,9	20,4	1836,2	21,2
Послуги сортування та укладання пиломатеріалів	403,0	5,8	492,0	6,6	556,0	4,8	483,7	5,7
Меблевий щит	-	-	-	-	1436,0	12,4	478,7	4,1
Пелета паливна	-	-	-	-	405,9	3,5	135,3	1,2
Інша продукція	573,4	8,2	778,2	10,4	880,0	7,6	743,9	8,7
Всього	6996,0	100,0	7483,0	100,0	11583,0	100,0	8687,3	100,0

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» ф. №1 – підприємництво (річна)

Найбільшу питому вагу за трирічний період в структурі товарної продукції ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» займали послуги з сушки деревини, а саме 40,1%. В 2023 р. на підприємстві додалися два нових види продукції. Це меблевий щит та пелета паливні. Продукція товариства користується попитом.

В додатку Б таблиці Б.1 нами подано відомості про основних споживачів продукції в 2023 р. Із даних видно, що 25% продукції відправляється на експорт, а 75 % – орієнтовано на національного споживача. Попит продукції для іноземних контрагентів говорить про її якість.

Зазначимо, що в 2023 р. товариство спрямувало виграний грант на модернізацію свого обладнання. Було закуплено необхідне для виготовлення пелет. Наголосимо, що вони є найважливішим утилізатором дрібнотоварної низькосортної деревини та деревних відходів. Для цього відходи деревини подрібнюються в тріску, яка сортується, сушиться і пресується в деревні пелети. Готові пелети пакуються в біг беги. Пелети мають різні переваги порівняно з іншими видами палива. Середньорічну вартість основних засобів представлено на рисунку 2.1. Слід наголосити, що в 2023 р. по відношенню до 2021 р. цей показник збільшився на 2541,5 тис. грн.

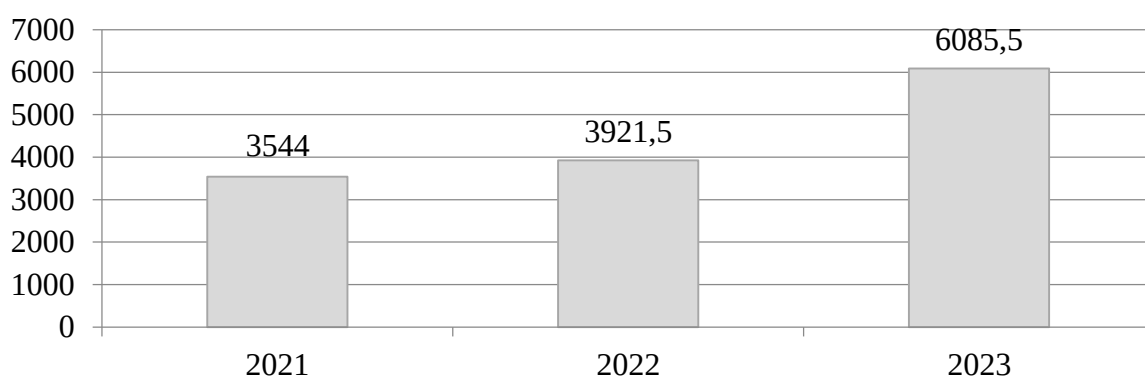


Рисунок 2.1 – Середньорічна вартість основних засобів товариства за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Біля витоків кадрової політики стоять власники та кадрова служба підприємства. Об'єднаними зусиллями визначається основний вектор дії, що містить у собі принципи комбінату, які реалізуються під час роботи з персоналом. Також висувається низка вимог до працівників, яка узгоджується з основною стратегією підприємства. Завдяки спільно створеній кадровій політиці, деревообробне підприємство може реалізовувати свої цілі та завдання, що символічно позначає кадрову політику ядром системи управління персоналом. Метою ефективної кадрової політики є організація згуртованого та відповідального колективу, який своєчасно реагує на всі мінливі вимоги ринку. Це передбачає забезпечення комбінату в необхідній кількості трудовим складом при дотриманні певних часових рамок, а також забезпечення належного рівня кваліфікації кадрів. Тому розглянемо динаміка чисельності персоналу в таблиці 2.2. Середньооблікова чисельність працівників в 2023 р. до 2021 р. була більшою на 14 осіб. Показник середньомісячної заробітної плати за трирічний період підвищилась на 1256 грн.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності працівників та їх використання в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+,-)
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	22	39	14
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8072,0	8496,5	9328,0	1256,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3544	3921,5	6085,5	2541,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	2421,6	2243,1	4365,5	1943,9
Фондоозброєність, тис. грн./особу	141,8	178,3	156,0	14,2

Джерело: згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» та ф. №11-ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію»

Не дивлячись на унікальність досліджуваного об'єкту, можна міркувати про загальні характерні для всіх деревообробних підприємств проблеми. Насамперед, це питання, котрі пов'язані із забезпеченням безпечного виконання робіт. Відомо, що обробні виробництва характеризуються високими показниками травматизму

та кількістю нещасних випадків на виробництві, а об'єкти деревообробки належать саме до цієї групи. Забезпечення безпеки на виробництві – комплекс заходів, що реалізується в рамках чинних нормативно-правових документів. Технічне переоснащення обладнання дозволяє знизити ризики для працівників з найбільш травмонебезпечних технологічних операцій. Тому своєчасне навчання працівників безпечним методам і прийомам виконання робіт, наданню першої допомоги потерпілим є найважливішим елементом профілактики травматизму. Заходи економічного стимулювання працівників деревообробного підприємства значно підвищують дисципліну праці і, як наслідок, зменшують кількість нещасних випадків. Застосування працівниками засобів індивідуального захисту також дає змогу мінімізувати ймовірність отримання травм.

Компетентне та відповідальне ставлення працівників і роботодавця до своїх обов'язків у сфері безпеки праці, застосування працівниками засобів індивідуального захисту, виконання вимог законодавства в частини режиму роботи є найважливішими складовими у забезпеченні промислової безпеки.

Основним фактором, що істотно впливає на рівень рентабельності, є витрати організацій у процесі переробки деревини (таблиця 2.3). Слід зазначити, що попередній аналіз діяльності підприємства дає змогу говорити про стабільний розвиток і збільшення прибутку.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників розвитку ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відношення 2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн.	6996	7483	11583	165,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6188,8	7228,6	10508,9	169,8
Інші витрати, тис. грн.	309,4	150,0	555,1	179,4
Разом витрати, тис. грн.	6498,2	7378,6	11064,0	170,3
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	497,8	83,5	415,2	83,4
Рівень рентабельності, %	7,7	1,1	3,7	*

Джерело: розраховано автором за даними ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Товариство, хоч і повільними темпами, але розвивається, зростає річний оборот. Так, показник чистого доходу від реалізації продукції збільшився на 65,6 % або на 4587 тис. грн. Рівень рентабельності в 2023 р. становив 3,7%, що на 2,6 п.в. вище ніж в попередньому році. Показник чистого прибутку в 2023 р. зменшився проти базового року на 16,6 % або на 82,6 тис. грн.

Аналізуючи вищерозглянуті матеріали можна зробити висновок, що, підприємство перебуває у сприятливому фінансовому стані. Крім того, чисельність працівників щороку зростає, як і обсяги продажів продукції на ринку. Це дає підставу вважати, що підприємство веде ефективну господарську політику, успішно конкуруючи з іншими учасниками ринку.

2.2 Оцінка ефективності кадрової політики в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Домінуючою метою кадрової політики є забезпечення збалансованого кадрового складу, який налічує як досвідчені, так і недосвідчені кадри, що орієнтовані на виконання цілей та завдань організації, законодавчих норм і відповідають вимогам ринку праці. Як уже було зазначено нами раніше, одним із найбільш пріоритетних завдань є створення високомотивованого, працездатного і кваліфікованого кадрового складу та робітників. В ситуації на ринку праці дуже велику роль відіграє репутація деревообробного підприємства, яке перебуває в прямій залежності від його кадрового складу, оскільки залучення клієнтів здійснюється завдяки бездоганному обслуговуванню, квалітативному сервісу і високій якості продукції, що випускається. Управління кадровим складом підприємства перебуває в зоні відповідальності відділу кадрів, що з головами окремих підрозділів набирають до них нових співробітників і регулюють загальну роботу трудового колективу.

В сучасних умовах (спочатку пандемії, а зараз війни) кадрова політика трансформується як наслідок обмеженості фінансових коштів, згортання низки програм, скорочення чисельності персоналу. Саме тому кадрова політика в цих

умовах кризи повинна бути спрямована на нематеріальні методи мотивації, на збереження та стабілізацію чисельності співробітників. Наразі в сучасних умовах поширення пандемії корона вірусу та війни відбуваються процеси порушення ефективного функціонування кадрової політики більшості підприємств в Сумській області. Це пов'язано з кількома факторами: зміною ситуації на ринку праці, зміною рівня економічної безпеки, стійкості та платоспроможності підприємства. Так формуються негативні чинники впливу цих факторів на кадрову політику: змінюється на гірше структура оплати праці персоналу; погіршуються умови праці; погіршується процедура відбору персоналу. Для розв'язання вищевказаних проблем необхідне залучення молодих спеціалістів, які дадуть змогу знизити розміри витрат на фонд оплати праці, а також необхідно вигадати ефективну систему грошової винагороди, що перекриває скорочення заробітної плати. Таким чином, однією з основних рушійних сил досліджуваного нами підприємства є його кадрова політика. Грамотна кадрова політика може створити ідеальний виробничий процес, у якому і роботодавець, і співробітник отримували б максимум індивідуальної залученості. В умовах поширення нестабільної ситуації погіршуються процеси управління кадровою політикою. Тому необхідне застосування окремих заходів удосконалення кадрової політики.

Для оцінки кадрового менеджменту необхідно провести аналіз персоналу, дослідити його чисельність, склад і структуру, дати оцінку даних про рух персоналу, а також провести анкетування персоналу для вимірювання задоволеності співробітників.

Аналіз трудових ресурсів за аналізований період дає змогу зробити висновки, що простежується загальна тенденція до зростання штатного складу співробітників підприємства. Вивчимо структуру трудових ресурсів ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», представлену нижче (рисунки 2.2). Виходячи з отриманих даних, можна дійти висновку, що найчисленнішою групою в компанії є робітники, які в структурі трудових ресурсів в 2023 р. склали 33 особи. Це зумовлено специфікою діяльності виробничого підприємства.

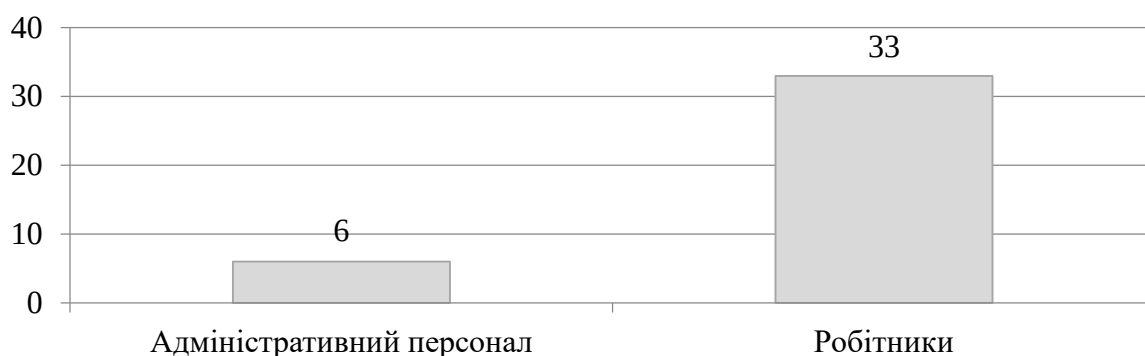


Рисунок 2.2 – Структура трудових ресурсів ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» в 2023 р., осіб

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Забезпеченість ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» кадрами в 2023 р. подано в таблиці Б.2. Слід наголосити, що забезпечення управлінським персоналом на підприємстві є 100%, а працівників лише на 94,2%. Це пов'язано з тим, що виробництво має перелік суто чоловічих професій, а з ситуацією на Україні не всі працівники мають відстрочку.

Для того щоб оцінити ефективність кадрової політики на підприємстві, необхідно також провести якісний аналіз його персоналу. Проаналізуємо склад кадрів за віком. Це пов'язано з тим, що кваліфікований рівень робітничих кадрів на підприємстві багато в чому залежить від їхнього віку, тому дослідимо зміни в його складі. Представимо вікову структуру підприємства шляхом групування в таблиці 2.4. Найбільший відсоток працівників в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» припадає на особи віком від 30 до 50 років. Частка співробітників віком до 30 років у 2022 р. становила 2 особи і мала тенденцію до збільшення (6 осіб у 2023 р.).

На підприємстві є можливість залучати до роботи молодих спеціалістів. Їх кількість в 2023 р. проти базового збільшилась в 3 рази. Однак це не гарантує, що новий працівник, отримавши досвід, не покине організацію. Це вплине на стабільні показники роботи компанії. Вибір цієї стратегії має бути заснований на підвищенні мотивації працівників, командоутворенні та створенні кадрового

резерву. Для такої стратегії характерна постійна робота з підвищення рівня мотивації співробітників з урахуванням матеріального і нематеріального заохочення. Відчуваючи свою приналежність до команди, захищеність інтересів, співробітники стануть працювати ефективніше і продуктивніше.

Таблиця 2.4 – Якісний склад трудових ресурсів підприємства за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне %
Групи працівників:					
За віком, років					
20-30	2	2	6	4	3 рази
30-40	7	4	14	7	2 рази
40-50	8	6	11	3	137,5
50-60	6	8	6	0	100,0
більше 60	2	2	2	0	100,0
Всього	25	22	39	14	156,0
За рівнем освіти					
середня спеціальна	21	16	31	10	147,6
незакінчена вища	0	2	2	2	*
вища	4	4	6	2	150,0
Всього	25	22	39	14	156,0
За трудовим стажем, років					
до 5	4	3	5	1	125,0
5-10	6	7	11	5	183,3
10-15	7	7	9	2	128,6
15-20	5	3	11	6	220,0
більше 20	3	2	3	0	100,0
Всього	25	22	39	14	156,0
За статтю:					
Чоловіки	24	21	30	6	125,0
Жінки	1	1	9	8	9 раз
Всього	25	22	39	14	156,0

Джерело: розраховано згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»

Ще однією важливою якісною характеристикою персоналу організації є наявність у співробітників відповідної кваліфікації, яка обумовлена рівнем освіти. В таблиці 2.4 простежується, що більша частина співробітників у 2023 рр. має середню спеціальну освіту, а саме 79,48%; персонал, що володіє вищою освітою,

становить близько 15,38 % співробітників. При цьому можна відзначити незначне зростання частки персоналу з вищою освітою у 2023 р., що є сприятливою тенденцією і може свідчити про зростання кількості технічних працівників. Такий розподіл зумовлений вимогами, що висуваються до конкретних посад: наявність середньої професійної освіти необхідна для робітників (наприклад, столярів) та обслуговуючого персоналу, а вища освіта у відповідній сфері діяльності необхідна для керівного складу та інженерно-технічних працівників.

Третім якісним критерієм оцінки ефективності кадрової політики організації є наявність у персоналу відповідного досвіду роботи. Більшість співробітників ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» працюють на виробництві з самого заснування організації (стаж від 15-20 років мають 28,2% співробітників в 2023 р.). Плюсами такої ситуації є відданість підприємству, високий рівень лояльності та мотивації, значний досвід. Невеликий стаж до 5 років мають близько 12,8% працівників. Наступним оціночним критерієм є статева структура персоналу організації. Чоловіки в структурі підприємства в 2023 р. займають 76,9%, а жінки – 23,1%.

Іншим критерієм оцінки ефективності кадрової політики в організації є рівень плинності кадрів, бо для аналізу кадрів досліджуваного підприємства дуже важливе значення мають показники руху персоналу. Стабільність персоналу, низька плинність кадрів – це запорука успішної роботи в цілому. Розрахуємо коефіцієнти обороту з прийому та плинності кадрів на основі внутрішніх даних деревообробного підприємства за період 2021-2023 рр. (таблиця 2.5). Виходячи з результатів розрахунків, наведених у таблиці 2.5, можна дійти висновку, що коефіцієнт обороту за прийомом збільшився на 39,4 в.п. за одночасного збільшення значення коефіцієнта плинності кадрів на 3,9 в.п. в 2023 р. проти 2021 р. Цю тенденцію можна вважати негативною. Однак, трудовий колектив деревообробного підприємства є згуртованим, оскільки працівники здійснюють спільну діяльність протягом певного періоду часу. Він пройшов три стадії згуртування (орієнтаційна, взаємоадаптаційна, консолідаційна).

Таблиця 2.5 – Рух робочої сили ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне %
1 Середньоспискова чисельність працівників, осіб	25	22	39	14	156,0
2 Прибуло працівників, осіб	10	9	31	21	3,1 рази
3 Вибуло працівників, у т. ч. з причин:	8	12	14	6	175
а) призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	1	1	3	2	3 рази
б) з власного бажання	7	11	9	2	128,6
в) звільнено за прогул	-	-	2	2	-
4 Коефіцієнт обігу за прийомом, %	40,0	40,9	79,4	39,4	*
5 Коефіцієнт плинності кадрів, %	32,0	54,5	35,9	3,9	*

Джерело: згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»

Таким чином, дані, наведені вище, відображають високу плинність кадрів. Ця проблема пов'язана з низкою причин: низька оплата праці, яка не відповідає очікуванням співробітників; обмежені можливості кар'єрного зростання; недостатні умови праці та безпеки співробітників, через специфіку заводу з виробництва фанери; скорочення чисельності співробітників через нестабільну економічну ситуацію; висока інтенсивність праці.

Рівень лояльності та відданості до підприємства з боку працівників можна оцінити як високий. Розглянемо елементи кадрової політики досліджуваного підприємства:

1 Політика зайнятості. Кадри мають достатню кваліфікацію, проте в рамках організації низький відсоток ІТП (15,38 %). Також можна виявити відсутність певних дій, спрямованих на залучення персоналу, залучення кадрів здійснюється здебільшого через співробітників і знайомих.

2 Політика навчання. В підприємстві створено внутрішні служби з навчання співробітників необхідним компетенціям, у разі потреби їх направляють на підвищення кваліфікації

3 Оплата праці. На підприємстві діють різноманітні форми оплати праці. Відрядна форма оплати праці застосовується для основних робітників, відповідно до якої нарахування заробітної плати залежить від вироблених одиниць продукції. У частини фахівців і службовців діє почасово-преміальна форма оплати праці. Премії нараховуються за прояв ініціативи, пропозиції нових методів, більшу продуктивність. В організації також виплачуються понаднормові.

4 Політика в трудових відносинах. Вивчення внутрішнього середовища організації дає змогу відзначити низький рівень конфліктності в організації та авторитарно-демократичний стиль керівництва. На підприємстві важливим вважається заохочення ініціативи співробітників, надання допомоги з боку керівництва, завдяки чому працівники відчують свою значущість. Кадрова політика на підприємстві складається з кадрових процесів. Виокремимо деякі переваги та недоліки таких процесів в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Переваги та недоліки кадрових процесів в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Кадровий процес	Переваги кадрового процесу	Недоліки кадрового процесу
Набір персоналу	Використовують різні методи проведення інтерв'ю: метод вільного відбору, відповідності формальним критеріям, урахування типу темпераменту, характеристики особистості	Відсутність виваженої програми просування по службі, внутрішньої ротації кадрів
Адаптація персоналу	Доброзичливе ставлення колективу і керівництва до нових співробітників	Відсутність програм адаптації
Мотивація та розвиток	Наявність матеріальної мотивації (премії, тринадцяті заробітні плати), нематеріальної мотивації (додаткова допомога, надання додаткових відпусток, заохочувальні грамоти)	Недостатній розвиток у співробітників відповідальності та ініціативи

Джерело: власні дослідження

Таким чином, аналіз діючої кадрової політики на деревообробному підприємстві дав змогу виявити такі проблеми:

- брак спеціалістів із виробництва та розроблення продукції (унаслідок чого може знижуватися продуктивність, збільшуватися витрати часу та знижуватися кінцевий результат);

- низький відсоток молодих спеціалістів (нові молоді співробітники вкрай рідко приходять на підприємство, це може бути пов'язано з відсутністю маркетингу персоналу);

- не сформовано кадровий резерв (у випадку раптового звільнення працівника організація зазнає проблем, що можуть призвести до втрати роботи);

- не сформовано кадровий резерв (у випадку раптової втрати роботи працівником організації).

Слід відмітити, що на досліджуваному підприємстві відбуваються значні зміни в кадровій аналітиці. Період пандемії змусив керівництво та відділ кадрів переглянути підходи до збору та аналітики зворотного зв'язку, що надходить від співробітників. Основною причиною стала необхідність оперативного реагування на події, що відбуваються в галузі людського капіталу. Для розуміння поточної ситуації в колективі та ухвалення своєчасних управлінських рішень активізували збір інформації про співробітників за допомогою застосування різних форм опитувань. Так, основним трендом стало впровадження різних режимів проведення комплексних досліджень зворотного зв'язку: класичне щорічне опитування співробітників, щотижневі, щомісячні або щоквартальні опитування, регулярне збирання інформації, зокрема імпульсивні опитування і пульсо-опитування в режимі реального часу. Так, імпульсні опитування і пульс-дослідження дають змогу підприємству регулярно отримувати зворотний зв'язок і оперативно розв'язувати проблеми співробітників. Вони особливо ефективні в рамках застосування стратегії «безперервного слухання» співробітників.

Використання різноманітних даних про людські ресурси при побудові та перевірці гіпотез з метою прийняття якісних управлінських рішень, обґрунтування методів і засобів впливу на бізнес-процеси з використанням отриманих результатів стає основою і запорукою успішного ведення бізнесу.

2.3 Стан управління кадровою політикою ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Кадрова політика підприємства визначає такі аспекти: вимоги до нових співробітників при прийнятті на роботу, включаючи рівень знань та досвіду; інвестиції у розвиток трудових ресурсів; плановий підхід до підвищення кваліфікації працівників у відповідній сфері; заходи зі стабілізації колективу, що можуть бути застосовані до всього колективу або певних структурних одиниць; організація навчання трудових резервів підприємства та перепідготовка фахівців. Аналіз кадрової політики в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» проводиться з урахуванням цих основних компонентів, взаємозв'язок яких ілюструється на рисунку 2.3.

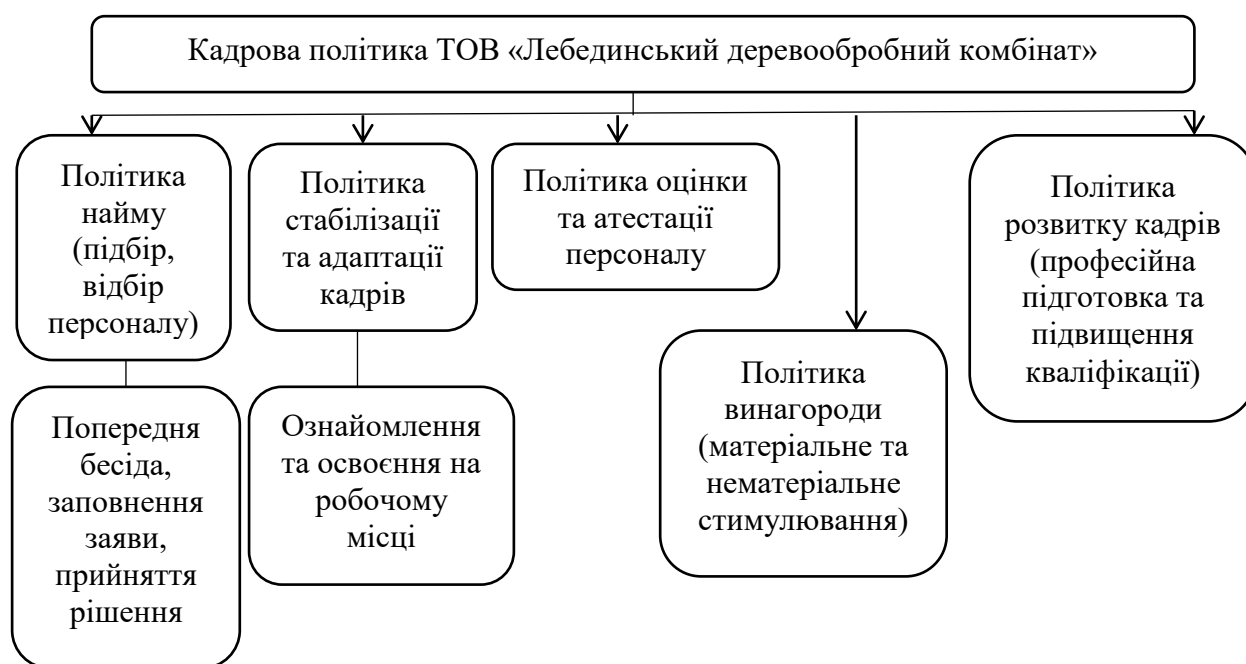


Рисунок 2.3 – Система реалізації кадрової політики в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Джерело: власне дослідження

Для реалізації кадрової політики щомісяця складаються плани роботи відділу управління персоналом, в яких визначається стратегія щодо пошуку,

підбору, підвищення кваліфікації та оплати праці працівників підприємства. Крім того, передбачається можливість зворотного зв'язку, щоб коригувати кадрові плани в тому випадку, якщо вони не можуть бути реалізовані. Це дозволяє підприємству адаптувати завдання таким чином, щоб вони стали досяжними (рисунок 2.4). Завдяки прогнозуванню попиту та пропозиції на ринку праці підприємство може визначити потрібну кількість працівників, їхній рівень кваліфікації та розстановку.

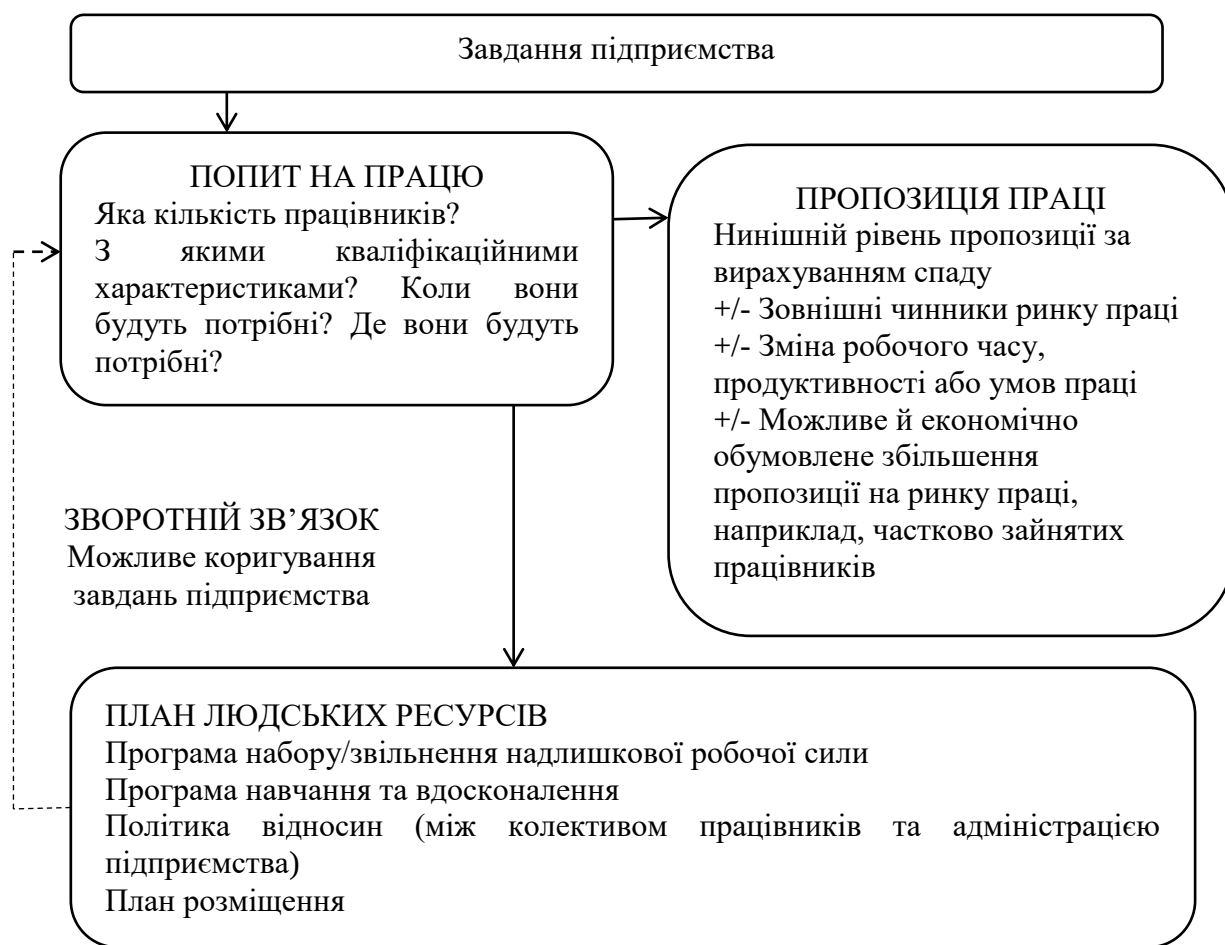


Рисунок 2.4 – Процес кадрового планування на підприємстві

Джерело: власна розробка

Наголосимо, що робота підприємства пов'язана з постійною комплектацією професійного штату, якісним підбором та грамотним розміщенням кадрів, яке є потужним важелем системи управління персоналом, а отже, й ефективної роботи

всієї організації. На сьогодні питання стоїть про те, як ефективно, грамотно й оптимально організований цей процес, бо виграш і інтерес повинна отримувати кожна сторона (організація та співробітник). І на сьогодні існує стільки форм і методів для формування кадрової політики, що кожне підприємство підбирає індивідуальний та чіткий механізм для підбору воістину цінних і кваліфікованих кадрів.

Так, під час відбору кандидатів на вакантну посаду менеджер з управління персоналом використовує спеціальні методи (методи відбору наводяться в таблиці 2.7).

Таблиця 2.7 – Методи відбору персоналу в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Найменування оцінюваних якостей	Аналіз анкетних даних	Психологічне тестування	Оцінювальні ділові ігри	Кваліфікаційне тестування	Перевірка відгуків	Співбесіда
1 Інтелект		++	++			+
2 Ерудиція (загальна, економічна та правова)	+			++		+
3 Професійні знання та навички	+		+		+	+
4 Організаторські здібності та навички	+		++	+	+	+
5 Комунікативні здібності та навички		+				
6 Особистісні здібності (психологічний портрет)					+	
7 Здоров'я та працездатність	+		+		+	+
8 Зовнішній вигляд і манери			+			++
9 Мотивація (готовність і зацікавленість виконувати пропонувану роботу на підприємстві)			+		+	++

Умовні позначення:

++ (найтефективніший метод);

+ (часто застосовуваний метод).

Джерело: власне спостереження

Наголосимо, що кадрова політика має окреслити створення моделей причинно-наслідкових зв'язків, виявити причини кар'єрної рецесії співробітників, тобто вибору шляху, за якого останній перестає бачити себе в рамках цього підприємства і бажає звільнитися. Максимально невдало розробленою кадровою

політикою є сценарій, за якого прагненню співробітника залишити займану посаду і піти з організації не пропонується інших альтернатив від самого господарюючого суб'єкта. Тобто, наявність таких співробітників має бути прогнозованою, їм в дослідному деревообробному підприємстві пропонуються шляхи альтернативного розвитку в межах цієї компанії, наприклад, надано можливість ротації, перенавчання або повної зміни специфіки діяльності. У цьому полягає реалізація одразу кількох із ключових принципів складання та реалізації кадрової політики – гнучкість, відкритість комунікації, а також постійне підвищення кваліфікації, що полягає у взаємодії співробітників із відділом кадрів протягом усього періоду трудової діяльності. У кадровій політиці досліджуваного підприємства заздалегідь розглянуті всі альтернативи процесу звільнення співробітника.

Для аналізу кадрової політики на підприємстві нами було проведено анкетування 34 працівників підприємства. Анкету представлено в додатку Б. Найбільша питома вага респондентів (75 %) була незадоволена відсутністю стимулюючої системи оплати праці (рисунок 2.5). Виходячи із цієї відповіді працівники незадоволені системою мотивації на підприємстві. При цьому більшість працівників (82 %) схильні оптимістично ставитись до нововведень. 72 % опитаних зазначило про гарне ставлення в колективі. Коли керівники організації вважають, що справи йдуть не найкращим чином, слід зважати насамперед на два важливих фактори: стиль управління деревообробним підприємством та побудову системи мотивації персоналу.

Слід наголосити, що працівники завжди готові працювати на благо підприємства, якщо відчують зацікавленість в них. За допомогою стимулювання можна домогтися зростання рівня лояльності. При використанні всієї системи інструментів стимулювання, підприємство може досягти таких цілей, як збільшення продуктивності та обсягу виручки, бути в списку лідируючих і конкурентоздатних. Адже успіх деревообробного підприємства здебільшого залежить від персоналу, а використання системи нематеріального

стимулювання дасть змогу досягти високого професіоналізму своїх співробітників.

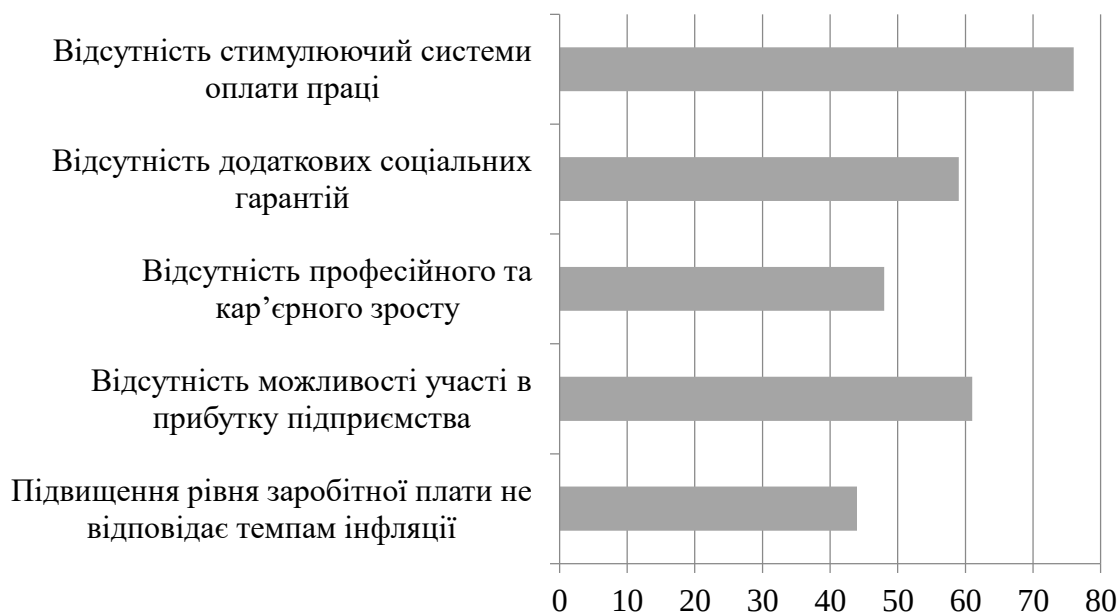


Рисунок 2.5 – Причини незадоволеності системою мотивації

Джерело: власне дослідження

Мотивація та винагорода працівників – це, з одного боку, «ахіллесова п'ята» багатьох роботодавців, а з іншого – «важіль Архімеда», що в низці випадків дає змогу швидко підвищити ефективність роботи співробітників. Водночас розв'язати цю проблему у вітчизняних підприємствах часто буває складно: західні системи мотивації рідко приживаються, а вітчизняні системи мотивації недостатньо розроблені та апробовані на практиці. Висока заробітна плата, як основний підхід до розв'язання цієї проблеми, не завжди гарантує зацікавленість співробітників та високу продуктивність, але несе в собі реальний ризик того, що працівникам будуть переплачувати за невиконану роботу. Крім того, це часто призводить до стагнації бізнесу, оскільки навіть найефективніші й найталановитіші менеджери, звикнувши до стабільної зарплати, просто підтримують бізнес, а не активно його розвивають. Стимул – це засіб впливу з метою спонукання до дії, певної поведінки.

Слід наголосити, що чим нижча цінність співробітника для підприємства, то тим менше враховується система стимулювання та мотивація. Це означає, що чим байдужіше ставлення до людини загалом і до конкретного співробітника зокрема, тим слабкіша система стимулювання. Із цього випливає, що кожна система стимулювання має свою межу впливу на співробітників, і ця «межа» являє собою їхню мотивацію. Для того щоб поліпшити вплив системи стимулювання на співробітників, необхідно враховувати їхню різну мотивацію залежно від займаної посади та виконуваної роботи.

Але, перш за все, система стимулювання співробітників зобов'язана спиратися на нормативно-правову базу. Що стосується самого підлеглого, то він повинен чітко розуміти, які до нього висувуються вимоги, яку винагороду він отримає за умови високоякісного виконання роботи, яке покарання, можливо, буде застосовано у випадку порушень вимог. Виходить, основна мета стимулювання на підприємстві – це не спонукати персонал працювати, а мотивувати його робити свою роботу краще та продуктивніше. Головним інструментом організаційно-трудового стимулювання є умови праці. Це важлива група інструментів у сучасних деревообробних підприємствах, адже мотиваційний вплив на працівника чинить і те, якою мірою умови та зміст праці відповідають вимогам та очікуванням працівника.

На жаль, у сучасних реаліях керівництво вважає, що маючи хорошу заробітну плату для свого персоналу цілком достатньо для стимулювання персоналу. Лише деякі підприємства включають в елемент мотивації та стимулювання персонал кадрову політику не тільки заробітну плату, а й інші елементи мотивації стимулювання персоналу.

В підприємстві може бути не велика заробітна плата, але поліпшені такі умови праці, щоб персонал не йшов з компанії. У будь-якому підприємстві персонал – це найважливіший її ресурс і проблема стимулювання трудової діяльності актуальна. При отриманні заробітної плати, не про стимульований співробітник, як правило, звикає і приймає як належне, не прагнучи більш підвищеної оплати, додаткового заробітку, не відпрацьовує свою винагороду йде

за «течією». Про мотивувати персонал для виконання більш якісно своєї трудової функції і як надалі в процесі їх виконання саморозвитку – це пряме завдання роботодавця. Мотив характеризує особистість людини і визначає її поведінку. Потреби бувають соціальні, духовні та біологічні. Велику роль у задоволенні потреб відіграє стимул і застосування в організаціях різних стимулів і є стимулювання персоналу. Стимули допомагають потребам перерости в мотиви, тобто стимул – це головна особиста і значуща причина здійснення вчинків. Відповідні стимули можуть підвищити мотивацію. Стимули можуть мотивувати співробітників і надихнути їх на кращу роботу. Придбати кваліфікацію, освоїти іншу спеціальність, підвищити продуктивність праці тощо. Іншими словами, коли з'являється один стимул, виникають різні типи індивідуальної мотивації, які можуть трансформуватися і перетворюватися один на одного з плином часу.

Проаналізувавши складові системи управління персоналом підприємства, було виявлено, що процес адаптації є найпроблематичнішим, найбільш трудомістким, таким, що вимагає максимальної концентрації і великих часових ресурсів. Ефективна система адаптації персоналу дає змогу уникнути витрат підприємства на повторний підбір, відбір, наймання та навчання новоприйнятих співробітників. Етапи процесу адаптації наведено на рисунку 2.6. Сучасні методи адаптації працівників на підприємстві містять безліч ефективних інструментів. Нині найпоширенішим методом адаптації персоналу на підприємстві є наставництво. Залежно від специфіки роботи, рівня підготовки нового співробітника та його майбутніх компетенцій наставник може виконувати такі функції: організація процесу навчання нового співробітника; введення новачка в корпоративну культуру підприємства; складання плану професійної адаптації; виявлення труднощів у процесі адаптації; допомога новачкові в процесі його трудової діяльності.

Система наставництва є ключовим інструментом для передачі цінного досвіду та знань від більш досвідчених працівників до новачків у колективі. Вона сприяє збереженню та накопиченню корпоративної експертизи, підвищує професійний рівень команди та стимулює особисті та професійні досягнення.

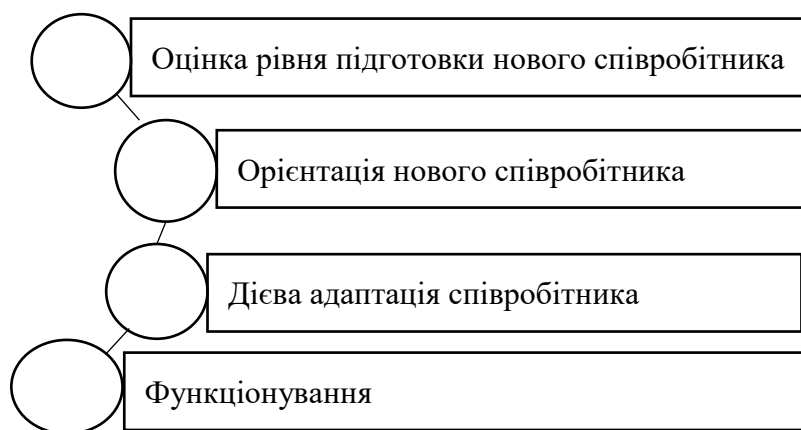


Рисунок 2.6 – Етапи процесу адаптації персоналу на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Система наставництва, що ефективно функціонує, – один із найрезультативніших інструментів для успішної адаптації та підвищення кваліфікації нових співробітників. Переваги та недоліки системи наставництва в організації наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Переваги та недоліки системи наставництва ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Переваги	Недоліки
Низька собівартість. Метод не потребує значних фінансових витрат.	Формальне ставлення до наставництва, через відсутність мотивації наставника.
Забезпечення лояльності. Новий співробітник буде відчувати подяку за надану йому допомогу на початковому етапі роботи.	Використання наставником неправильних методів навчання.
Наступність корпоративної культури. Наставництво дає змогу передати новим співробітникам уже сформований поведінковий і професійний стандарт, що діє в цьому підприємстві.	Ризик несумісності наставника і нового співробітника на особистісному рівні, і як наслідок виникнення конфліктів.
Скорочення часу на адаптацію. Знижується термін досягнення працівником необхідного рівня компетентності та професіоналізму	
Зменшення плинності кадрів. Завдяки підготовці, формуванню позитивного ставлення і задоволеності нових співробітників, зменшується кількість звільнень.	
Зростання продуктивності праці. Наставники починають ефективніше працювати, прагнучи показати гарний приклад новачкові.	

Джерело: сформовано автором

Адаптація нового співробітника проходить значно швидше й ефективніше під керівництвом досвідченого наставника, який у процесі спільної діяльності здатний передати новачкові необхідні знання та навички. Розрізняють велику кількість як вітчизняних, так і зарубіжних методів адаптації персоналу, метою яких є прискорення переходу нових співробітників до самостійної роботи, підвищення їхньої мотивації, а також зниження плинності кадрів у період випробувального терміну.

Адаптація нових співробітників має велике значення в діяльності відділу управління персоналом і організації в цілому. Успішна адаптація нових співробітників вимагає наявності добре продуманої та послідовної системи, виділення значної кількості часових і матеріальних ресурсів, а також використання набору інструментів і методів, що сприяють якнайшвидшому входженню новачка в нове для нього організаційне середовище. Таким чином, на підприємстві необхідно створити ефективну систему адаптації співробітників, яка сприятиме швидкому освоєнню працівника на новій посаді з мінімальними втратами. Для досягнення цієї мети необхідно розробити програму адаптації, а також впровадити систему наставництва.

Наставництво як метод адаптації полягає в навчанні та консультуванні нових співробітників у процесі професійної діяльності, передачі необхідних знань і навичок, поясненні алгоритмів виробничого процесу. Ефективність процесу адаптації нових співробітників безпосередньо залежить від високого рівня кваліфікації та психолого-педагогічних компетенцій наставника.

Таким чином, розроблена програма навчання дасть змогу наставникам набути компетенції, яких бракує, та оволодіти основними техніками й інструментами наставництва, що своєю чергою позитивно позначиться на ефективності здійснення наставницької діяльності загалом.

SWOT-аналіз можна віднести до одного з напрямів розвитку системи комплексного управління кадровою політикою. Цей метод широко використовують в менеджменті через його наочність та відносну простоту застосування. За допомогою цього аналізу визначають сильні та слабкі сторони

підприємства (власні конкурентні переваги та переваги конкурентів), а також значущі внутрішні та зовнішні чинники, що визначають діяльність підприємств (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Сильні сторони: 1 Стрімке зростання економічної результативності; 2 Високий виробничий потенціал; 3 Стійкий попит на деревообробну продукцію підприємства; 4 Високий рівень заробітної плати; 5 Гнучка система преміювання; 6 Розвинений соціальний пакет; 7 Систематизована програма підвищення кваліфікації кадрів; 8 Налагоджена система профорієнтації.	Можливості: 1 Значний обсяг пропозиції на ринку праці серед фахівців з управління персоналом; 2 Великий вибір інноваційних методик із впровадження автоматизованих систем управління персоналом; 3 Перспективи нарощування виробничих потужностей; 4 Діюча політика протекціонізму, спрямована на підвищення продовольчої безпеки.
Слабкі сторони: 1 Зростання кількості нереалізованої готової продукції; 2 Збільшення частки молодосвідчених керівників і спеціалістів; 3 Зниження прийняття на роботу робітничого персоналу; 4 Брак спеціалістів по роботі з кадрами.	Загрози: 1 Нестабільність ринкової кон'юнктури; 2 Високий рівень конкуренції; 3 Зростання дефіциту робітничих спеціальностей на ринку праці.

Джерело: власне дослідження

Виходячи з проаналізованої інформації можемо наголосити, що ефективність і конкурентоспроможність деревообробного підприємства визначається наявністю якісних людських ресурсів. Виважена кадрова політика сприяє відповідності виробничих потреб співробітників. Таким чином, основною метою кадрової політики є забезпечення наявності відповідно кваліфікованого персоналу для кожної посади і робочого місця, як у поточний, так і у майбутній періоди.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЛЕБЕДИНСЬКИЙ ДЕРЕВООБРОБНИЙ КОМБІНАТ»

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що нинішня соціально-економічна ситуація управління людськими ресурсами в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» потребує інноваційного підходу. Такий підхід має бути зосереджений не тільки на підтримці функціонування підприємства під час економічної кризи, а й на нарощуванні людського капіталу, який є найважливішим джерелом рушійної сили розвитку. Нині умови для розвитку соціально-економічних аспектів досвідного підприємства характеризується реалізацією показників економічної нестабільності, з одного боку, посиленням конкуренції, з іншого боку, безперервним пошуком нових можливостей для розвитку бізнесу. У зв'язку з цим, як особливість системи управління людськими ресурсами, можна відзначити такі проблеми:

- загальний рівень стресу серед працівників підприємства зростає, тому що кількість працівників зменшується через виконання процесу організаційної оптимізації; зниження креативності працівників та загальної готовності до саморозвитку, що відображає збільшення кількості управлінських проблем, пов'язаних із невизначеністю та бажанням уникати ризиків;
- страх втратити роботу призводить до посилення внутрішньоорганізаційної конкуренції та міжособистісних конфліктів;
- страх втрати роботи призводить до посилення міжособистісних конфліктів.

Такі проблеми чинять негативний вплив як на соціально-психологічний аспект підприємства, так і на зниження інвестиційної привабливості організації через якість виконання робіт, управлінську дисципліну та недостатню підготовку персоналу до організаційного прогресу. Для цього найдоцільніше вирішити проблему за допомогою адаптованих засобів організованої на належному рівні

кадрової політики, спрямованої на розвиток людських ресурсів. Необхідно відзначити той факт, що, незважаючи на всю складність і багатогранність поняття кадрової політики, її основою слугують принципи організації, в якій її проводять, що зумовлює її пряму залежність від статусу, намірів керівництва та корпоративної культури.

Результати аудиту кадрового складу, аналіз реалізації стратегій управління персоналом та виявлені проблеми на підприємстві дозволили визначити ключові напрями для вдосконалення кадрової політики, які представлені на рисунку 3.1. Пропоновані заходи з покращення кадрової політики сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом, що в результаті позитивно відобразиться на результативності персоналу та загальному функціонуванні підприємства.

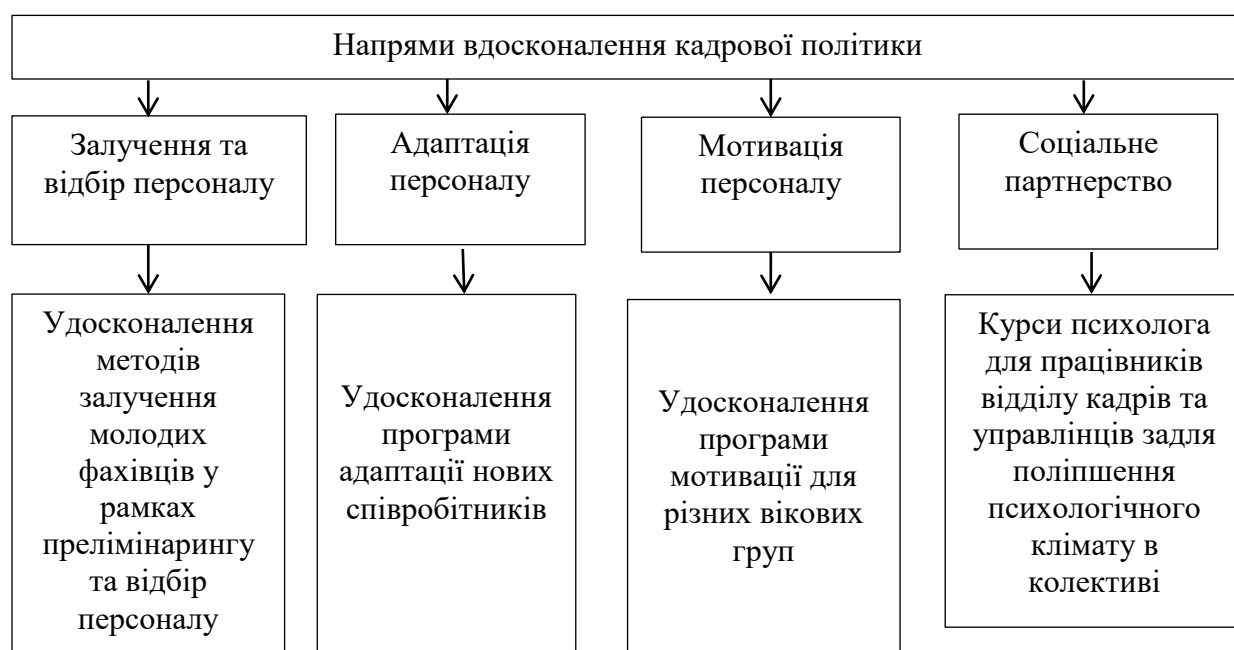


Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення кадрової політики

Джерело: власна розробка

Також проаналізувавши проведене нами опитування на основі анкетування, яке представлено нами у другому розділі, можна зрозуміти основні причини низької ефективності роботи на підприємстві. Більшість співробітників зійшлися на думці, що відсутність вагомих матеріальних заохочень, а також

неорганізований робочий простір серйозно впливають на їхню мотивацію та працездатність. Через ці чинники в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» спостерігається збільшення персоналу, з 2023 року чисельність збільшилась на 14 осіб або на 56%, що є серйозною проблемою. Однак існує висока плинність кадрів в зв'язку з складною нестабільною ситуацією. Причини звільнення співробітників пов'язані з низьким стимулюванням та відсутністю мотивації персоналу. Зарплата – це не мотивація. Заохочення не повинні обмежуватися тільки грошима. Наприклад, якщо згадати піраміду потреб людини Маслоу, то гроші закривають лише нижчі потреби у вигляді їжі, наявності даху над головою. Після закриття базових потреб, з'являються вищі: самореалізація, визнання. Як висновок, проведене анкетування виявило, що мотивація – фактор, який впливає на ефективність роботи співробітників ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». Для підвищення мотивації та розв'язання тим самим проблем на підприємстві необхідно забезпечити можливості для зростання та розвитку, уважно вивчити потреби кожного співробітника, а також забезпечити справедливу фінансову винагороду. Тому нами було запропоновано список заходів для поліпшення мотивації персоналу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці в ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Етапи	Заходи	Терміни
1	Удосконалення системи матеріального стимулювання праці (заробітної плати, доплати та премії)	Протягом року
2	Розроблення заходів з акцентом на посилення мотиваційних чинників: розвиток соціальної сфери та надання пільг.	Протягом року
3	Навчання співробітників підприємства за різними програмами (тренінги) та підвищення кваліфікації (семінари)	Протягом року
4	Поліпшення умов праці за рахунок облаштування	Протягом року
5	Зміна стилю і методів керівництва керівника з метою підвищення лояльності персоналу.	Протягом року

Джерело: власна розробка

Запропоновані заходи оптимізації мотиваційної системи в дослідному деревообробному підприємстві збільшать його витрати. Однак, завдяки чому підвищиться не тільки продуктивність праці персоналу, а й рівень ставлення між

працівниками та керівництвом, а також упевненість працівників у завтрашньому дні. Запропоновані заходи вдосконалення системи мотивації персоналу сприятимуть збільшенню основних економічних показників підприємства та підвищенню ефективності роботи персоналу. Ці заходи матимуть також позитивний вплив на зміцнення іміджу.

Звісно, актуальність питань мотиваційного стимулювання працівників зумовлена можливістю досягнення високих показників діяльності підприємств в умовах обмеженості матеріальних та фінансових ресурсів. Відомо, що ефект від інструментів мотиваційного стимулювання застосовуються до представників різних вікових груп, через розбіжність їхніх ціннісних орієнтирів відрізнятиметься. Для кожного покоління характерні певні ознаки: спільність життєвого досвіду, ціннісні орієнтації; хронологічний період, протягом якого діє дане покоління. Нами запропоновані в таблиці 3.2 інструменти мотиваційного стимулювання персоналу в залежності від вікової групи.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані інструменти мотиваційного стимулювання для різних вікових груп

Покоління	Інструменти мотиваційного стимулювання персоналу
Покоління X (38-58 років)	офіційне визнання досягнень
	згуртування/взаємодія колективу
	матеріальне стимулювання
	управління кар'єрою
Покоління Y (22-37 років)	матеріальне стимулювання
	навчання
	можливість особистісного зростання і саморозвитку
	взаємодія колективу
Покоління Z (19-21 рік)	матеріальне стимулювання
	можливість особистісного зростання і саморозвитку
	навчання

Джерело: власна розробка

Для покоління X пропонується застосовувати такі інструменти мотиваційного стимулювання, як офіційне визнання заслуг, згуртування/взаємодія колективу, матеріальне стимулювання (можливість заробітку понад оклад), управління кар'єрою (тренінги, навчання). Рекомендовані інструменти мотиваційного стимулювання для працівників, які належать до покоління Y, –

матеріальне стимулювання (включно з пільгами), навчання (стажування, наставництво), можливість особистісного зростання і саморозвитку, організація взаємодії колективу. Вивчення покоління Z дає змогу зробити висновок про те, що це покоління є досить прагматичним, для нього заробіток і швидка кар'єра мають першорядне значення. Як інструменти мотиваційного стимулювання для цієї групи рекомендується використовувати матеріальне стимулювання, можливість особистісного зростання і саморозвитку, навчання.

Таким чином, застосування теорії поколінь американських вчених Вільяма Штрауса і Нейлома Хоувом дає змогу досліджувати структуру та якісний склад персоналу підприємства, обирати методи мотиваційного стимулювання, що сприяють регулюванню взаємодії працівників різних поколінь у трудовому процесі. Виявлено, що потреби розглянутих під час дослідження поколінь працівників різняться. Аналіз цінностей і потреб працівників є базисом для формування системи мотиваційного стимулювання персоналу в організації. Кожне з розглянутих поколінь робить свій внесок у діяльність підприємства, є каталізатором змін у сфері політики мотиваційного стимулювання. У довгостроковій перспективі покоління впливають на формат робочого простору, характер виконання роботи.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики аналізованого підприємства є пошук джерел набору кадрів та формування кадрового резерву. Існують два можливих джерела найму персоналу – внутрішнє і зовнішнє. Звернемося до внутрішніх джерел набору персоналу ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат».

Проаналізувавши якісний та кількісний склад трудових ресурсів ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», було виявлено основні недоліки кадрової політики та запропоновано шляхи її вдосконалення. Необхідно розширити кількість працівників, які становлять базис організації. Створення кадрового резерву забезпечить внутрішнє джерело набору персоналу на необхідні посади і допоможе уникнути ризиків у разі підвищеного обсягу виробництва та звільнення з посади співробітників. Рекомендується також зробити акцент на

зовнішні джерела набору, що сприятиме впізнанню підприємства з боку молодих фахівців, дасть змогу «вироснути» кадри для досліджуваного підприємства.

Серед можливих зовнішніх джерел можна розглянути:

1 Укладення договорів з коледжами та училищами Сумської області на проведення практики для студентів за професією 7422 «Столяр», встановлення гнучкого графіка роботи для них.

2 Проведення навчання для молодих фахівців, які нещодавно закінчили коледж (семінари, лекції в рамках роботи на підприємстві).

3 Проведення дня відкритих дверей в підприємстві, демонстрація роботи обладнання на конкретних об'єктах.

4 Участь в тижнях академічної мобільності в коледжах та училищах з демонстрацією можливостей подальшого працевлаштування на деревообробне підприємство.

5 Подання заяв до міського центру зайнятості.

6 Розміщення рекламних оголошень на інтернет-платформах.

Оскільки в підприємстві відчувається брак молодих фахівців, рекомендується «готувати» співробітників на певні посади, необхідні для ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», які володітимуть необхідними знаннями про специфіку виробничого процесу. Нами пропонується впровадити на підприємстві систему наставництва. В рамках структурних підрозділів необхідно призначити відповідальну особу, яка на початковому етапі роботи здійснюватиме навчання практикантів. В рамках практичного навчання слід передбачити тимчасове виконання обов'язків, виконання доручених завдань, поступове ускладнення завдань.

У дослідному підприємстві під час вибору методу пошуку майбутнього співробітника слід приділяти більше уваги прелімінарингу як найперспективнішому методу формування трудового колективу. Застосування прелімінарингу пропонується здійснювати в такий спосіб: за завданням керівної ланки; ознайомлення студентів і випускників з дослідним підприємством, з його цінностями, культурою, перспективами розвитку, планами на подальший

розвиток тощо; підготовка документів з укладення договорів на стажування та виробничі практики студентів; залучення молодих спеціалістів – випускників для роботи в деревообробному комбінаті. Рекомендовані нами методи залучення молодих фахівців у рамках прелімінарингу, які можна взяти на озброєння, розглянувши best-practice кількох відомих компаній, представлені в таблиці 1.В.

Слід наголосити, що прелімінаринг дає повноцінну можливість новим співробітникам швидше й ефективніше розкривати свій професійний потенціал на новому місці роботи у зв'язку з тим, що такий метод передбачає ознайомлення з організацією ще на етапі стажування або практики. Отже, співробітник, залучений вищезгаданим методом, швидше адаптується, оскільки вже знайомий із комбінатом та його корпоративною культурою. Таким чином, можемо зробити висновок про те, що виконання перерахованих заходів дасть змогу досліджуваному підприємству сформувати сильну та ефективну команду на шляху до досягнення спільних цілей з розвитку компанії.

Також нами пропонується проходження курсів з психології для працівників відділу кадрів та вищої управлінської ланки, бо це матиме ключове значення для поліпшення психологічного клімату в колективі та забезпечення здорової та продуктивної робочої атмосфери в деревообробному підприємстві. Вивчення психології в контексті робочого середовища не лише сприяє зрозумінню та покращенню взаємодії між колегами, але й допомагатиме управлінцям розвивати навички ефективного керівництва та побудови сприятливого робочого оточення. Ці курси дозволять співробітникам відділу кадрів отримати уявлення про психологічні аспекти управління персоналом. Вони навчатимуться розуміти реакції та поведінку людей у різних ситуаціях на робочому місці, що допомагатиме ефективніше взаємодіяти з працівниками, розуміти їхні потреби та мотивації, вирішувати конфлікти та створювати сприятливий робочий клімат. Також, для вищого керівництва ці курси стануть важливим інструментом для розвитку лідерських якостей та вмінь керувати персоналом. Вони допоможуть керівникам вивчити психологічні підходи до мотивації співробітників, ефективно керувати стресом, спілкуватися та вирішувати проблеми в колективі. Отже, курси з

психології для цих груп працівників сприятимуть покращенню робочого оточення, підвищенню професійних навичок управління персоналом та створенню здорового психологічного середовища, що вплине на загальну продуктивність та успіх організації.

Досягнення ефективного використання трудових ресурсів підприємства можливе за умови належної кадрової політики. Ця політика повинна бути спрямована на раціональне управління трудовими ресурсами, створення сприятливих умов для їхнього функціонування та використання заходів для їхнього розвитку, максимізації потенціалу. Добре організована кадрова політика дозволяє забезпечити оптимальний баланс між автоматизацією виробництва та наявністю висококваліфікованих кадрів, а також раціонально використовувати кадровий потенціал.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було досліджено наявні теоретико-методичні основи управління кадровою політикою деревообробного підприємства. Нами була розглянута дефініція «кадрова політика» виходячи із бачення провідних вчених-економістів за останні роки. Аналізуючи всі наведені визначення нами наголошено, що кадрова політика в широкому сенсі являє собою систему встановлених принципів і норм, які дають змогу використовувати людський ресурс компанії або підприємства для здійснення його стратегії. У вузькому сенсі ж під цією дефініцією нами розуміється система конкретних правил і норм, які забезпечують і визначають взаємодію між підприємством та його персоналом. Управління кадровою політикою – це процес розробки, впровадження, виконання та контролю за стратегіями, процедурами та практиками, спрямованими на управління та оптимізацію роботи з персоналом в організації. Його метою є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, розвиток та підтримка персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Наголошено, що оцінка ефективності кадрової політики з позицій керівників підприємства обов'язково повинна включати аналіз досягнення основних цілей організації, таких як отримання прибутку, забезпечення рентабельності, розширення частки на ринку, сприяння сталому розвитку, виконання соціальних функцій та інших показників. Це важливо для визначення ефективності й успішності функціонування підприємства.

Дано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», що розташоване в Сумському районі. Слід зазначити, що аналіз діяльності деревообробного підприємства дає змогу говорити про стабільний розвиток і збільшення прибутку. Підприємство, хоч і повільними темпами, але розвивається, зростає річний оборот. Наголошено, що управління кадровою політикою здійснюють власники та кадрова служба та проводиться в розрізі основних складових її елементів. Для аналізу кадрової політики на підприємстві нами було проведено анкетування 34 працівників підприємства.

Анкету представлено в додатку Б. Найбільша питома вага респондентів (75 %) була незадоволена відсутністю стимулюючої системи оплати праці. Виходячи із цієї відповіді працівники незадоволені системою мотивації на підприємстві. При цьому більшість працівників (82 %) схильні оптимістично ставитись до нововведень. 72 % опитаних зазначило про гарне ставлення в колективі. Проведено SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». Виходячи з проаналізованої інформації можемо наголосити, що ефективність і конкурентоспроможність деревообробного підприємства визначається наявністю якісних людських ресурсів. На основі вираженої кадрової політики досягається відповідність виробничих потреб співробітників. Тому основною метою кадрової політики є забезпечення відповідного кваліфікованого персоналу для кожної посади і робочого місця, зараз і в майбутньому.

Нами були запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики, які дадуть змогу підвищити ефективність управління персоналом, що в остаточному підсумку матиме позитивний вплив на показники діяльності персоналу та деревообробного підприємства загалом. Сюди можна віднести: загальні заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві та для різних вікових груп враховуючи дослідження теорії поколінь американських вчених Вільяма Штрауса і Нейлома Хоувом; удосконалення методів залучення та відбору персоналу молодих фахівців у рамках прелімінарингу; удосконалення програми адаптації нових співробітників; проходження курсів з психології для працівників відділу кадрів та управлінців задля поліпшення психологічного клімату в колективі. Загалом, кадрова політика визначає успішність підприємства, оскільки впливає на ключові аспекти її функціонування: від залучення талановитих співробітників до створення сприятливого робочого середовища та підвищення продуктивності. Її ретельне планування та втілення стає основою для досягнення успіху в умовах сучасного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.78) (дата звернення: 04.11.2023).

2 Білявський В., Шуліковська К. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5> (дата звернення: 12.01.24).

3 Василюк О. Д., Фурса М. В. Кадрове забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад: до понятійного визначення проблеми. *Демократичне врядування*. 2019. № 22. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26657/164734-articletext-362734-1-10-20190425.pdf> (дата звернення: 05.02.24).

4 Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60–73. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6> (дата звернення: 09.02.24).

5 Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (52). С. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238> (дата звернення: 17.03.24).

6 Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.7>. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/58850/1/278600-642326-1-10-20230508.pdf> (дата звернення: 18.03.24).

7 Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3> (дата звернення: 05.02.24).

8 Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 36–42. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-36-42](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-36-42) (дата звернення: 17.03.24).

9 Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24 (2020). С. 75-80. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12) (дата звернення: 08.02.24).

10 Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34 (2022). С. 63-67. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-09) (дата звернення: 20.03.24).

11 Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 178-183. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf>. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26) (дата звернення: 17.01.24).

12 Матвєєва Н., Базецька Г., Славута О. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55> (дата звернення: 28.04.24).

13 Могильна Л.М., Андріяш М.Ю. Управління кадровою політикою деревообробного підприємства. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (10 листопада 2023 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 52-54. URL: https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf.

14 Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.7](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.7) (дата звернення: 04.11.2023).

15 Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6625> (дата звернення: 05.11.2023).

16 Сайт ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». URL: <https://lwc.com.ua/kompania/> (дата звернення: 23.11.2023).

17 Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 6 (64). С. 40-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf>. (дата звернення: 07.12.2023).

18 Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27, частина 2. С. 97-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-39>. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/19.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

19 Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191– 198. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-22> (дата звернення: 14.04.2023).

20 Adame Tinti Joel; Venelli-Costa Luciano; Martins Vieira Almir; Cappelozza Alexandre. The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors BBR. *Brazilian Business Review*. 2019. Vol. 14. Núm. 6. pp. 636-653. URL: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123053350006.pdf> (дата звернення: 09.03.2023).

21 Kapur Radhika. Human Resources Policies and Procedures. *ResearchGate*. 2020. URL:

https://www.researchgate.net/publication/339711840_Human_Resources_Policies_and_Procedures (дата звернення: 12.04.2023).

22 Sandhya M. Personnel policies. *Economics discussion*. Available at: <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440> (дата звернення: 24.03.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таблиця А.1 – Визначення поняття «кадрова політика» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
1	2
Андрусь О. І., Вовк М. Ю. [1]	сукупністю принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв’язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності.
Білявський, В., Шуліковська, К. [2, с. 34]	це підсистема принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом.
Василюк О. Д., Фурса М. В. [3]	це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.
Воробйова Н. П., Познякова Т. В. [4, с. 72]	важливою складовою в системі менеджменту організації, кінцевою метою якої є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати поставлені завдання в умовах невизначеності та ризику.
Денисенко М. П., Будякова О. Ю. [5, с. 235]	розуміють систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив.
Дергалюк Б. В., Дужак В. В. [6, с. 45]	відображає підбір та розподіл працівників, а також їх потреби, активність, динаміку розвитку.
Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. [7]	є сукупністю принципів та норм щодо управління кадрами підприємства.
Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. [8, с. 40]	має стати інтегратором внутрішньоорганізаційної взаємодії ресурсів суб’єкта господарювання і забезпечити ефективний взаємозв’язок елементів структурного капіталу (людського, фізіологічного, інтелектуального, соціального, емоційного, організаційного), створюючи умови для максимізації вартості кожної названої складової.
Коваленко А. О., Гриненко В. В. [9, с. 79]	спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації.
Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. [10, с. 67]	знаходить своє втілення в сукупності принципів і технологій, що поширюються на всю систему роботи з кадрами (добір, оцінка, просування, навчання), покликану забезпечити досягнення цілей та завдань організації.
Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. [11, с. 182]	це, перш за все стратегія по роботі з персоналом, яка спрямована на діяльність трудящих з метою отримання взаємної вигоди, як підприємству, так і працівникам, зберігаючи цілі та пріоритети підприємства.

Продовження таблиці А.1

1	2
Матвєєва Н., Базецька Г., Славуца О. [12]	це основний напрямок роботи з кадрами на підприємстві, а також сукупність методів, способів, форм, за допомогою яких можна сформувати механізм по розробці цілей і завдань підприємства, які будуть спрямовані на зростання і розвиток кадрового потенціалу.
Новак І. М., Альошкіна Л. П. [14]	це комплекс заходів, принципів і методів із формування, використання, збереження, відтворення та підвищення професійності персоналу, що цілеспрямовані на створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання.
Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. [15]	система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом.
Смокви́на Г. А., Григор'єва А. В. [17, с. 44]	є вагомим інструментом керівника, за допомогою якого досягається не тільки адаптація до зовнішнього середовища та збереження кадрового та людського капіталу, як на рівні підприємств так і на рівні держави, що дозволяє забезпечити розвиток у майбутньому.
Шаповал О. А., Таранічев С. Л. [18, с. 99]	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації.
Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. [19, с. 197]	тривалим і трудомістким процесом, в ході якого здійснюється планування, організація, а також стимуляція і контроль над роботою всіх співробітників підприємства.
Адаме Тінті Джоел; Венеллі-Коста Лучано; Мартінс Віейра Альмір; Каппеллоцца Олександр. [20, с 637]	визначається як пропозиція організації шукати працівників, стимулювати їх до подачі заяв та відбирати їх, прагнення гармонізувати компетенції особи з характеристиками та вимогами організації
Капур Радхіка [21]	розглядається як формальні зобов'язання, які зосереджені на тому, як роботодавці ставляться до своїх працівників.
Сандх'я М. [22]	стосуються принципів і правил поведінки, які "формулюють, переосмислюють, деталізують і визначають низку дій", що регулюють відносини з працівниками для досягнення цілей організації.

Джерело: систематизовано автором згідно [1-12, 14-15, 17-22]

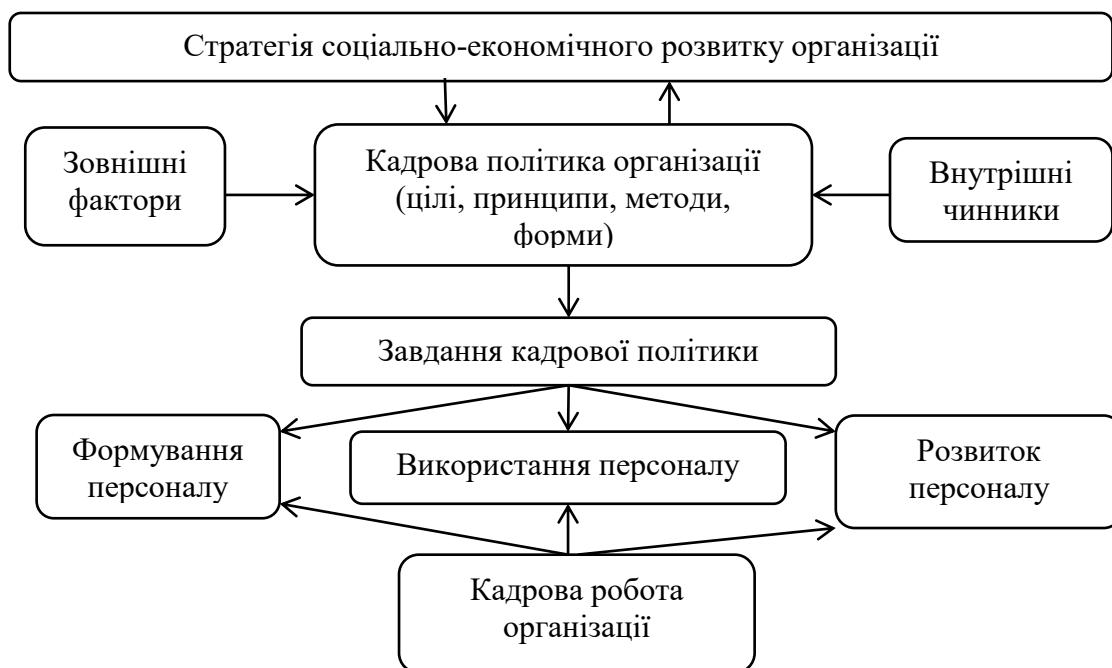


Рисунок А.1 – Взаємозв'язок кадрової політики та стратегії розвитку організації

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Б

ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

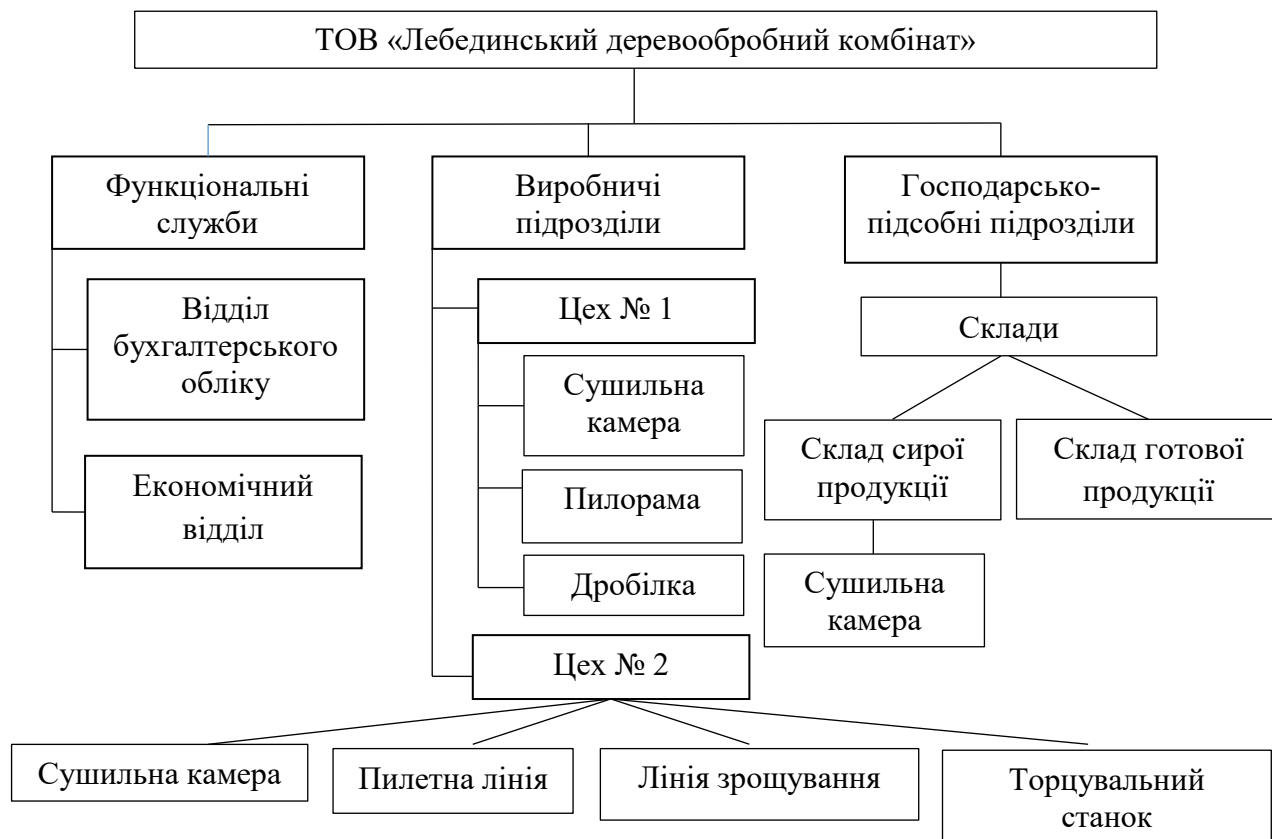


Рисунок Б.1 – Організаційна структура ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Джерело: сформоване автором

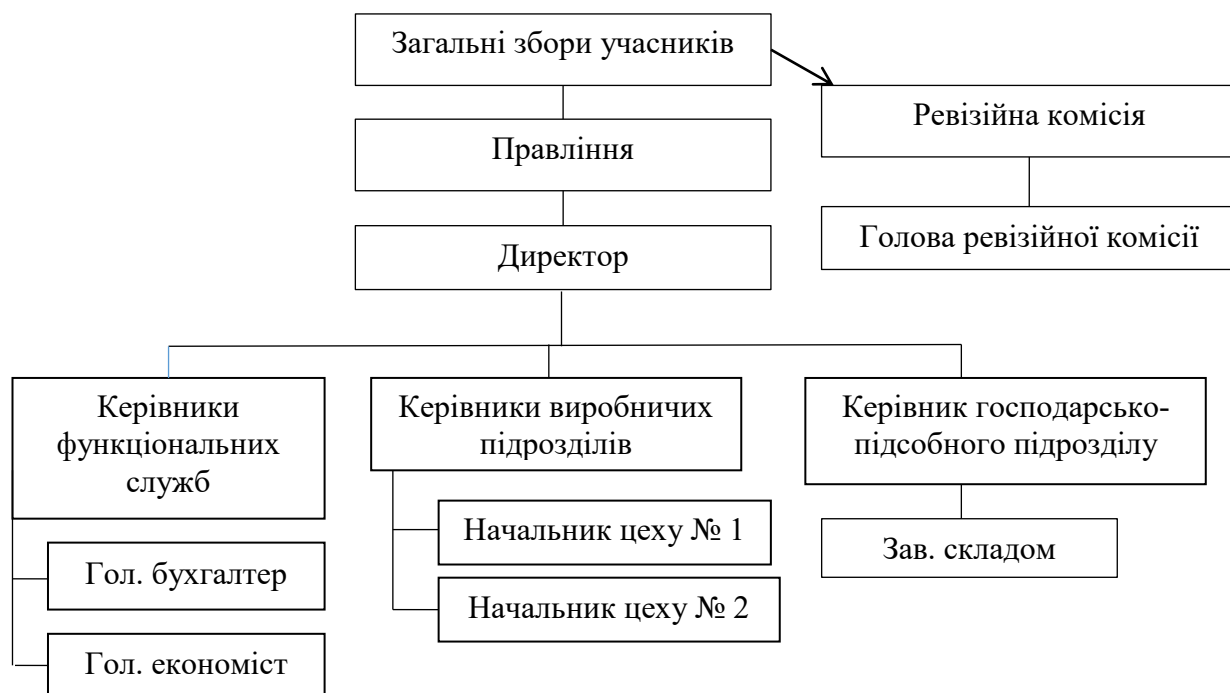


Рисунок Б.2 – Структура управління ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Джерело: сформоване автором

Таблиця Б.1 – Відомості про основних споживачів продукції ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат», 2023 р.

Назва споживачів	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі, %
1	2	3
Внутрішній ринок		75
в т.ч.:		
ТОВ «Свіда»	Послуги сушки деревени, послуги обрізки деревини	45
ДП «Ліси України» Філія «Лебединське лісове господарство»	Послуги розпиловки та сортування деревини	15
ТОВ «Компанія «ЕКО-Енергія»	Пелета паливна	3
СТОВ «Промінь»	Пелета паливна	2
ДП «Ліси України» Філія «Сумське лісове господарство»	Послуги розпиловки та сортування деревини	5
ТОВ «Карней»	Транспортні послуги	3
СДПЧ -18	Дрова	1
ТОВ «Крук»	Тирса	1
Експорт		25
в т.ч.:		

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Греція	Дошка обрізна	10
Боснія	Дошка обрізна	9
Польща	Меблеві щити	6
Всього		100

Джерело: розраховано згідно даних форми №1-П «Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами»

Таблиця Б. 2 – Забезпеченість ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» кадрами в 2023 р., осіб

Категорії працівників	Потреба	Факт	Забезпеченість, %
Адміністративний персонал, всього	6	6	100,0
в т.ч.:			
директор	1	1	100,0
начальник цеху	2	2	100,0
механік	1	1	100,0
гол. бухгалтер	1	1	100,0
економіст з матеріально-технічного забезпечення	1	1	100,0
Робітники, всього	35	33	94,2
в т.ч.:			
рамники	3	2	66,7
помічники рамників	3	2	66,7
верстатники	12	12	100,0
укладальники пиломатеріалів, деталей та виробів із деревини	7	7	100,0
сортувальники матеріалів та виробів з деревини	2	2	100,0
водії	3	3	100,0
оператори котелень	2	2	100,0
охоронці	3	3	100,0
Всього	41	39	95,1

Джерело: розраховано згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»

БЛАНК АНКЕТИ

З метою поліпшення кадрової політики підприємства, просимо Вас анонімно відповісти на такі запитання:

1 Ваш вік _____

2 Чи задоволені ви теперішнім професійним складом підприємства? (виберіть одну відповідь)

- ☐ Задоволений(а)
- ☐ Підприємство не укомплектоване кваліфікованими кадрами

Вкажіть причини: _____

3 Вкажіть недоліки в існуючій системі мотивації на підприємстві:

4 Яке, на Вашу думку, ставлення до інновацій переважає в колективі

- ☐ Вороже
- ☐ Байдуже
- ☐ Люди виявляють зацікавленість
- ☐ Готовність підтримати перетворення
- ☐ Підтримка активними діями

5 Які для Вас мають бути першорядні стимули до праці?

6 Чи виникали у Вас конфліктні ситуації в колективі?

- ☐ Виникали
- ☐ Конфлікт носить(в) прихований характер
- ☐ Конфліктів не виникало

7 Вкажіть причини виникнення конфліктів _____

Дякуємо за участь!

ДОДАТОК В

ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Таблиця В.1 – Методи залучення молодих фахівців у рамках прелімінарингу

Метод	Зміст	Процедури
Програма набору випускників (Graduate Recruitment Programs)	Пріоритетна мета – відбір найкращих кандидатів із перспективних випускників освітніх установ досягається шляхом прямих конкурсних випробувань	а) відбір студентів останніх курсів до заявленої програми відбору; б) участь у додатковій програмі корпоративного навчання, допомога в адаптації тощо; в) оцінка за підсумками комплексу випробувань і ухвалення рішення про прийняття на роботу.
Стажування	Пріоритетна мета – 1) для молодого фахівця пізнати майбутнього роботодавця не тільки із зовнішнього боку, а й безпосередньо всередині організації робочого процесу; 2) для компанії отримати формальні та неформальні показники для оцінки потенційного претендента на роботу.	а) відбір студентів/ випускників для проходження стажування; б) проходження стажування (допомога в адаптації та застосування знань на практиці); в) оцінка за підсумками комплексу випробувань і ухвалення рішення про прийняття на роботу.
Event - рекрутинг	Пріоритетна мета – відбір найкращих кандидатів із перспективних випускників освітніх установ досягається за допомогою спеціально організованих заходів, вигідних для підприємства, зокрема в плані формування ефективного іміджу в студентському середовищі	а) тематичні форуми, конференції; б) «Дні відкритих дверей», ярмарки вакансій та «Дні кар'єри»; в) флешмоби та інші волонтерські заходи за участю студентського руху тощо.
Рекрутинг	Пріоритетна мета – відбір найкращих кандидатів із перспективних випускників освітніх закладів досягається за допомогою розміщення оголошень про наявні вакансії на ресурсах освітніх закладів	а) аналіз портфоліо студентів, розміщених на сайтах освітніх установ; б) попередній збір та аналіз резюме за формальними ознаками кандидатів і (або) розміщення їх у базу даних; в) співбесіда співробітника відділу кадрів з найбільш перспективними кандидатами
Формування HR-бренду	Пріоритетна мета – закріплення і просування іміджу компанії серед претендентів у студентському середовищі	а) виявлення потреб цільової аудиторії (студентів); б) формування та розвиток HR-бренду підприємства, в т.ч. через партнерські посилання на сайті освітніх закладів.

Джерело: власна розробка

ДОДАТОК Г
НАУКОВА ПУБЛІКАЦІЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
ЕКОНОМІЧНИЙ НАУКОВИЙ ПОРТАЛ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ
АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ ТА СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

10 листопада 2023 року

Одеса – 2023

УДК 657 (075.8): 339.486.4
JEL Classification: G3, M1, O1

Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада 2023 року). — Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. — 227 с.

Редакційна колегія:

д.е.н., проф. Філіппова С.В., д.е.н., проф. Балан О.С., д.е.н., проф. Буркинський Б. В., д.н.держ.упр., проф. Ворона П.В., директор Георгієв Райчо, д.е.н., проф.Гусаріна Н.В., д.е.н., проф. Добрянська Н.А., д.е.н., проф. Дога В.С., д.н. держ.упр., проф. Корецький М.Х., к.н. держ. упр., д.е.н., доцент, проф. Кулінська А.В., д.е.н., проф. Лебедєва В.В., д.е.н. проф. Липинська О.А., проф. Марсела Слюсарчук, д.е.н., проф. Ніколюк О.В., доктор хабіл. ек. наук, проф. Пармаклі Д.М., д.е.н., проф. Подольчак Н.Ю., проф. Стефан Пурічі, д.е.н., проф. Ткач К.І., проф. Шенк Райнер, к.е.н. ст.викл. Граціотова Г.О., к.е.н., доцент Свірідова С.С., к.е.н., доцент Сита Є.М., к.пед.н., доцент Шепель М.Є.

У збірнику представлено роботи науковців, фахівців-практиків, аспірантів, студентів, у яких висловлено результати теоретико-аналітичних досліджень та практичні пропозиції з питань сучасних управлінських та соціально-економічних аспектів розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління.

Тези надано в авторській редакції. За виклад, зміст, достовірність та якість наданих матеріалів відповідають автори.

Призначений для фахівців, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Одеса, 10 листопада 2023р.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1
СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ,
РЕГІОНІВ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

<i>Balan O., Shepel M., Mytroshak I.</i> The Directions For Stimulating The Public Authorities Interaction in The Field of Social Protection of Ukraine's Population	10
<i>Банашико О.О., Захаркевич Н.П.</i> Методи управління витратами в сучасних умовах	11
<i>Бурковська А.І. Онопрійчук Д. О.</i> Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	14
<i>Волкова М.О., Перерва П.Г.</i> Проблеми та перспективи розвитку малого інноваційного бізнесу в Україні	16
<i>Вороніна В.Л. Зосіменко І. А., Горбатюк Л. М.</i> Основні способи стимулювання персоналу в умовах війни	18
<i>Гусаріна Н.В., Джига В.І.</i> Управління закладом охорони здоров'я комунальної форми власності під час реорганізації	20
<i>Домбровська В.М., Липинська О.А.</i> Інструменти реалізації механізмів державно-приватного партнерства на інфраструктурному рівні	22
<i>Калінін Д.О., Черкасов Д.Ф.</i> Теоретичні аспекти інновацій в системі управління	24
<i>Кармазіна В.С., Кисільова І.Ю.</i> Цифровізація пенсійного фонду України	27
<i>Козицька Г.В., Царенко Є.С.</i> Особливості сучасної регіональної політики європейського союзу	29
<i>Корват О.В.</i> Спрямування державної інноваційної політики на розвиток Індустрії 4.0.	31
<i>Кушнір В. В., Липинська О. А.</i> Удосконалення механізмів реалізації державної політики в сфері вищої освіти	34
<i>Лазнева І.О., Швалко А.Д.</i> Прогнозування кон'юнктури світового ринку озброєння	36
<i>Леміш К.М., Орлов О.А.</i> Реструктуризація підприємств в умовах війни	38
<i>Ленчук А. С., Іжевський П. Г.</i> Мотиваційні аспекти роботи команди в процесі управління	40
<i>Майборода В. М.</i> Формування конкурентного потенціалу підприємств сфери послуг	43
<i>Матвієнко Д.О., Кущик А.П.</i> Актуальність антикризового управління корпорацією в умовах воєнного часу	45
<i>Матійчук Н. В., Юричина І. А.</i> Ефективність місцевого самоврядування: виклики та шляхи покращення	47
<i>Микулець М., Юричина І.</i> Роль молодіжної політики у прийнятті рішень на рівні територіальної громади	50
<i>Могильна Л.М., Андріяш М.Ю.</i> Управління кадровою політикою деревообробного підприємства	52
<i>Науменко О.М., Перерва П.Г.</i> Охорона інтелектуальної власності в Україні та за кордоном: порівняльний аналіз	54
<i>Недзельська У.В., Кулинич Р. О.</i> Даунсайзинг як технологія проведення змін в організації	56

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
2. 5 фактів молодіжної політики в Україні URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/04/8/244482/>
3. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року. Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ДЕРЕВООБРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Могильна Л.М., к.е.н., доц., доц.

*Андріаш М.Ю., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

В сучасних економічних умовах деякі підприємства роблять ставку на якість і ціну наданого товару або послуги, забуваючи про те, що кадрова політика та заходи, що проводяться при роботі з персоналом, відіграють найважливішу роль у досягненні конкурентної переваги, бо головною умовою, що сприяє поступальному розвитку сучасного, в тому числі і деревообробного, підприємства, – це оптимізація використання трудових ресурсів, розкриття потенціалу та здібностей співробітників. Для ефективнішої реалізації трудового потенціалу працівників підприємства управління персоналом має стати елементом організаційної стратегії і бути при цьому основною її частиною. Кадрова політика робить акцент на досягнення стратегічних цілей підприємства і дає змогу сформулювати необхідні умови для їх реалізації за рахунок кваліфікованого персоналу. Аналіз досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців засвідчив, що одним із головних бар'єрів на шляху створення ефективної кадрової політики виступає відсутність комплексного підходу до розроблення системи управління людськими ресурсами. Це наочно проявляється в тому, що останнім часом активно вивчають організаційні та управлінські питання розроблення кадрової політики, в той час як її психологічна та адміністративно-правова основи залишаються без належної уваги. Слід наголосити, що сучасні підприємства будуть поступально розвиватися тільки в тому випадку, якщо їм вдасться утримувати свої позиції на ринку й оперативіно реагувати на зміну кон'юнктури, зокрема й за рахунок ефективної кадрової політики.

Погоджуємося з думкою Андрусь О. І. та Вовк М. Ю., що «управління кадровою політикою підприємства – сукупність принципів, методів та моделей створення, розвитку та підтримки висококваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного мобільно реагувати на виклики мінливого сучасного ринку та втілювати стратегічні цілі підприємства» [1]. Кадрова політика безпосередньо впливає на всі виробничі показники організації, тому кадрові рішення мають бути грамотними, гнучкими, здатними адаптуватися до нових умов. Крім того, підтверджується незаперечність зв'язку між високими виробничими показниками в організації та її кадровою культурою.

Таким чином, можна зробити висновок, що формування ефективної кадрової політики деревообробного підприємства – це важлива умова для його успішної діяльності. У процесі оцінювання кадрової політики, що діє на підприємстві, необхідно зробити акцент на її перевагах і недоліках з точки зору економічної ефективності.

Зазначимо, що інколи у процесі здійснення діяльності підприємство досить часто стикається з виникненням нестандартних ситуацій, які вимагають від персоналу

Одеса, 10 листопада 2023р.

застосування неформального підходу до їх вирішення. Саме тому керівництву з метою забезпечення успішного функціонування необхідно сформувати якісну команду співробітників. Формування команди і грамотне управління нею є одним із ключових чинників успіху діяльності будь-якого підприємства і деревообробне не є виключенням. Процес пошуку та підбору співробітників – це одне з ключових умінь сучасного керівника. Інструментом реалізації цілей і завдань у сфері управління персоналом на підприємстві також є кадрова політика, бо вона являє собою головний напрямок роботи з персоналом, сукупність принципів і методів, на основі яких будується робота кадрової служби підприємства. Кадрова політика може виступати як стратегія, що визначає поведінку підприємства щодо своїх співробітників. Таким чином, кадрову політику можна розглядати як діяльність, спрямовану на формування злагодженого колективу, робота якого спрямована на поєднання цілей деревообробного підприємства зі своїми особистими інтересами. У процесі розроблення кадрової політики підприємства фахівцям у сфері управління персоналом необхідно вжити низку заходів:

- сформувати у співробітників розуміння корпоративних цінностей підприємства;
- провести аналіз уже наявної кадрової політики;
- провести аналіз і оцінку зовнішніх чинників;
- визначити сфери кадрової політики, які потребують доопрацювання та коригування;
- виявити думку менеджерів щодо кадрової політики, яка реалізується на підприємстві та способи її вдосконалення;
- з'ясувати думку рядових співробітників про кадрову політику, послідовність її реалізації та справедливість;
- провести аналіз зібраної інформації та на її основі розробити концепцію нової політики;
- узгодити розроблену політику з представниками профспілкової організації.

Визначимо чотири основні етапи розроблення кадрової політики деревообробного підприємства. Представимо їх на рисунку 1.

Розроблення кадрової політики на підприємстві здійснюють провідні фахівці кадрової служби. Розроблена політика декларується в документах ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» – інструкціях, меморандумах, правилах, у яких відображено ключові аспекти роботи структурних підрозділів, їхніх керівників з усіма категоріями персоналу. Але на підставі перерахованих вище документів складеться підсумковий документ – кадрова політика.

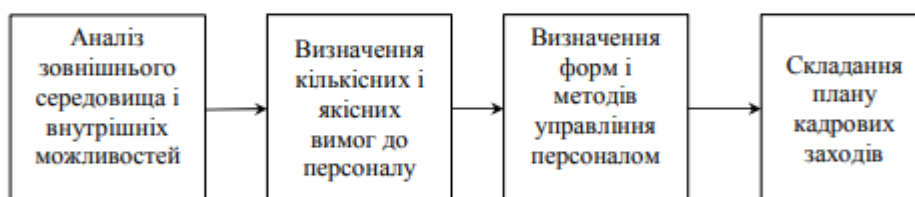


Рисунок 1 – Етапи розроблення кадрової політики ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат»

Таким чином, кадрова політика деревообробного підприємства передбачає розгляд і документування наступних питань і процедур: підвищення ефективності роботи кадрової служби, усунення виробничих порушень з боку співробітників, формування ефективної команди управлінців, що забезпечують досягнення стратегічних цілей ТОВ «Лебединський

деревообробний комбінат», формування корпоративної культури підприємства, визначення цілей підприємства в галузі розвитку, ротації, навчання, соціального забезпечення кадрів. Створення ефективної кадрової політики – це ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі, оскільки вона забезпечує розв'язання безлічі соціально-економічних проблем.

Список використаних джерел:

1. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. //Ефективна економіка. – 2018. – № 11. Режим доступу: DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.78 (дата звернення: 26.10.23).

ОХОРОНА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Науменко О.М., здобувач освіти

Перерва П.Г., д.е.н., проф.

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

Інтелектуальна власність (ІВ) представляє собою сферу особливого значення, яка з кожним роком стає все важливішою в сучасному світі, де інновації та творчість здатні вивести економіку як всієї країни, так і окремого підприємства на лідируючі позиції в світі. Правова охорона ІВ стає нагальною задачею для кожної країни, так як вона не тільки сприяє заохоченню творчості та інтелектуально-інноваційної діяльності, але і суттєво впливає на конкурентоспроможність національних економік [1-6].

Доповідь присвячена порівняльному аналізу системи охорони ІВ в нашій країні та за її межами. В ній розглядаються поняття та сутність ІВ, а також вивчаються передумови, переваги та проблеми, які супроводжують її правову охорону та захист [1-3]. Дослідження також розглядає особливості реалізації авторського та патентного права в Україні та за кордоном, а також роль патентного захисту та ліцензійної торгівлі об'єктами ІВ та інтелектуально-інноваційними технологіями, створеними на їх основі.

Актуальність дослідження полягає в тому, що цінність та значимість ІВ суттєво збільшується в умовах діджиталізації національної економіки, де інформація та ідеї рухаються з величезною швидкістю [4]. Розуміння та порівняння систем правової охорони ІВ в нашій країні та за кордоном може допомогти вдосконалити національне законодавство та економіко-правову практику в цій сфері, забезпечуючи надійний захист інноваційно-інтелектуальних технологій і творчості, а також сприяючи сталому розвитку національних економік.

Охорона інтелектуальних прав є невід'ємним інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства [5, 6]. Незважаючи на те, що об'єкти ІВ нематеріальні, вони так само числяться на балансі підприємства, як грошові кошти та інші матеріальні активи. Власник бізнесу, який не займається захистом своїх інтелектуальних прав, може зіткнутися з наступними проблемами: втрата ділової репутації та відтік клієнтів у разі використання товарного знаку конкурентами, зниження конкурентоспроможності та скорочення займаної частки ринку, небажання інвесторів співпрацювати з підприємцем, не здатним захистити власні активи. В табл.1 наведено особливості правової охорони ІВ в нашій країні та за кордоном.

Аналіз даних, приведених в табл.1, дозволяє зробити декілька важливих висновків.