

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **КАДРОВА ПОЛІТИКА У КОРПОРАЦІЯХ**

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

Виконала: студентка групи МгКЕМБ-1-22
Бичкова Владислава Володимирівна
Керівник д.е.н., доц. Пузирьова П.В
Рецензент к.е.н., доц., Путінцев А. В.

Київ 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СЕ

_____ Анна ОЛЕШКО

«__» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_____ Бичковій Владиславі Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Кадрова політика у корпораціях
Науковий керівник роботи Пузирьова Поліна Володимирівна, д.е.н., доцент,
затверджені наказом КНУТД від «12» вересня 2023 року № 210-уч.
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи наукова, навчально-методична
література, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють
діяльність у сфері праці, звітність підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»,
інформація та статистичні дані Державної служби статистики
тощо.
3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)
Вступ. Теоретико-методичні основи управління кадровою політикою у
корпораціях в сучасних умовах. Діагностика кадрової політики ТОВ
«ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Вдосконалення управління кадровою політикою на
ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Висновки.
4. Дата видачі завдання _____

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	04.09.23.	12.09.23.
Розділ 1	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	13.09.23.	22.09.23.
Розділ 2	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	23.10.23.	13.10.23.
Розділ 3	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	14.10.23.	20.10.23.
Висновки	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	21.10.23.	25.10.23.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2023	
2	Розділ 1 Теоретико-методичні основи управління кадровою політикою у корпораціях в сучасних умовах	22.09.2023	
3	Розділ 2. Діагностика кадрової політики ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»	13.10.2023	
4	Розділ 3. Вдосконалення управління кадровою політикою на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»	20.10.2023	
5	Висновки	25.10.2023	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.10.2023	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	01.11.2023	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 14 днів до захисту)	10.11.2023	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	13.11.2023	
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	16.11.2023	

З завданням ознайомлений:

Студент _____

Владислава БИЧКОВА

Науковий керівник _____

Поліна ПУЗИРЬОВА

АНОТАЦІЯ

Бичкова В.В. Кадрова політика у корпораціях. – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Дослідження присвячено теоретичним аспектам управління кадровою політикою у корпораціях. Визначено ділову активність персоналу як елемент кадрової політики корпорацій. Досліджено методичні підходи до формування принципів та методів управління персоналом корпорацій. Здійснено загальногосподарську характеристику діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Оцінено стан кадрової політики на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Проаналізовано показники формування та ефективності використання персоналу на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Досліджено методичні підходи до формування кадрової політики ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» з урахуванням міжнародного досвіду. Запропоновано управління кар'єрою працівників на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Обґрунтовано розміри премій та ефективність системи преміювання на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Ключові слова: кадрова політика, корпорації, персонал, мотивація, управління кар'єрою, преміювання, ділова активність.

ANNOTATION

Bychkova V. V. Personnel policy in corporations. - manuscript.

Qualification work on specialty 051 – Economics. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The study is devoted to the theoretical aspects of personnel policy management in corporations. The business activity of personnel is defined as an element of personnel policy of corporations. Methodical approaches to the formation of principles and methods of personnel management of corporations have been studied. The general economic characteristics of the activity of «INTERTOP UKRAINE» LLC were carried out. The state of personnel policy at the enterprise «INTERTOP UKRAINE» LLC was evaluated. The indicators of the formation and efficiency of the use of personnel at «INTERTOP UKRAINE» LLC were analyzed. Methodical approaches to the formation of personnel policy of «INTERTOP UKRAINE» LLC, taking into account international experience, were studied. Career management of employees at «INTERTOP UKRAINE» LLC is offered. The amount of premiums and the effectiveness of the bonus system at the LLC «INTERTOP UKRAINE» enterprise are substantiated.

Keywords: personnel policy, corporations, personnel, motivation, career management, bonuses, business activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ У КОРПОРАЦІЯХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..	10
1.1. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою у корпораціях.....	10
1.2. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики корпорацій..	17
1.3. Методичні підходи до формування принципів та методів управління персоналом корпорацій	22
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	35
2.1. Загальногосподарська характеристика діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	35
2.2. Оцінка кадрової політики на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	50
2.3. Аналіз показників формування та ефективності використання персоналу на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	56
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	72
3.1. Методичні підходи до формування кадрової політики ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» з урахуванням міжнародного досвіду.....	72
3.2. Управління кар'єрою працівників на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	88
3.3. Обґрунтування розміру премій та ефективності системи преміювання на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».....	94
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	126

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні кадрової політики та шляхів її вдосконалення та управління, оскільки кадрова політика відіграє важливу роль в розвитку цивілізованого суспільства, окремої корпорації. Вона розрахована на тривалий період лінії розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів та дає змогу об'єднати й узгодити різні управлінські дії під час проведення економічної, технічної та соціальної політики в масштабах корпорацій. Змістом кадрової політики є робота з персоналом згідно з концепцією розвитку корпорації. Кадрова політика – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації. Кадрова політика корпорацій – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації. Основними цілями кадрової політики є своєчасне забезпечення корпорацій персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів. Кадрова політика корпорацій засновується на принципах справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації. До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику корпорацій, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику корпорацій, є цілі корпорацій, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

Питанням кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як: Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич,

А. А. Лобанов, Е. М. Могильовкин, Н. В. Богдан, С. К. Мордовий, Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян, В. С. Половинко, Ф. У. Тейлор, Н. А. Чижова. Значний внесок у розвиток методології формування кадрової політики підприємств внесли І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Томпсон, О. Віханський, В. Оберемчук, Р. Фатхутдінов та інші. Дослідженнями проблем розвитку інноваційної кадрової діяльності також займалися видатні зарубіжні та вітчизняні вчені: Б. Санто, Б. Твісс, В. Архангельський, В. Гунін, С. Ільєнкова, І. Крилова, С. Ілляшенко, І. Гурков, В. Семиноженко.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення й розвиток теоретичних підходів і методичних основ аналізу кадрової політики у корпораціях, обґрунтування положень та практичних засад щодо удосконалення кадрової політики, а також розробка рекомендацій стосовно підвищення ефективності управління персоналом в корпораціях. Для досягнення зазначеної мети автором сформульовано та вирішено такі завдання:

- проведено теоретичний аналіз основних аспектів управління кадровою політикою у корпораціях;
- визначено ділову активність персоналу як елемент кадрової політики корпорацій;
- досліджено методичні підходи до формування принципів та методів управління персоналом корпорацій;
- здійснено загальногосподарську характеристику діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- оцінено стан кадрової політики на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- проаналізовано показники формування та ефективності використання персоналу на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- досліджено методичні підходи до формування кадрової політики ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» з урахуванням міжнародного досвіду;
- запропоновано управління кар'єрою працівників на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;

– обґрунтовано розміри премій та ефективність системи преміювання на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є господарська діяльність ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, науково – методичні та практичні аспекти аналізу та управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та пошук шляхів її удосконалення.

Методологія дослідження. В кваліфікаційній роботі було використано спеціальні й загальнонаукові методи дослідження серед яких основними були: аналіз і синтез – для визначення понять кадрової політики; факторний та структурний аналіз – для дослідження чинників, що впливають на використання персоналу підприємства та дослідження динаміки й структури показників ефективного преміювання працівників; групування й класифікації – для систематизації чинників, що впливають на продуктивності праці.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи були Закони України, Постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, інші нормативні та законодавчі акти та документи, а також роботи відомих вчених-економістів. Також в процесі написання роботи були використані данні фінансової звітності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» форма №1 – баланс підприємства, форма №2 – звіт про фінансові результати, статут підприємства, звітні документи, матеріали анкетного опитування керівників і фахівців підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Наукова новизна одержаних результатів визначається внеском автора у розв'язання актуальної наукової задачі щодо розробки практичних рекомендацій та науково-методичних основ управління кадровою політикою в корпораціях та полягає в наступному:

вперше:

– запропоновано для удосконалення організації заробітної плати на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» імплементувати мотивацію трудової діяльності працівників через аналіз чинників, що на неї впливають. Це

у свою чергу допоможе обґрунтувати розміри премій працівникам підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», що сприятиме більш ефективному та сумлінному виконанню обов'язків працівників підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

удосконалено:

– систему оцінки, яка дозволить оцінити кожного співробітника на основі об'єктивних критеріїв, оптимально використовувати професійний і особистий потенціал фахівців, розраховувати заробітну плату, планувати зростання і управляти кар'єрою співробітників;

набуло подальшого розвитку:

– поняття кадрової політики корпорацій як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації, де основними цілями кадрової політики визначено своєчасне забезпечення корпорацій персоналом необхідної якості у необхідній чисельності, забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством, раціональне використання кадрового потенціалу та формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Практичне значення одержаних результатів полягає: в обґрунтуванні й апробації рекомендацій щодо аналізу та управління кадровою політикою корпорацій за допомогою імплементації мотивації трудової діяльності працівників, що допоможе обґрунтувати розміри премій працівникам підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», та сприятиме більш ефективному та сумлінному виконанню обов'язків працівників підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи обговорювалися на: III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (10 червня 2022 року, м. Київ); III Всеукраїнській конференції здобувачів вищої освіти і молодих

учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (17 листопада 2022 року, м. Київ); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (30 березня 2023 року, м. Київ); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» (11 травня 2023, м. Київ).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано три тези доповідей та одна стаття. Загальний обсяг публікацій складає 1 друк. арк.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (який налічує 145 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 125 сторінок машинописного тексту, містить 25 таблиць та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ У КОРПОРАЦІЯХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою у корпораціях

Напрями конкурентної боротьби зазвичай зосереджуються в галузі технічних нововведень, удосконалення технологій. Однак тим засобом, який гарантує успіх діяльності корпорацій, є перш за все ефективна організація управління персоналом. Ринкова економіка висуває цілу низку принципових завдань, одним із найважливіших серед яких є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Для того щоб досягти цих цілей, необхідна чітко розроблена кадрова політика. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації [8; 12; 24; 25; 30].

На рівні корпорації природа та роль кадрової політики полягає у такому:

- кадрова політика є невід’ємною частиною загальної політики корпорації;
- кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку корпорації, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;

- механізм кадрової політики перш за все обумовлюється економічними інтересами й не завжди відповідає цілям працівника як об'єкта кадрової політики;

- кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики корпорації;

- кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

- неузгодження кадровою політикою економічних інтересів корпорацій та цілей працівника, зрештою, породжує мотивовані конфлікти.

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяних по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальне зростання впливу людських ресурсів у практиці внутрішньо фірмового керівництва. Така побудова служби дає змогу адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності роботи корпорацій [33; 35; 38; 43].

Цільове завдання кадрової політики корпорацій може бути вирішене по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;

- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;

- проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися наявною кількістю за умови більш раціонального її використання;

- вкладати гроші в підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але маневрених.

Незважаючи на очевидну вигідність вдосконалення кадрової політики корпорацій, лише мала їх кількість займається цим питанням впритул. Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система

організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так й організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності корпорацій задля запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб корпорацій в персоналі.

На основі концепції та принципів управління розробляють кадрову політику, що включає основні напрями, форми, методи й критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності корпорацій загалом. Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів. Управління персоналом – це важкий процес забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання та професійного розвитку в корпораціях.

Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників корпорацій недооцінюють значення методів управління персоналом, що притаманні сучасному менеджменту й активно використовуються за кордоном для ефективного управління та підвищення продуктивності праці. Кадрова політика – це набір основних принципів, які використовуються кадровою службою корпорацій. Вона є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом.

Кадрова політика – це створення компанією трудового колективу, який би найкращим чином сприяв суміщенню цілей компанії та його працівників. Кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу. Вона повинна збільшувати можливості корпорацій, реагувати на вимоги ринку найближчим майбутнім. Персонал (кадри) – це працівники, зайняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками та спеціальною кваліфікацією. Персонал є найважливішим об'єктом кадрової політики корпорацій [67; 74; 75; 76; 77; 78].

Кадри – найбільш рухлива частина продуктивних сил. Склад кадрів характеризується наступними показниками: освітній рівень, спеціальність, професія, кваліфікація, стаж роботи, вік, співвідношення окремих категорій

працівників. Як показано на рис. 1.1, трудящі, зайняті в промисловості, підрозділяються на дві великі групи: промислово-виробничу і непромислову.



Рис. 1.1. Склад працівників на підприємствах промисловості.

Джерело: [32; 56]

До засад формування кадрової політики корпорацій належать:

- підпорядкування кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку корпорацій;
- баланс економічних та соціальних аспектів кадрової політики;

- узгодження кадрової політики з регіональним ринком праці за кваліфікацією робітників, рівнем оплати праці, різноманітними категоріями, умовами праці, темпами розвитку корпорацій та наявністю трудових ресурсів;
- узгодження рішень адміністрації з трудовим колективом щодо кадрової політики за умови дотримання чинного законодавства;
- особистість керівника, що впливає на постановку кадрової роботи, тому першочерговою задачею управління персоналом є постійна турбота про керівні кадри, яка забезпечує постійне поповнення складу керівних кадрів свіжими силами;
- посилення теоретичної підготовки та практичного загартування кадрів управління;
- забезпечення принципового ставлення до кадрів під час їх підбору та заміни;
- постійне підвищення відповідальності кадрів за доручену справу;
- вжиття практичних заходів з безперервного покращенню діяльності органів управління;
- зміцнення правової основи державного та суспільного життя, дотримання законності у сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства як гарантія забезпечення державних та суспільних інтересів, якісного розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства;
- забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи (робочого місця, посади), що є основним завданням кадрової політики (облік загальних та спеціальних здібностей, особистісних та ділових якостей працівника є головною вимогою наукової організації підбору та розстановки кадрів, одним з основних принципів кадрової політики);
- поглиблення демократії, розвиток самоуправління, розширення відкритості в кадровій роботі, що є факторами соціально-економічного розвитку підприємства та принципами сучасної кадрової політики;
- оновлення та вдосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, соціальної мобільності, змін техніки та

технології (цей принцип заснований на забезпеченні постійного притоку нових працівників, оптимальному поєднанні досвідчених кадрів з великим стажем та молодих, ініціативних спеціалістів);

– принцип використання праці робітників згідно з їх спеціальною підготовкою (освітою) [78; 79; 80; 81; 115; 118].

Професія – це визначений комплекс знань і практичних навичок, якими повинний володіти робітник для виконання роботи. У середині професії виділяються вузькі спеціальності. У багатьох промислових корпораціях велика питома вага працівників підсобно – допоміжного господарства, що викликано досить високим рівнем автоматизації основного виробництва і великим обсягом ремонтних робіт, розвинутим енергогосподарством і інше (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Склад працюючих на промисловому підприємстві (в середньому у %)

Категорії працівників	Кількість, осіб
ІТР, службовці та інші категорії	12 - 22
Робітники, у тому числі:	78 - 88
технологічний персонал	25 - 35
робітники енергопостачання і КППіА	10 - 15
лабораторний контроль і дослідницькі роботи	8 - 10
товарно - транспортний персонал	15 - 20
Інші категорії	8 - 12

Джерело: [32]

Для правильної організації виконання робіт і підготовки кадрів існує кваліфікаційний поділ праці. Він пов'язаний з наявністю робіт різної складності, з необхідністю відділення простих малокваліфікованих робіт від складних, виконання яких потребує від робітника великих знань і навичок.

Кадрова політика корпорацій визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками. Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику корпорацій, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику корпорацій, є цілі корпорацій, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості, стиль

управління, умови праці, якісні характеристики трудового колективу. Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні. Економічними цілями є досягнення прийнятної пропорції між витратами та результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, та продуктивністю праці, з іншого боку. Соціальними цілями є вдосконалення матеріального й нематеріального становища персоналу корпорацій. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень [82; 83; 84; 85; 91; 95].

Отже, кадрова політика корпорацій – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації. Цілями кадрової політики є своєчасне забезпечення корпорацій персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів. Кадрова політика корпорацій засновується на принципах справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації. До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику корпорацій, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику корпорацій, є цілі корпорацій, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу [86; 87; 88; 90].

1.2. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики корпорацій

Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей корпорації, спрямованих на отримання результатів та перспектив її розвитку. Метою кадрової політики корпорації є досягнення балансу між економічною та соціальною політикою щодо ефективного використання людських ресурсів, своєчасне забезпечення підрозділів корпорації кваліфікованим персоналом, створення умов для ефективного використання та розвитку навичок працівників корпорації, соціально-економічне задоволення очікувань та інтересів працівників [93; 94; 97; 98; 99].

Метою кадрової політики корпорації є орієнтація на посередництво звітності про корпоративну культуру, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників корпорації. Мета кадрової політики полягає у формулюванні цілей у часі, відповідно до стратегії розвитку корпорації, надати проблеми та поставити за мету знайти спосіб досягнення цих цілей. Для досягнення цих цілей особливо важливо керуватися організацією виробництва поведінки кожного з її працівників. Як стратегія розвитку корпорації в цілому, кадрова політика розробляється на основі внутрішніх ресурсів і традицій корпорації та можливостей, які пропонує зовнішнє середовище. Кадрова політика є частиною політики корпорації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку. Кадрова політика повинна визначати напрям і основи роботи з загальними положеннями та конкретними вимогами до неї. Основна її мета – гарантувати збалансованість процесів підбору, утримання персоналу, його розвитку відповідно до потреб суспільства, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці [102; 106; 107; 108; 109].

Метою кадрової політики є збалансування процесів оновлення та підтримання кількості та якісного складу людських ресурсів відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці, а також створення високоефективних та високопрофесійних обов'язків громади,

гнучких та здатних відповідним чином реагувати на зміни (внутрішнє та зовнішнє середовище).

Основні завдання кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Основні види кадрової політики:

- політика підбору персоналу;
- політика професійного навчання;
- політика оплати праці;
- політика навчання у сфері кадрових змін, політика у сфері соціальних відносин.

Необхідно зазначити, що ефективною кадровою політикою, яка створює умови для раціонального використання персоналу в корпорації, є:

- невід'ємна частина програми стратегічного розвитку бізнесу, тобто підтримка реалізації стратегії через персонал;
- гнучка, тобто повинна бути стабільною, з одного боку, тому що певні плани працівників пов'язані зі стабільністю, а з іншого – динамічною, тобто пристосуванням до змін тактики компанії, економічної ситуації на ринку;
- фінансово виправдані з урахуванням реальних фінансових можливостей, які забезпечать індивідуальний підхід до працівників.

Таким чином, кадрова політика повинна зосереджуватися на створенні системи роботи з персоналом, яка спрямована на досягнення не лише економічного, а й соціального впливу в умовах дотримання чинного законодавства [8; 53; 54; 127; 128].

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів – виклик для будь-якого керівника, водночас, - це вершина управлінської майстерності.

Ділову активність корпорації необхідно розглядати як активність його персоналу. Управляти активністю персоналу можна за допомогою чинників, що впливають на неї. Оцінка таких чинників дозволить менеджерам визначити в якому підрозділі і на який чинник необхідно впливати, щоб підвищилася ділова активність всієї корпорації. У цьому напрямі дослідження важливо оцінити всі чинники, які впливають на діяльність корпорації, а не лише на характеристики персоналу. Крім того, оцінка діяльності не кожного окремого працівника, а підрозділу має надзвичайно важливе значення, тому необхідно оцінити чинники, що мають відношення до виробничої, технічної, економічної, фінансової та економічної діяльності. Необхідно дослідити своєчасний підбір, адаптацію, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва за рахунок мотивації праці та досягнення стратегічних цілей корпорації.

Розглядаючи ділову активність корпорації з погляду активності її персоналу, потрібно відзначити, що для кожного структурного підрозділу і кожного відділу по-різному виявляється і ефективність роботи, і, відповідно, ділова активність. У зв'язку з цим можна виділити три види активності – залежно від підрозділів корпорацій:

1) виробнича активність – рівень робочих основного і допоміжного виробництва;

2) техніко-економічна активність – технічний відділ, відділ технічного контролю, конструкторський відділ, технологічна підготовка виробництва, відділ постачання;

3) фінансово-господарська активність – відділ праці і заробітної плати, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ маркетингу, вищий менеджмент [128; 129; 130].

Показники, що використовуються для розрахунку активності, можуть відрізнятися з кількох причин: об'єктивної та суб'єктивної. Однак якщо об'єктивні причини не вдається подолати (наприклад, інфляція, економічна криза тощо), на суб'єктивні (залежно від роботи працівників) можна і слід впливати. Адже команда має вирішальний вплив на настрій та функціонування

корпорації. Згуртованість та конфліктність колективу, його стабільність, рівень кваліфікації та обізнаності працівників, активність, дисципліна – все це безпосередньо визначає ефективність корпорації. Різні методи пропонують інші чинники: елементи потенціалу зайнятості. Аналіз методів та підходів виявив сім чинників, які впливають не тільки на діяльність працівників корпорації, але також є «причиною» діяльності. Використовуючи елементи теорії нечітких множин, можна визначити лінгвістичну оцінку, а згодом і кількісні значення (нечіткі збіги) кожної лінгвістичної змінної (чинник, що характеризує ділову активність). Результати оцінок наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Оцінка впливу чинників на ділову активність персоналу в корпорації

№ п/п	Чинник	Оцінка	Вага	Загальне значення
1	Освіта	X_1	w_1	$K_1 = X_1 * w_1$
2	Здоров'я	X_2	w_2	$K_2 = X_2 * w_2$
3	Професійність	X_3	w_3	$K_3 = X_3 * w_3$
4	Особисті якості	X_4	w_4	$K_4 = X_4 * w_4$
5	Мотивація	X_5	w_5	$K_5 = X_5 * w_5$
6	Взаємовідносини у колективі	X_6	w_6	$K_6 = X_6 * w_6$
7	Умови праці	X_7	w_7	$K_7 = X_7 * w_7$
	Сума	-	1	$\sum_{i=1}^n K_i$

Джерело: [32]

Керівник підрозділу оцінює дані чинники для своїх співробітників. Потім знаходяться середньоарифметичні значення кількісних оцінок (X_i) для підрозділів, що характеризують кожен вид активності: виробничу, техніко-економічну і фінансово-господарську. Оскільки для кожного підрозділу значущість чинників буде різною, то необхідно визначити вагу кожного чинника (w_i), при чому:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (1.1)$$

Вагу можуть задавати експерти, або керівники підрозділу. Загальне значення визначається як результат множення оцінки (середньоарифметичного значення оцінки по підрозділу) і ваги, тобто:

$$K_i = \prod_{i=1}^n X_i w_i \quad (1.2)$$

Порівнюючи три результативні показники $\sum_{i=1}^n K_i$ (вони повинні приймати значення від 0 до 1), відповідні виробничій, техніко-економічній і фінансово-господарській активності, можна визначити в якому підрозділі і на якій саме чинник необхідно впливати, щоб ділова активність даного підрозділу і відповідно ділова активність всієї корпорації підвищилася [131; 132; 133].

Таблиця 1.3

Чинники, що впливають на активність персоналу корпорації

Чинник	Методи оцінки	Необхідний показник
Освіта	Опитування або аналіз персональних робітників карток	Процентне співвідношення людей з вищою і середньою освітою, навчання персоналу, інтелектуальні показники, отримання другої освіти
Здоров'я	Опитування або аналіз пропусків через хвороби	Кількість пропусків за лікарняними листками
Професійність	Опитування	Стаж роботи, креативність, компетентність, показники по професії, здатність організувати і планувати, раціонально використовувати робочий час, творчий підхід
Особисті якості	Опитування (анкетування)	Ініціативність, чесність, справедливість, рішучість, енергійність
Мотивація	Експеримент: ввести психологічну мотивацію і оцінити результат; опитування	Рівень заробітної плати (порівняння із зарплатою у галузі або регіоні), співвідношення методів мотивації, плинність кадрів
Психологічний клімат у колективі	Опитування (анкетування); побудова соціограм	Комунікабельність, піклування про людей
Належні мови праці	Аналіз документів з охорони праці	Напруга праці, оцінка приміщень, забезпеченість технікою

Потім встановлюються значення коефіцієнтів вагомості параметрів для оцінки групового показника конкурентоспроможності. Вони можуть бути обчислені за наступною формулою:

$$\omega_i = \frac{1}{\sum_{j=1}^n r_{ij}}, \quad (1.3)$$

де ω_i – вагомість i -го показника;

r_{ij} – значення елемента матриці парних порівнянь, розташованого за i -м рядком та j -м стовпчиком.

Далі на основі кількісної оцінки активності персоналу планово-економічного відділу і ваги окремих чинників розрахуємо загальне значення оцінки.

Отже, саме активність повинна бути базовим показником для заохочення, винагороди, застосування як економічного, так і морального стимулювання працівників корпорації. Практична значущість оцінки чинників, що впливають на ділову активність, полягає в тому, що менеджери на основі запропонованої моделі оцінок можуть визначити сильну або слабку ланку, тобто той чинник, управління який приведе до зростання ділової активності в діяльності корпорації. Розрахований показник активності персоналу підрозділу порівнюється з середнім по корпорації за відповідний період і слугує підставою для нарахування або не нарахування премії.

1.3. Методичні підходи до формування принципів та методів управління персоналом корпорацій

Управління персоналом корпорації спирається не тільки на закони і закономірності, досліджувані різними науками, пов'язаними з управлінням

(теорія управління, економічна кібернетика й ін.), але і на закономірностях, властивих тільки цьому процесу [134; 135; 136; 137].

Методи управління персоналом в корпорації (МУПК) – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування корпорації. Наука і практика виробили три групи МУПК: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис.1.2) [18, 98; 138].

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні і стягненнях вони відомі в історії як «методи батога». Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів і по способах впливу відомі як «методи пряника». Соціально-психологічні методи виходять з мотивації і морального впливу на людей і відомі як «методи переконання».

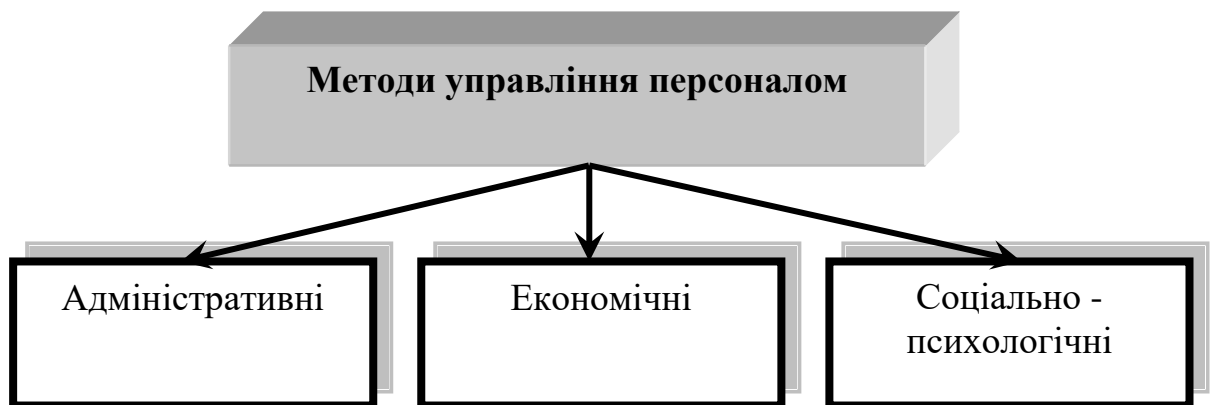


Рис.1.2. Система методів управління персоналом в корпорації

Джерело: [35]

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведження, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, прагнення людини працювати у визначеній організації, на культуру трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерно їхня відповідність правовим нормам, що існують на визначеному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Економічні і соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їхнього впливу на кінцевий ефект.

Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни і відповідальності, здійснюються у формі організаційного і розпорядницького впливу. Організаційний вплив спрямований на організацію процесу виробництва та управління і включає організаційне регламентування, організаційне нормування й організаційно-методичне інструктування.

Організаційне регламентування визначає те, чим повинен займатися працівник управління, і представлено положеннями про структурні підрозділи, що встановлюють задачі, функції, права, обов'язки і відповідальність підрозділів і служб організації і їхніх керівників. На основі положень складається штатний розклад даного підрозділу, базується його повсякденна діяльність. Застосування положень дозволяє оцінювати результати діяльності структурного підрозділу, приймати рішення про моральне і матеріальне стимулювання його працівників [139; 140; 141; 142; 143].

Економічні методи – це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток корпорації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, що поєднує і синтезує в собі всі економічні методи управління.

За допомогою планування визначається програма діяльності корпорації. Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керування роботою щодо їх виконання. Кожен підрозділ одержує перспективні і поточні плани по визначеному колу показників. При цьому могутнім важелем виступають ціни на продукцію, яка випускається, що впливають на розміри прибутку корпорації. Керівник повинен піклуватися про те, щоб зростання прибутку забезпечувалося за рахунок зниження собівартості продукції, що випускається. Тому необхідно застосовувати чітку систему матеріального стимулювання за вишукування резервів по зниженню собівартості продукції і

реальних результатів у цьому напрямку. Величезне значення в системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної плати відповідно до кількості і якості праці.

Для досягнення поставлених цілей необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у виді сукупності показників, встановлених у плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.п.). Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних чинників, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом їхнього впливу є групи людей і окремих особистостей. По масштабу і способам вплив ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей і їхню взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні методи, що направлено впливають на особистість конкретної людини [144; 145].

Такий поділ достатньо умовний, тому що в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в ізольованому світі, а в групі різних по психології людей. Однак ефективне управління людськими ресурсами, що складаються із сукупності високорозвинених особистостей, припускає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють установити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їхню підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі.

Постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житлі, умови праці й ін.) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів забезпечує соціальне планування.

Соціологічні методи дослідження, будучи науковим інструментарієм у роботі з персоналом, надають необхідні дані для підбору, оцінки, розміщення і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано приймати кадрові рішення. Анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціальних анкет. Інтерв'ювання припускає підготовку до бесіди сценарію (програми), потім – у ході діалогу зі співрозмовником – одержання необхідної інформації. Інтерв'ю – ідеальний варіант бесіди з керівником, політичним чи державний діячем – вимагає високої кваліфікації інтерв'юера і значного часу. Соціометричний метод незамінний при аналізі ділових і дружніх взаємозв'язків у колективі, коли на основі анкетування співробітників будується матриця кращих контактів між людьми, що також показує і неформальних лідерів у колективі. Метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників, що часом виявляються лише в неформальних обставинах чи крайніх життєвих ситуаціях (аварія, бійка, стихійне лихо). Співбесіда є розповсюдженим методом при ділових переговорах, прийомі на роботу, виховних заходах, коли в неформальній бесіді вирішуються невеликі кадрові задачі [26; 35; 44].

Результатом аналізу моделі управління персоналом є модель або побудова шкали лояльності співробітників. Дана шкала дозволяє виміряти лояльність співробітників, при цьому вона з високою точністю (95%) пророкує лояльне поведіння у верхніх інтервалах і нелояльне поведіння в двох нижніх інтервалах (рис. 1.3).

Сила середніх частин шкали трохи нижче і складає 75%. Це можна пояснити тим, що при високій виразності лояльне/нелояльне відношення впливає на поведіння набагато сильніше ситуативних чинників. При середній виразності лояльного/нелояльного відношення воно впливає на поведіння не

набагато сильніше ситуативних чинників, що неможливо врахувати в шкалах подібного типу. Побудована у такий спосіб шкала лояльності дозволяє визначити рівень лояльності, а крайні частини шкали можуть з достатньою точністю пророкувати лояльне/нелояльне поводження.

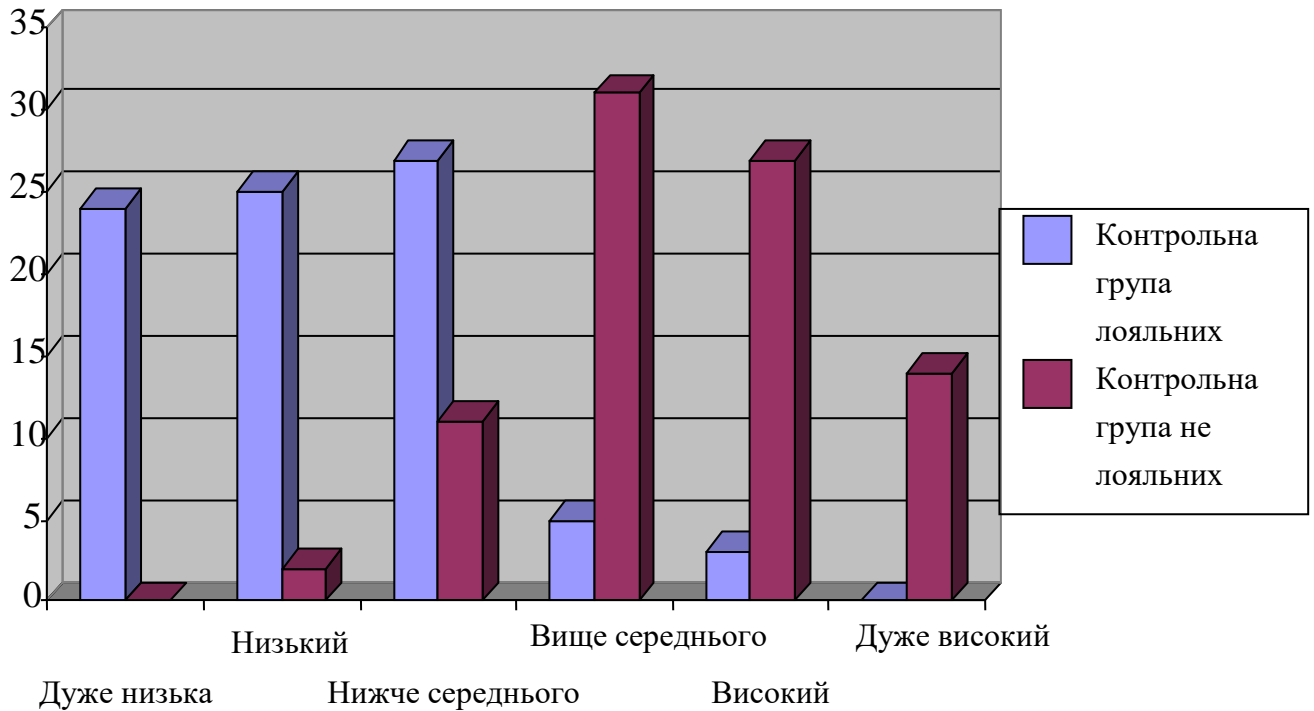


Рис. 1.3. Шкала лояльності персоналу

Джерело: [35; 44]

Теоретична модель лояльності складається із 3-х компонентів: лояльність на розумовому рівні (людина усвідомлює переваги роботи в компанії, буде плани на майбутнє разом з компанією), лояльність на емоційному рівні (людина випробує прихильність і т.д.) і лояльність на поведінковому рівні (людина поводить себе лояльно, відхиляючи пропозиції про перехід на іншу роботу) (рис. 1.4).

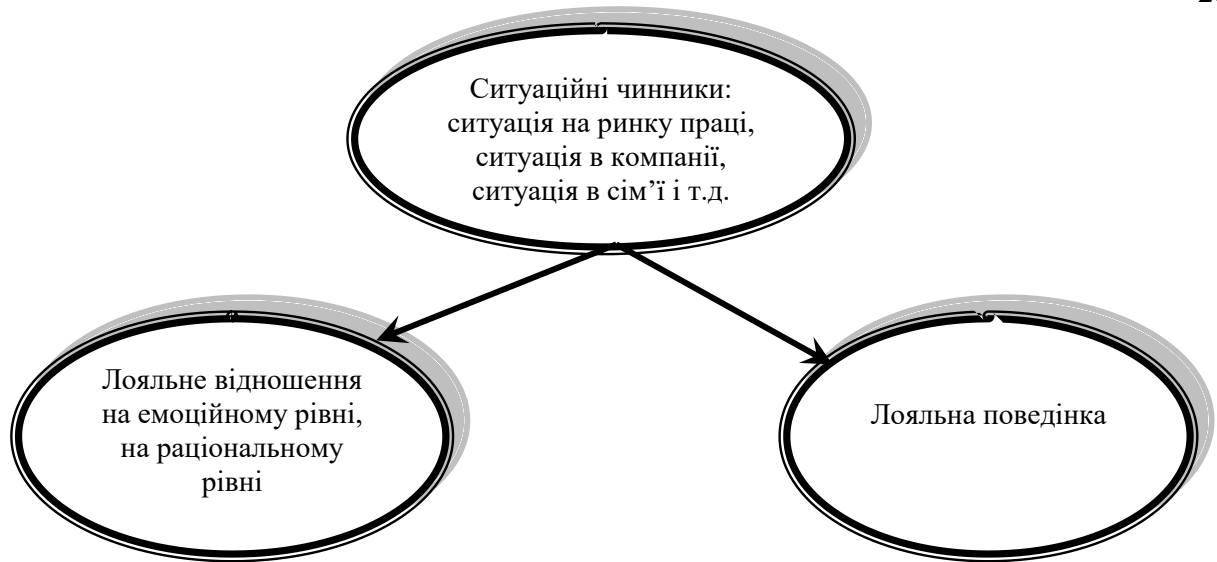


Рис. 1.4. Теоретична модель лояльності

Джерело: [35; 45]

Управлінську працю прийнято розділяти по функціях, тобто по ділянках управлінської діяльності. Особливістю праці працівників апарата управління є велика питома вага творчих і логічних операцій. Сукупність таких робіт є активним навантаженням. Якщо ж за критерій класифікації функцій управління узяти чинник часу, то вони стануть як послідовні етапи реалізації і управлінського впливу (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Задачі щодо управління кадровою політикою в корпораціях [46; 49]

Функція управління	Задачі управління	Наслідки
Планування	Обґрунтування темпів розвитку виробничої системи	Плани економічного і соціального розвитку корпорації
Регулювання	Досягнення стійкості праці	Встановлення норм та стандартів
Координація	Установлення взаємозв'язків підрозділів в залежності від зміни задач	Установлення графіків, корегування планів
Контроль	Оцінка та облік результатів. Перевірка рішень	Рішення щодо результатів обліку, перевірки, ревізії

Отже, управлінську працю можна розбити на складові: X_1 - планування, X_2 - регулювання, X_3 - координування, X_4 - контроль. Функції взаємно

впливають одна на іншу, і усі вони об'єднані в загальному процесі управління. Отже, ефективність управління ($E\Phi_{упр.}$) буде залежати від ефективності функціонування кожної з її складових. Тоді:

$$E\Phi_{упр.} = \int (X_1, X_2, X_3, X_4) \quad (1.4)$$

Вплив кожної складової (функції управління) на ефективність усього управління буде різноманітною. На практиці має місце одночасне виконання підрозділом декількох функцій. Дослідження окремих функцій дасть можливість зрозуміти сутність механізму управління, чітко представити основні напрямки його раціоналізації, усунути зайві ланки, підвищити ефективність діяльності управлінського апарата. Тому представляється доцільним визначити обсяг робіт підрозділів, пов'язаних з виконанням ними своїх функцій. Це можна зробити за допомогою методу експертних оцінок.

Метод визначення активного навантаження на управлінські підрозділи. При зростанні обсягу управлінських робіт можна збільшувати число працівників у сфері управління. Однак є інший, більш раціональний шлях – підвищити ефективність праці працівників управління. Як відомо, складність функцій управління неоднакова та різна, тому іде активне навантаження на управлінські підрозділи.

Пропонований метод визначення активного навантаження заснований на використанні звітних кількісних показників. Звичайно чинники, що визначають кількість використовуваної інформації і складність функції управління, виражені в непорівнянних величинах (обсяг продукції, що випускається, серійність виробництва, норма витрати матеріалу і т.д.). Тому представляється доцільним визначати обсяг активного навантаження на управлінські підрозділи у відносних величинах. Це дасть можливість аналізувати діяльність підрозділів незалежно від їхньої спеціалізації.

У розробленому методі врахований той чинник, що управлінські підрозділи виконують одночасно кілька функцій. Причому, як було відзначено вище, обсяги виконуваних кожним підрозділом функцій різні.

Перш ніж на основі сукупності різних чинників знайти повний обсяг активного навантаження підрозділу, визначимо обсяг цього навантаження (K), обумовлений впливом кожного чинника окремо:

$$K = P_{il,g} * K, \quad (1.5)$$

де: $P_{il,g}$ - питома вага l -й функції управління в обсязі робіт g -го підрозділу; K - коефіцієнт відносної участі.

$$K=1/u, \quad (1.6)$$

де: u - число підрозділів, для яких розглянутий чинник є визначальним.

Після вибору виробничих чинників і визначення приватних коефіцієнтів ефективного навантаження розраховується повний коефіцієнт активного навантаження по l -й функції управління. Повний коефіцієнт:

$$K_p = \sum_f K_f, \quad (1.7)$$

де $K_1, K_2, K_3, \dots, K_f$ - приватні коефіцієнти; f - число чинників.

Підставивши значення приватних коефіцієнтів, одержимо наступну формулу розрахунку повного коефіцієнта активного навантаження для підрозділу по даній функції управління:

$$K_{pg} = P_{ilg} \cdot K_1 + P_{i2g} \cdot K_2 + \dots + P_{ifg} K_f \quad (1.8)$$

Метод визначення активного навантаження дозволяє шляхом нескладних розрахунків визначити відносну завантаженість управлінських підрозділів.

Повний коефіцієнт активного навантаження по усіх виконуваних функціях g -го підрозділу, тобто його повне активне навантаження, розраховується по формулі:

$$N_{pg} = \sum_l K_{pg,l} \quad (1.9)$$

де: N_{pg} - повне активне навантаження g -го підрозділу; $K_{pg,1}$ - повний коефіцієнт активного навантаження g -го підрозділу по 1-й функції управління.

Для того щоб чисельність апарату управління відбивала прогресивну організацію праці, її рівень повинен відповідати оптимальній інформаційній завантаженості працівників, розрахованої на основі питомого оптимального активного навантаження базових підрозділів корпорації. Базовий підрозділ обирається в такий спосіб:

- з усіх розглянутих підрозділів відбираються ті, котрі працюють ритмічно, інші підрозділи надалі в аналізі не беруть участі;
- з відібраних підрозділів за базове приймається те, у якому доля активного навантаження (N_i) буде найбільшою.

При цьому чисельність управлінських підрозділів корпорації, що мають величину питомого активного навантаження нижче базового рівня, повинна зменшуватися. Це призведе до збільшення обсягу активного навантаження на кожного працівника підрозділу i , отже, підвищить ефективність праці корпорації.

Визначення оптимальної чисельності окремих управлінських підрозділів відбувається у такий спосіб:

$$Q_{r,g} = Q_g - K_{pr,g} \quad (1.10)$$

де: $Ч_{r,g}$ - розрахункова чисельність g -го підрозділу; $Ч_g$ - фактична чисельність g -го підрозділу; $K_{pr,g}$ - поправочний коефіцієнт для g -го підрозділу.

У свою чергу,

$$K_{prg} = L_{i,g} / L_{i,b}, \quad (1.11)$$

де: $L_{i,g}$ - питоме активне навантаження на працівників g -го підрозділу;

$L_{i,b}$ - питоме активне навантаження в підрозділі, прийнятому за базове ($L_{i,b} = L_{p,b} / Ч_b$).

Підставляючи значення L_{ig} і L_{ib} , у (1.11), одержимо:

$$Ч_{rg} = L_{ig} * Ч_g / L_{i,b}. \quad (1.12)$$

З приведених формул видно, що чисельність управлінських підрозділів піддається нормуванню на основі вимог підвищення ефективності управлінської праці [121; 124].

Отже, методичні підходи до формування принципів та методів управління персоналом корпорацій визначено як послідовні етапи реалізації управлінського впливу, що дає можливість оцінити завантаженість управлінського персоналу. Обсяг роботи і чисельність управлінських підрозділів залежать від безлічі виробничих чинників, що визначають потужність виробництва. Вплив цих чинників проявляється у вигляді обсягу активного навантаження як непрямого так і прямого впливу. Залежність ефективності управлінської праці від обсягів активного навантаження та визначення його обсягу дозволяє розрахувати оптимальну чисельність управлінських підрозділів.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що кадрова політика корпорацій – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації.

Визначено, що цілями кадрової політики є своєчасне забезпечення корпорацій персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Доведено, що кадрова політика корпорацій засновується на принципах справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації. До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику корпорацій, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику корпорацій, є цілі корпорацій, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

Визначено, що саме активність повинна бути базовим показником для заохочення, винагороди, застосування як економічного, так і морального стимулювання працівників корпорації. Практична значущість оцінки чинників, що впливають на ділову активність, полягає в тому, що менеджери на основі запропонованої моделі оцінок можуть визначити сильну або слабку ланку, тобто той чинник, управління який приведе до зростання ділової активності в діяльності корпорації. Розрахований показник активності персоналу підрозділу порівнюється з середнім по корпорації за відповідний період і слугує підставою для нарахування або не нарахування премії.

Проаналізовано методичні підходи до формування принципів та методів управління персоналом корпорацій, які являють собою послідовні етапи

реалізації управлінського впливу, що дає можливість оцінити завантаженість управлінського персоналу.

Встановлено, що обсяг роботи і чисельність управлінських підрозділів залежать від безлічі виробничих чинників, що визначають потужність виробництва. Вплив цих чинників проявляється у вигляді обсягу активного навантаження як непрямого так і прямого впливу. Залежність ефективності управлінської праці від обсягів активного навантаження та визначення його обсягу дозволяє розрахувати оптимальну чисельність управлінських підрозділів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

2.1. Загальногосподарська характеристика діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» - українська компанія, що займається продажем одягу, взуття та аксесуарів.

Станом на жовтень 2019 р. компанії належать 136 магазинів у 27 містах України. Вони відносяться до чотирнадцяти торгових марок: Intertop, Armani Exchange, Emporio Armani, Clarks, Ecco, Geox, Marc O'polo, Napaipjri, Skechers, Timberland, дитяча мережа Intertop kids, мережі магазинів низьких цін Intertop outlet та Birka.

Перший магазин компанії був відкритий в 1994 р. У 1995 р. був відкритий перший монобрендовий магазин Ecco. Компанія придбала права ексклюзивного постачальника взуття марок Ecco та Geox в Україні.

У 2004 р. була створена власна торгова марка Braska. Станом на травень 2018 р. під маркою Braska були випущені 30 колекцій і було продано більше мільйона пар взуття.

У 2019 р. ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» спільно з українським дизайнером Лілією Пустовіт створив колекцію одягу під назвою Poustovit x Intertop.

Компанія ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» знаходиться в реєстрі великих платників податків з 2023 р. Назва англійською мовою - LLC «INTERTOP UKRAINE». Адреса: Україна, 03056, місто Київ, проспект Берестейський, будинок 23, пошта: office@intertop.ua; телефон: +380 (44) 590-30-92

Директор ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» Бадрітдінов Сергій Рафаїлович, Статутний капітал складає 506 000 000 грн. Основний вид діяльності: роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах. Інші види

діяльності: виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів зі шкіри та інших матеріалів; виробництво взуття; оптова торгівля одягом і взуттям; ремонт взуття та шкіряних виробів; інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах.

Власники: Повне Товариство «ІНТЕРТОП ГРУП Б.В. І КОМПАНІЯ», кінцевий бенефіціарний власник та засновник Башлаков Сергій Вячеславович, Цой Володимир Валерійович. Засновник: АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «АТЛАНТИС».

Вартість активів компанії ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» станом на кінець 2022 р. становить 3 955 739 тис. грн.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал компанії ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» складає 506 000 тис. грн. За 2022 р. ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» отримала виторг у розмірі 3 242 021 тис. грн.

Для виконання аналітичного дослідження використовують статистичну звітність про виробництво продукції (форма № 1-п), а також планові матеріали відповідного відділу і бухгалтерські дані (про випуск, відвантаження та реалізацію продукції), інші оперативні дані виробничої діяльності. Бажано також ознайомитися з обсягами залишків незавершеного виробництва, готової продукції на складі і товарів відвантажених (форма № 1).

Аналіз почнемо з оцінювання того, як виконано план реалізації в цілому по підприємству за основними виробничими одиницями; які були рівні виконання по місяцях і кварталах звітного періоду.

Враховуючи складне економічне становище в країні, повсюдний спад виробництва, доцільно особливу увагу приділити вивченню динаміки обсягів реалізації продукції на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». При цьому

найдоречнішим є використання натуральних вимірників обсягів реалізації продукції, оскільки це дає змогу запобігти перекрученням, які спричинює інфляція. Якщо ці вимірники не можна використати, то обсяги визначають у незмінних цінах.

Таблиця 2.1

Обсяги реалізації продукції ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	Відх. 2020-2022рр.
Реалізація товарної продукції, тис. грн.	2254	1257	1124	1130
Відсоток до попереднього року	100	82	89	11
Відсоток до першого року	100	56	50	50

Дані таблиці 2.1 показують, що обсяги реалізації продукції протягом періоду невпинно знижувалися і становили у 2022 р. половину від того, що було у 2020р. Водночас можна стверджувати, що темпи падіння реалізації в останні роки дещо сповільнилися. Проте загальну динаміку обсягів реалізації слід оцінити як незадовільну.

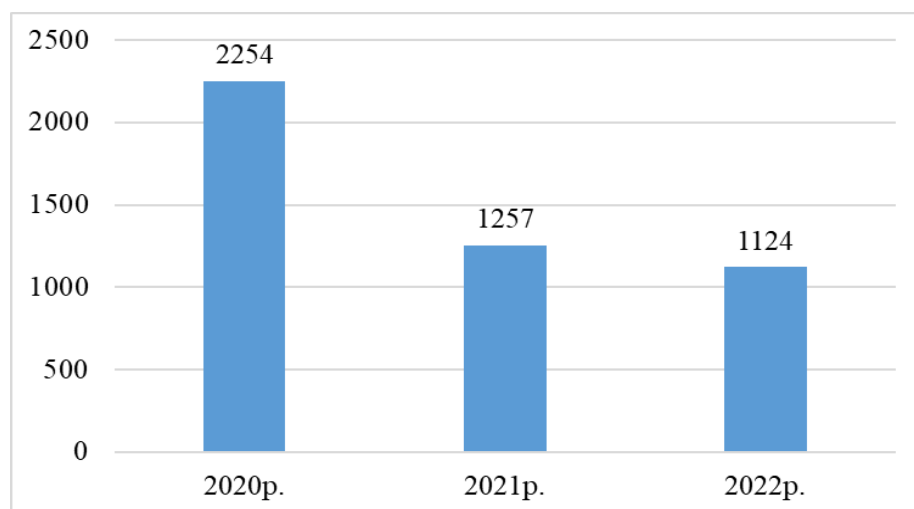


Рис. 2.1. Динаміка раелізації продукції та ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2020-2022рр.

Одним із важливих напрямів деталізації обсягу реалізації продукції є вивчення його в асортиментно-структурному аспекті. Під асортиментом розуміють перелік видів продукції із зазначенням обсягів випуску. Більш

вужким поняттям є номенклатура випуску, яка характеризує тільки обсяг, різноманітність продукції, що реалізується. І нарешті, структура – це співвідношення окремих виробів у загальному обсязі реалізації, вираженому здебільшого у відсотках. Зміна асортименту в порівняно з планом приводить до асортиментних, а структури реалізації – до структурних зрушень. Узагалі, ці явища тісно пов'язані одне з одним, і тому ми маємо єдині асортиментно-структурні зрушення в реалізації продукції. У таблиці 2.2 наведено дані про виконання плану з асортименту.

Таблиця 2.2

Виконання плану реалізації з асортименту ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Вид продукції	Реалізація продукції, тис. грн.			Зараховується у виконання плану 2022 р., тис. грн.
	2021 р.	2022 р.	Зміни, %	
Взуття жіноче	550	590	107	550
Взуття чоловіче	320	260	81	260
Взуття підліткове	50	80	160	50
Взуття дитяче	120	160	133	120
Разом	1040	1090	105	980

Розрахунок показників виконання плану з асортименту здійснюють трьома способами. Перший має назву «спосіб найменшого числа», суть якого полягає у виборі меншої із двох сум. Інакше кажучи, береться фактична сума, але за умови, якщо вона не перевищує планове завдання. В таблиці 2.2 ці залікові суми разом становлять 980 тис. грн. Звідси коефіцієнт асортиментності:

$$K_{ac} = \frac{980}{1040} = 0,94. \quad (2.1)$$

За другим способом беруть як загальний показник найменший серед усіх виробів відсоток виконання плану, тобто 81 % (коефіцієнт - 0,81).

Третій спосіб пропонує знаходити співвідношення кількості продукції з повним виконанням плану й кількості планових позицій. Цей показник

пов'язаний із номенклатурою продукції, звідси і його назва - коефіцієнт номенклатурності:

$$K_n = \frac{3}{4} = 0,75. \quad (2.2)$$

Отже, за всіма способами план з асортименту суттєво не виконано, про що свідчать розраховані коефіцієнти (оскільки вони менше одиниці). Нині не можна пояснювати зрушення в асортименті та структурі реалізації продукції якимись «об'єктивними» причинами, оскільки всі вони оперативно враховуються на самому підприємстві шляхом коригування планових завдань.

За сучасних умов господарювання великого значення набуває поліпшення якості реалізації продукції. Це треба усвідомлювати, але не на словах, як це здебільшого було раніше, а повсякденно й копітко займатися цим питанням. Ті підприємства, які не позбулися старих стереотипів у роботі, зокрема нехтують якістю продукції, нині зазнають відчутних втрат у конкурентній боротьбі з іноземними виробниками.

Аналіз якості продукції ґрунтується на системі численних показників, серед яких слід виділити загальні й часткові, прямої й побічної дії. Найбільш узагальнений характер мають питома вага у загальному обсязі реалізації продукції зі «знаком якості», або атестованої державою як продукція вищої якості (зараз це не практикується), і питома вага продукції, яка одержала товарні знаки. Своєрідним знаком якості є фірмовий знак ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» як і всесвітньо відомих корпорацій, які отримали славу виробників якісної продукції. Нарешті, достатньо надійним показником якості може бути відповідність міжнародним стандартам.

У процесі аналізу вивчають і такі побічні показники якості продукції:

- 1) гарантійний термін роботи, кількість і вартість гарантійних (безкоштовних для споживачів) ремонтів у розрахунку на один виріб;
- 2) наявність рекламаций, їх кількість і вартість;
- 3) відсоток браку;
- 4) зниження сортності продукції за межами підприємства;

- 5) відсоток повернення продукції на виправлення дефектів;
- 6) відповідність моді;
- 7) наявність її рівень попиту на даний виріб тощо.

Оцінюючи зміну якості продукції на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», слід віддавати перевагу об'єктивним і кількісним показникам якості, які забезпечують належну точність визначення стану якості продукції.

Найбільш вдалою ілюстрацією цього може бути аналіз показника сортності продукції. Сортність використовують щодо продукції, в якій допускаються певні несуттєві відхилення деяких ознак і якостей від чинних стандартів і технічних вимог. Зважаючи на кількість передбачених сортів і співвідношення їх у загальному обсязі реалізації, визначають середній показник сортності як за планом, так і фактично. Конкретні дані для аналізу сортності наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Виконання плану виробництва продукції за сортністю ТОВ «ІНТЕРТОП
УКРАЇНА»

Сорт взуття	Посортовий коефіцієнт	2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2021р., %
		кількість, шт.	сума, грн.	кількість, шт.	сума, грн.	
Товар А	1,0	630	6300	730	7300	115,9
Товар Б	0,9	180	1620	150	1350	83,3
Товар С	0,8	90	720	120	960	133,3
Разом	х	900	8640	1000	9610	111,2

Виконання плану за сортністю можна визначити трьома основними способами:

1. Спосіб першосортних одиниць. Наведені в таблиці 2.3 посортові коефіцієнти (на підставі несортних знижок) слід помножити на відповідну кількість продукції або показники питомої ваги й одержані суми скласти.

Коефіцієнт сортності 2021 р. дорівнює:

$$K_n = \frac{630 \cdot 1,0 + 180 \cdot 0,9 + 90 \cdot 0,8}{900} = \frac{864}{900} = 0,96. \quad (2.3)$$

Коефіцієнт сортності 2022 р. дорівнює:

$$K_{\phi} = \frac{730 \cdot 1,0 + 150 \cdot 0,9 + 120 \cdot 0,8}{1000} = \frac{961}{1000} = 0,961. \quad (2.4)$$

Оскільки показник 2022 р. має величину, більшу за величину 2021 р., можна зробити висновок, що отриманий показник сортності продукції вищий за показник 2021 р.

2. Спосіб порівняння середньозважених цін. Якщо фактична середньозважена ціна одного сорту більша або дорівнює плановій, план за сортністю вважається виконаним. Це дуже простий спосіб, але він має істотну ваду – його не можна використовувати для розрахунку загального показника по підприємству.

Ціна виробу 2021 р.: $8640 : 900 = 9,6$ (тис.грн.).

Ціна виробу 2022 р.: $9610 : 1000 = 9,61$ (тис.грн.).

Виконані розрахунки свідчать також про виконання плану за сортністю.

3. Спосіб порівняння виконання плану у вартісному та натуральному вимірі. Випередження рівня виконання плану у вартісному вимірі - 111,2% ($9610 : 8640 * 100$) порівняно з натуральним - 111,1% - підтверджує факт виконання плану за сортністю.

З наведених вище трьох способів найбільш універсальним є спосіб першосортних одиниць, оскільки він практично виключає вплив зміни асортименту продукції. Насамкінець виконаємо розрахунок впливу зміни кількості та якості продукції на обсяг її реалізації у вартісному вимірі.

Розрахунок чинників:

1) зміна кількості реалізованої продукції

$$(1000 - 900) * 9,6 = + 960 \text{ (тис. грн.)};$$

2) зміна якості (сортності) продукції

$$(9,61 - 9,6) * 1000 = +10 \text{ (тис. грн.)}$$

Разом: + 970 тис. грн.

Перевірка розрахунку: $9610 - 8640 = 970$ (тис. грн.).

Частина виробів у процесі реалізації псується через порушення технології, несправності зберігання або низьку кваліфікацію чи несумлінність робітників. Це явище має назву «брак продукції». Брак може бути остаточним і виправним. Під час аналізу визначають загальну суму браку й відносну його величину (% браку), а також вивчають динаміку цього показника за ряд періодів. Особливу увагу необхідно приділити виявленню так званого прихованого браку, який з різних причин не обліковується. Цей брак фігурує як доброякісні деталі, напівфабрикати і навіть готові вироби і є причиною порушення в майбутньому ритму роботи і несподіваних збитків.

Аналізуючи брак, обов'язково з'ясовують причини та місце його виникнення, час і винуватців. Важливими умовами профілактики браку є:

- висока культура та організація виробництва;
- стабільний ритм роботи і постачання;
- упровадження у виробництво сучасних технологій та устаткування;
- кваліфікація персоналу, його дисциплінованість і відповідальність тощо.

Нарешті, варто пам'ятати, що між якістю продукції і величиною браку існують складні й суперечливі зв'язки. Наприклад, зростання кількості бракованої продукції не обов'язково спричиняє погіршення її якості, як це іноді вважається. Рівень браку – це передусім показник якості роботи, налагодженості технологічних процесів і чіткої організації виробництва, це також показник порушення ритму виробництва та реалізації, погіршення організації та контролю за виробництвом. Налагоджене виробництво та висока кваліфікація працівників заводу за останній час сприяють тому, що браку продукції фактично на заводі не зареєстровано.

Ритмічність реалізації – це насамперед чітка, стійка й збалансована діяльність підприємства, яка дає змогу рівномірно випускати продукцію і виконувати зобов'язання перед споживачами. Ритмічна робота – це реалізація продукції рівними частками за будь-які однакові проміжки робочого часу.

Існує багато способів розрахунку показників ритмічності (аритмічності) роботи підприємства, але й найпростіші з них надійно характеризують це явище. На підставі даних таблиці 2.4 проведемо розрахунок коефіцієнта ритмічності способом найменшого числа.

Таблиця 2.4

Реалізація продукції у січні 2022 року в подекадному розрізі ТОВ
«ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Декада	Обсяг реалізації за січень 2022 р., %		Зараховується в плановий ритм
	за планом	фактично	
Перша	33	22	22
Друга	33	29	29
Третя	34	49	34
Разом	100	100	85

Як бачимо з таблиці 2.4, коефіцієнт ритмічності дорівнює 0,85, що свідчить про неритмічну роботу підприємства в аналізованому місяці.

Якщо необхідно проаналізувати ритм роботи за квартал або рік, то відповідно визначають обсяги виробництва у перші, другі та треті декади, а далі діють, як при аналізі даних за місяць. За відсутності планових показників ритму їх можна самостійно розрахувати, спираючись на саме визначення поняття ритмічності. Наприклад, за декаду має бути виконана третина місячного плану тощо.

Головним показником фінансової діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є прибуток. Прибуток – один з основних господарських показників роботи підприємства. За його допомогою визначаються рівень рентабельності, тобто прибутковість, ефективність функціонування підприємства. Головна частина прибутку формується як різниця між виручкою від реалізації продукції і витратами на реалізацію цієї продукції (продаж). Якщо власні витрати підприємства більші за грошові надходження від реалізації, то воно зазнає збитків.

Аналіз фінансових показників слід проводити за даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати», форми № 1 «Баланс підприємства», а також даних

обліку і матеріалів фінансового відділу. Фінансові результати підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Прибутки та збитки підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	сума	%
1. Валовий прибуток	660	620	-40	6,1
2. Операційні доходи і витрати	-200	-203	-3	-1,5
3. Фінансові результати від операційної діяльності	460	417	-43	9,3
4. Фінансові результати від інвестиційної діяльності	-	+15	+15	-
5. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	460	432	-28	5,9
6. Податок на прибуток	138	130	-8	5,8
7. Фінансові результати від звичайної діяльності	322	302	-20	6,2
8. Надзвичайні доходи і витрати	-	-18	-18	-
9. Чистий прибуток або збиток	322	284	-38	-11,8

За даними таблиці 2.5 можна зробити такі висновки. План з чистого прибутку підприємство не виконало (88,2 %), недобір прибутку становив 38 тис. грн. Це сталося, в першу чергу, через значне невиконання плану з валового прибутку (- 40 тис. грн.). Як позитивне явище слід відзначити одержані незаплановані суми від інвестиційної діяльності (15 тис. грн.). Проте в роботі підприємства є й 18 тис. грн. збитків, пов'язаних з надзвичайними подіями.

Аналіз виконання плану з прибутку від реалізації товарної продукції слід продовжити розрахунком впливу основних факторів. Для цього необхідно взяти вихідні дані з форми № 2 за останні два роки, а також відомості про зміну обсягів реалізації в натуральних показниках або в незмінних цінах. Приклад необхідних технічних розрахунків наведемо в таблиці 2.6

Показники формування валового прибутку ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»,
тис. грн.

Показники	Фактично у 2021 р.	Реалізація 2022 р. за цінами, собівартістю та структурою 2021р.	Фактична реалізація за 2022 р. за структурою та собівартістю 2021 р.	Фактично у 2022 р.
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	950*	1243	1243
2.Собівартість реалізованої продукції	540	513**	671***	623
3.Валовий прибуток (від реалізації товарної продукції)	460	437	572	620
4.Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	54	54	54	50,1

Вплив факторів розраховуємо наступним чином:

1) вплив обсягу реалізації товарної продукції:

$$437 - 460 = - 23 \text{ (тис. грн.)}$$

або

$$460 \times (-5) : 100 = - 23 \text{ (тис. грн.) (негативний вплив);}$$

Обсяг реалізації у незмінних цінах у 2022 р. становив 95 % від обсягу 2021р.

Тоді: * $1000 \times 0,95 = 950 \text{ (тис. грн.)}$

** $540 \times 0,95 = 513 \text{ (тис. грн.)}$

*** $1243 \times 0,54 = 671 \text{ (тис. грн.)}$

2) вплив зміни цін:

$$572 - 437 = + 135 \text{ (тис. грн.) (позитивний вплив),}$$

у тому числі:

а) вплив зміни цін на готову продукцію:

$$1243 - 950 = 293 \text{ (тис. грн.) (позитивний вплив);}$$

б) вплив зміни цін на сировину, напівфабрикати, енергію тощо:

$$(671 - 513) = - 158 \text{ (тис. грн.) (негативний вплив);}$$

3) вплив собівартості продукції та асортиментно-структурних зрушень

$$620 - 572 = +48 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальний вплив усіх факторів:

$$- 23 + 135 + 48 = + 160 \text{ (тис. грн.)}$$

Якщо аналізується прибутковість реалізованої продукції одного виду, то визначають дію лише трьох факторів. Розрахунки їх впливу рекомендується здійснювати на підставі внутрішньогосподарської інформації, яка, до того ж, містить планові дані. Вихідну інформацію для розрахунків наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Фінансові показники, пов'язані з реалізацією продукції ТОВ «ІНТЕРТОП
УКРАЇНА»

Показники	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення (+,-)
1. Реалізовано продукції:			
а) у тис. грн.	8500	8000	-500
б) в штуках	10000	8000	-2000
2. Ціна за одиницю продукції, грн.	850	1000	+150
3. Собівартість реалізованої одиниці, грн.	700	750	+50
4. Прибуток на одиницю продукції, грн.	150	250	+100
5. Прибуток від реалізації всієї товарної продукції, тис. грн.	1500	2000	+500

Розрахунок впливу факторів на величину валового прибутку від реалізації товарної продукції:

1) вплив обсягу реалізації продукції в натуральному вимірі:

$$(-2000) \times 15 = - 30\,000 \text{ (грн.)}$$

або

$$150\,000 \times (8\,000 : 10\,000 - 1) = - 30\,000 \text{ (грн.);}$$

2) вплив зміни собівартості продукції:

$$- (+5) \times 8000 = - 40000 \text{ (грн.);}$$

3) вплив зміни цін:

$$+ 15 \times 8000 = + 120\,000 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Разом: } +50\,000 \text{ (грн.)}$$

Два фактори негативно вплинули на суму прибутку і разом зменшили його на 70 тис. грн., резерв - лише 30 тис. грн.

Під час аналізу прибутків або збитків від іншої реалізації необхідно зіставляти фактичні дані з планом або аналогічними сумами за попередній період. Далі визначають причини їх появи або відхилень. Особливу увагу слід приділити аналізу незапланованих збитків. У більшості випадків ці суми доцільно включати до складу резервів зростання прибутку підприємства.

До складу інших доходів і витрат належать численні сучи, пов'язані з загальним управлінням підприємством, фінансовими та інвестиційними операціями, а також сумами, що стосуються надзвичайних подій. Передусім слід дослідити склад сум адміністративних витрат і витрат на збут та проаналізувати їх вплив на фінансові результати, що стосуються операційної діяльності підприємства. Далі вивчають результати, пов'язані з інвестиційною діяльністю, та доходи і витрати від надзвичайних подій.

Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її реалізацію. Передусім обчислюється рентабельність усієї реалізованої продукції як відношення валового прибутку від реалізації до собівартості реалізованої продукції. Рентабельність продукції можна обчислити також як відношення прибутку до обсягу реалізованої продукції. У такому вигляді цей показник більше застосовується у зарубіжній практиці.

Рентабельність окремих видів продукції R_i обчислюється за формулою:

$$R_i = \frac{Ц_i - C_i}{C_i} \cdot 100, \quad (2.5)$$

де R_i – рентабельність і-го виду продукції, %;

$Ц_i, C_i$ – відповідно ціна і собівартість і-го виду продукції.

Дуже важливо здійснити групування реалізованої продукції за рівнем рентабельності:

- вироби з низькою рентабельністю;
- вироби із середньою або нормальною рентабельністю (близькою до середньої рентабельності по галузі);
- вироби високорентабельні.

При цьому необхідно дати оцінку питомої ваги кожної групи в загальному обсязі реалізації. Далі здійснюють групування виробів за ознакою ступеня та напрямку зміни рентабельності порівняно з попереднім періодом. При цьому визначають кількість виробів, по яких: рентабельність помітно зросла; рентабельність суттєво не змінилася; рентабельність знизилася.

Групування виробів за зазначеними та, можливо, за іншими ознаками дає змогу краще зрозуміти існуючі проблеми та визначити напрями збільшення прибутковості виробництва. При цьому треба враховувати вплив на рентабельність продукції таких факторів, як: зміна ринкових цін на продукцію даного підприємства; зміна податку на додану вартість; зміна рівня собівартості виробу з усіма факторами, які впливають на неї.

Рентабельність підприємства – це найбільш узагальнюючий показник його діяльності. В ньому синтезуються всі фактори реалізації продукції, оборотність господарських коштів і позареалізаційні фінансові результати. На підставі існуючих даних виконаємо потрібні розрахунки в таблиці 2.8:

Таблиця 2.8.

Розрахункові дані для аналізу рентабельності підприємства ТОВ

«ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
1. Чистий прибуток, тис. грн.	248	284	+36
2. Середньорічна величина виробничих засобів, тис. грн.	1550	1577	+27
3. Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	1320	1243	-77
4. Рентабельність підприємства, %	16	18,01	+ 2,01
5. Реалізація на 1 грн. виробничих засобів, коп.	85,16	78,82	-6,34
6. Прибуток на 1 грн. реалізації, коп.	18,79	22,85	+4,06

Як свідчать дані таблиці 2.8 рентабельність підприємства у 2022 р. складала 18,01 % і була більша проти 2021 р. на 2,01 %. Зміна цього показника є результатом дії двох факторів:

1) зміни реалізації на 1 грн. виробничих засобів:

$$- 6,34 \times 18,79 : 100 = - 1,19;$$

2) зміни прибутку на 1 грн. реалізації продукції:

$$+ 4,06 \times 78,82 : 100 = + 3,20$$

$$\text{Разом: } + 2,01.$$

Таким чином, підвищення рентабельності підприємства пояснюється виключно зростанням рентабельності продукції. Використання виробничих засобів погіршилось, внаслідок чого цей показник підприємства зменшився на 1,19 % (резерв зростання).

Резерви збільшення чистого прибутку підприємства:

1. Резерви збільшення прибутку підприємства внаслідок використання резервів обсягу реалізації продукції ($\Delta\Pi$). Сума резерву обсягу реалізації – 340 тис. грн. Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції у 2022 р. становив 22,85 коп. Звідси сума резерву:

$$\Delta\Pi = 340 \times 0,2285 = 78 \text{ (тис. грн.)}.$$

2. Резерви збільшення прибутку внаслідок використання резервів собівартості продукції (умовно) 80 тис. грн.

3. Резерви, пов'язані з ліквідацією сум надзвичайних витрат = 176 тис. грн.

З урахуванням сплати податку з прибутку додатковий чистий прибуток становитиме:

$$176 \times (1 - 0,3) = 123 \text{ (тис. грн.)}.$$

Резерви збільшення рентабельності підприємства (R_n):

1. Додаткове збільшення рентабельності за рахунок резервів чистого прибутку:

$$\Delta R_n = 123 / 1577 \times 100 = 7,80 \text{ (\%)}.$$

2. Підвищення рівня рентабельності підприємства за рахунок кращого використання виробничих засобів: 1,19 %. Разом: 8,99 %

Отже, підприємство ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» має змогу підвищити рентабельність майже на 9 %, при цьому отримати чистий прибуток в сумі 176 тис. грн. Все це дасть можливість підприємству не лише добре функціонувати в ринковому сучасному середовищі, але й поліпшити свої економічні показники, а, отже, покращити соціальні гарантії для своїх працівників.

2.2. Оцінка кадрової політики на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Управління персоналом на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» реалізується через кадрову стратегію і кадрову політику ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Кадрова стратегія ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» – це визначений, установлений набір методів і засобів управління персоналом, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, що дозволяє ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища. Кадрова політика ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» – це система впливів на персонал товариства з боку керівництва ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», застосовуваних у плинні визначеного часу, з метою реалізації обраної кадрової стратегії.

Таким чином, кадрова політика – видове поняття стосовно кадрової стратегії. Вона забезпечує існування механізму впливу на персонал, встановленого в рамках кадрової стратегії методами і засобами протягом визначеного часу для досягнення цілей, що стоять перед ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Основними компонентами реалізації стратегічного плану ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є тактика, політика, процедури і правила. Подібно тому як керівництво ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» розробляє короткострокові

цілі, що узгоджуються з довгостроковими цілями і полегшують їхнє досягнення, воно також часто повинно розробляти короткострокові плани, що узгоджуються з його загальними довгостроковими планами. На ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» такі короткострокові стратегії називаються тактикою. Тактику розробляють у розвиток із стратегією ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» (рис.2.2).

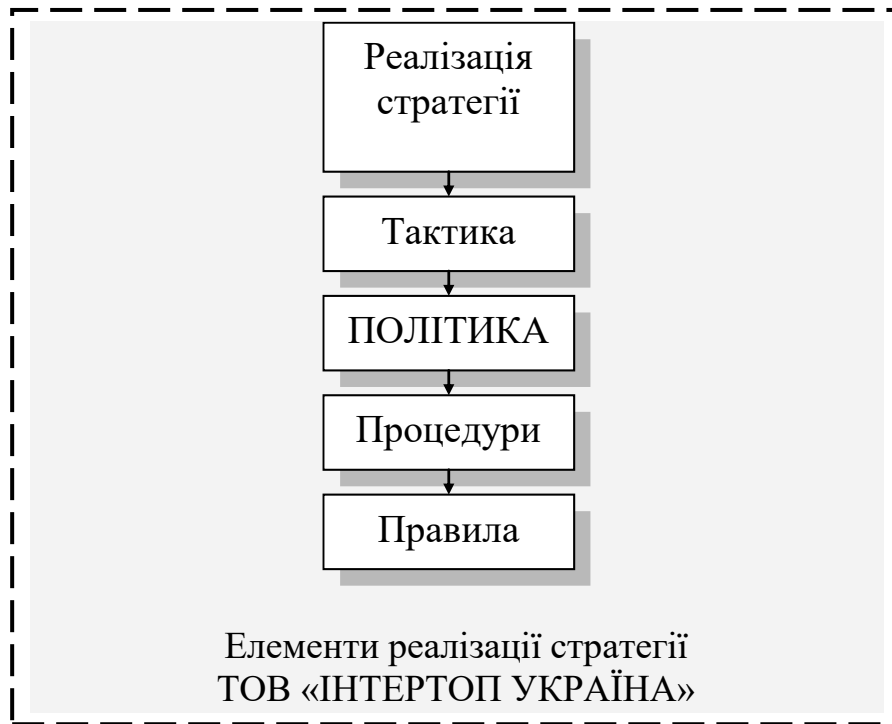


Рис. 2.2. Кадрова політика як компонент реалізації стратегії ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Після складання довгострокових і тактичних планів керівництво ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» приступає до розробки додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Головними напрямками кадрової політики ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є наступні:

- визначення основних вимог до персоналу у світлі прогнозу внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників у світлі наміченої стратегії бізнесу;
- вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів, допомоги в працевлаштуванні при масових звільненнях;
- розвиток соціальних відносин тощо.

На ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» застосовується пасивна кадрова політика. Пасивна кадрова політика – має місце в ситуації, у якій керівництво ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» не має вираженої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки. Порівняння двох типів кадрової політики – закритої та відкритої - по основних кадрових процесах проілюстровано табл. 2.9.

Побудова кадрової політики на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» розбивається на три етапи: нормування, програмування і моніторинг персоналу.

Нормування персоналу на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» проводиться з метою узгодження принципів і цілей роботи зі співробітниками, із принципами і цілями організації в цілому, стратегією й етапом її розвитку. Проводиться аналіз корпоративної культури, стратегії й етапу розвитку ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», прогнозуються можливі зміни, конкретизується образ бажаного співробітника, шляхи його формування і мети роботи з персоналом.

Порівняльна характеристика двох типів кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників (“опікунів”), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації
Просування персоналу	Ускладнена можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається співробітникам компанії, проводиться планування кар’єри
Мотивація і стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності співробітника й організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини й організації

Програмування персоналу на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» здійснюється з метою розробки програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх і можливих змін ситуації. Будується система процедур і заходів щодо досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, і обов’язково з обліком як нинішнього стану, так і можливостей змін.

Моніторинг персоналу на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» здійснюється з метою розробки процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Виділяються індикатори стану кадрового потенціалу, розробляється програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і

використання знань, умінь і навичок персоналу, проводиться оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їх оцінки.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» має бути деталізована в процедурах і правилах, покликана полегшувати формування і реалізацію задач, що виконують кадрові служби.

Сам процес управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», зображений на рис. 2.3, він є відображенням усього процесу управління як сукупності п'ятих основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю і координації (рис. 2.3).

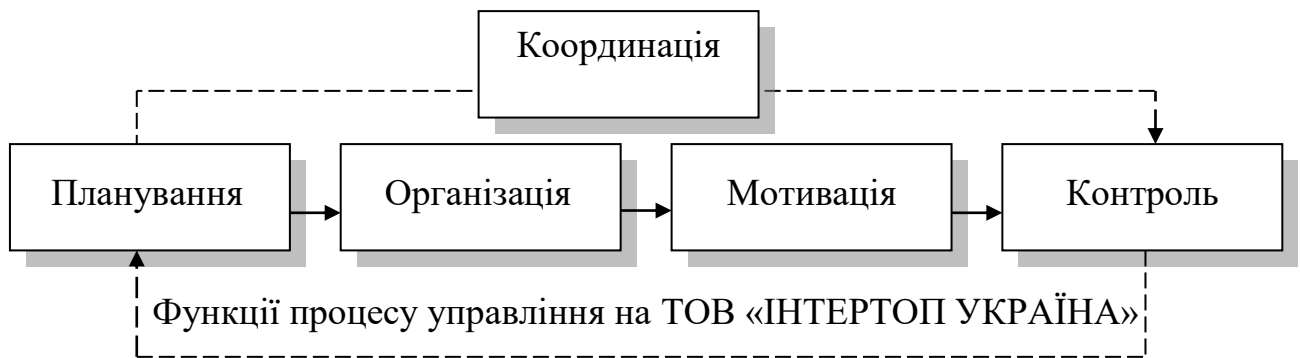


Рис. 2.3. П'ять функцій процесу управління на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Функція регулювання, що координує вищевказані функції в єдиному процесі управління персоналом, забезпечує його безперервність і безперервність. Головна задача цієї функції – досягнення погодженості в роботі всіх підсистем кадрової служби шляхом установлення раціональних зв'язків між ними (рис. 2.4).

Характер цих зв'язків залежить від координованих процесів, тому для виконання цієї функції використовуються як документальні джерела, так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах, при інтерв'юванні тощо.



Рис. 2.4. Функції управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Таким чином, нами було визначено, що управління персоналом ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» містить у собі такі етапи:

- планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;
- набір персоналу: прийом працівників на вакантні посади;
- визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців;
- навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи;
- оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника;
- підвищення, пониження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників за посадою з більшою або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення за іншою посадою або ділянкою роботи, а також процедур припинення договору наймання.

Виходячи з вищевикладеного, можна зазначити, що основними недоліками у організації роботи з персоналом на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є:

- неефективність змісту процедури набору персоналу;
- відсутність оцінки кандидатів на робочі місця;
- відсутність на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» процедури адаптації нових працівників;
- відсутність планування кар'єрного зростання працівників.

Для подолання виявлених недоліків на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» необхідно реалізувати наступні заходи:

- набір персоналу необхідно проводити з огляду на створення резерву працівників по всіх посадах;
- проводити оцінку кандидатів на робочі місця і добирати кращих з резерву, створеного в ході набору;
- здійснювати розробку програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

2.3. Аналіз показників формування та ефективності використання персоналу на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами – одна з найважливіших умов його успішної роботи. Ефективність роботи будь-якого підприємства великою мірою залежить від кількісних та якісних характеристик персоналу. Основними кількісними показниками формування персоналу підприємства є: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад; статево-віковий склад працюючих; середній вік працівників підприємства; стаж роботи на підприємстві в цілому та на певній посаді; рух кадрів; рівень заміщення вакантних посад та інші.

Для ефективного управління персоналом підприємства важливе не просте визначення чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними. Це дасть змогу не тільки виявити вплив фактору персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й

встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів

Проаналізуємо склад персоналу підприємства за різними його ознаками. Аналіз персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» почнемо із дослідження його складу за різними категоріями працівників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура персоналу підприємства за 2020 – 2022 роки

Категорії персоналу	Роки					
	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	45	11,39	43	11,26	43	11,81
Менеджери	75	18,99	70	18,32	65	17,86
Консультанти	7	1,77	8	2,09	4	1,10
Продавці-касири	268	67,85	261	68,32	252	69,23
Всього	395	100,00	382	100,00	364	100,00

Аналізуючи в цілому структуру складу персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», можна зробити висновок, що за період 2020 – 2022 рр. структура персоналу підприємства суттєво не змінилася. Відмітити можна несуттєве зменшення загальної кількості працівників (рис. 2.5) у 2021 році на 13 осіб, у 2022 році – на 18 осіб переважно за рахунок зменшення кількості продавців.

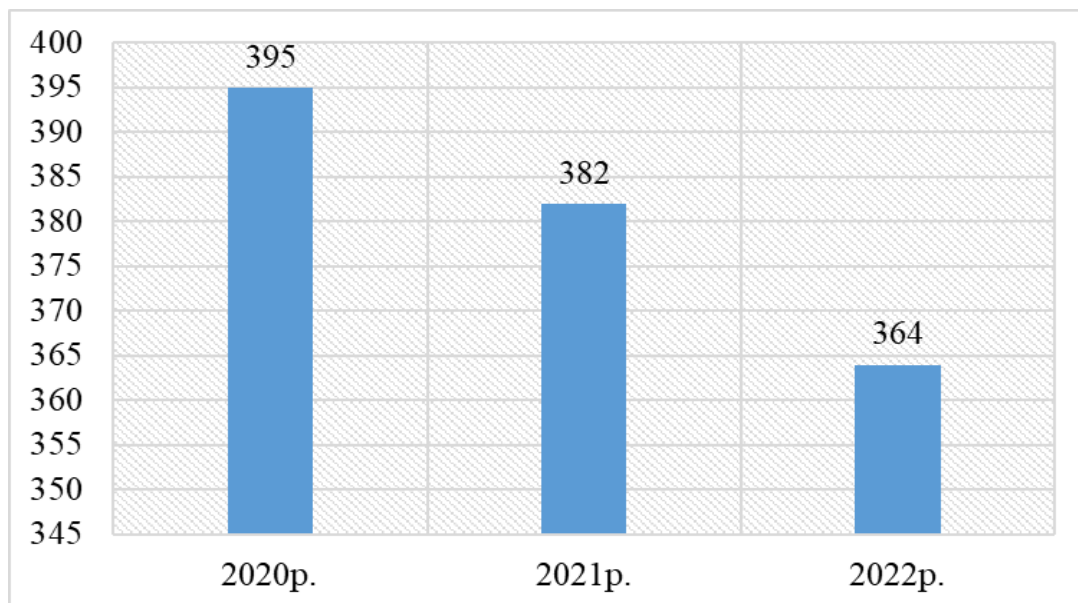


Рис. 2.5. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2020 – 2022 рр.

Динаміка чисельності та структура персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» та його складу за категоріями за 2020 – 2022 рр. представлена на рис. 2.6.

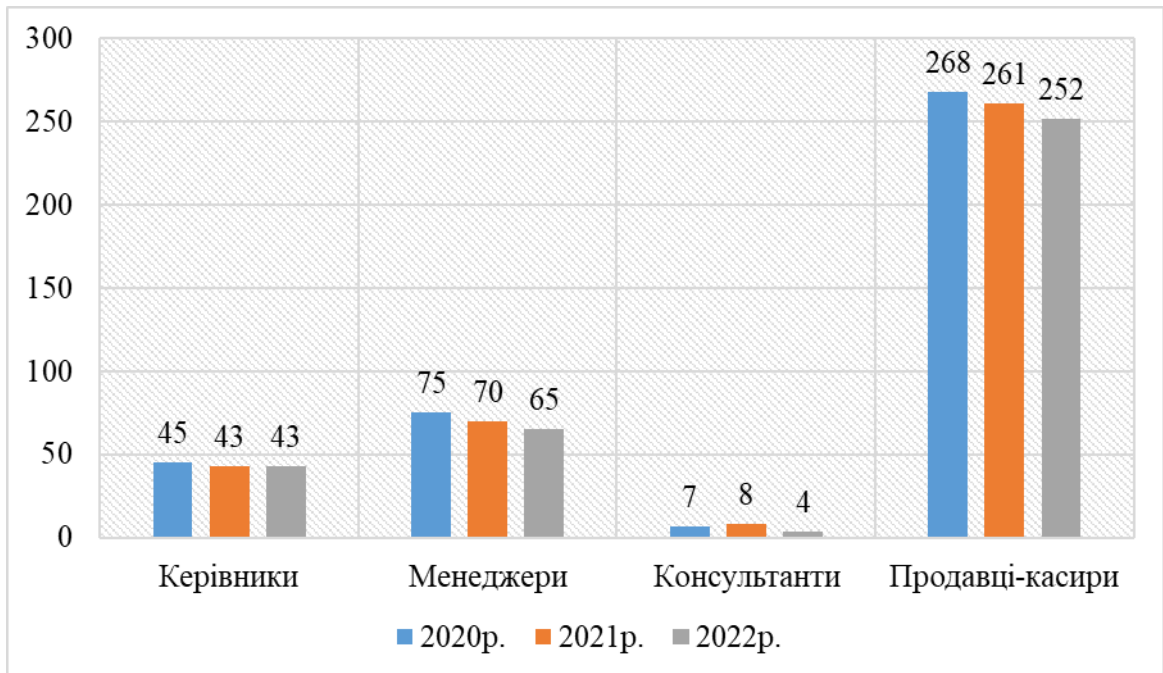


Рис. 2.6. Динаміка професійного складу персоналу підприємства за 2020 – 2022 рр.

Однією із важливих характеристик персоналу підприємства є його аналіз за статевою ознакою. Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за статевою ознакою за 2020 – 2022 рр. представлений у таблиці 2.11.

За результатами даної таблиці робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу за категоріями суттєво не змінився. Так, за 2021 р. в порівнянні із 2020 р. фактична чисельність зменшилась на 13 осіб, а у 2022 р. ще на 18 осіб. Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури. Так, у 2021 р. в порівнянні із 2020 р. відбувається зміна кількості працюючих жінок серед усіх категорій працівників. Відповідно спостерігається зниження їх кількості серед керівників та менеджерів та збільшення серед продавців та консультантів. Кількість чоловіків зменшується тільки серед продавців (на 13 осіб).

Таблиця 2.11

Кількісний та якісний склад персоналу підприємства за статевою ознакою за 2020 – 2022 рр.

Роки	Стать	Категорії працівників, осіб					
		Керівники	Менеджери	Консульт.	Продавці	Всього	
2020	Фактично	45	75	7	268	395	
	Чоловіки	35	51	4	177	267	
	Жінки	10	24	3	91	128	
2021	Фактично	43	70	8	261	382	
	Чоловіки	35	51	4	164	254	
	Жінки	8	19	4	97	128	
2022	Фактично	43	65	4	252	364	
	Чоловіки	35	46	3	164	248	
	Жінки	8	19	1	88	116	
Абсолютні відхилення	2022-2020	Чоловіки	0	-5	-1	-13	-19
		Жінки	-2	-5	-2	-3	-12
	2021-2020	Чоловіки	0	0	0	-13	-13
		Жінки	-2	-5	1	6	0
	2022-2021	Чоловіки	0	-5	-1	0	-6
		Жінки	0	0	-3	-9	-12

На протязі 2022 р. на фоні зменшення загальної кількості працівників підприємства відбувається зменшення кількості працюючих жінок на 12 осіб, а чоловіків – на 6 осіб (у процентному відношенні – 33,33% та 66,67% відповідно). В цілому за період 2020-2022 рр. чисельність працівників усіх категорій зменшується і складає жінок – на 12 осіб, чоловіків – на 19 осіб.

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» можна зробити висновок про те, що у загальній кількості працівників підприємства за період 2020-2022 рр. чисельність чоловіків переважає.

Так, у 2020 р. вона склала 67,59%, у 2021 р. – 66,49%, у 2022 р. 68,13%. Ці дані свідчать про стабільність структури персоналу за статевою ознакою. Також можна відмітити переважну кількість чоловіків серед всіх категорій персоналу, особливо серед продавців.

Одним із найважливіших пунктів аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за цією характеристикою (табл.2.12).

Склад персоналу за освітою за 2020 – 2022 рр.

Назва показників	Роки					
	2020		2021		2022	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	395	100,00%	382	100,00%	364	100,00%
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	161	40,76%	172	45,03%	171	46,98%
(з них жінки)	73	45,34%	66	38,37%	65	38,01%
у тому числі:						
- неповну вищу освіту	74	18,73%	75	19,63%	74	20,33%
(з них жінки)	34	45,95%	27	36,00%	27	36,49%
- повну вищу освіту	87	22,03%	97	25,39%	97	26,65%
(з них жінки)	39	44,83%	39	40,21%	38	39,18%
Кількість працівників, які мають науковий ступінь	–	–	–	–	–	–
(з них жінки)	–	–	–	–	–	–

У висновку по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту. З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» з вищою освітою у 2020 р. становила 161 особи, що складає 40,76% від середньооблікової; у 2021 р. – 172 особи (45,03%); у 2022 р. – 171 особи (46,98%).

По динаміці структури можна відмітити постійне зростання, яке становило на 6,22% за період 2020-2022 рр. Ця динаміка є позитивною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього підприємства, адже, працівники з вищим рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності.

Жінок у цій кількості працівників на 2020 р. було 73 особи (45,34%), на 2021 р. їх кількість зменшилась на 7 осіб, а у 2022 р. – на 1 особу. Так, можна зробити висновок, що більше половини працівників з вищою освітою – це чоловіки.

За період 2020-2022 рр. спостерігається відсутність працівників, які мають науковий ступень, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом у питанні заохочування ініціативи працівника.

Динаміка освітнього рівня персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2020 – 2022 рр. представлена на рис. 2.7.

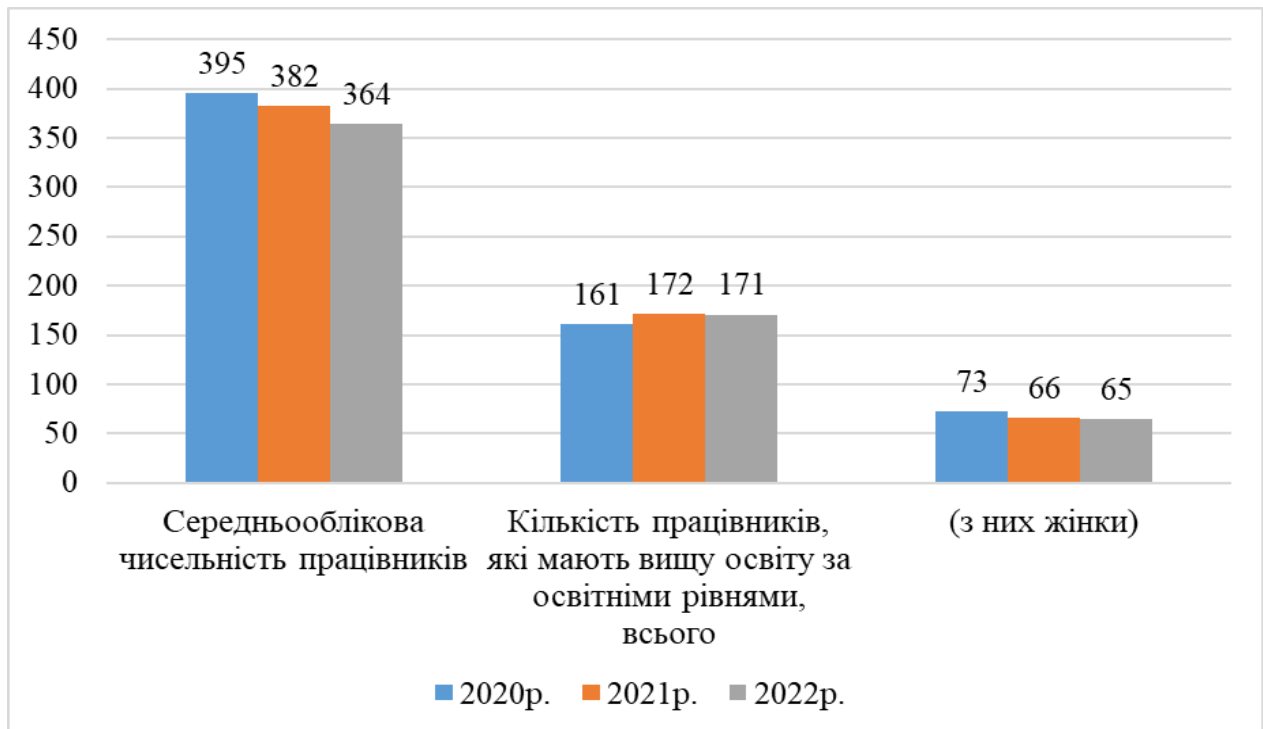


Рис. 2.7. Динаміка освітнього рівня персоналу за 2020 – 2022 рр.

Бажання та можливість навчатися пов'язане із віком людини. Це пояснюється станом здоров'я, фізіологічними та матеріальними можливостями і, головне, перспективою у подальшому використати отриманий диплом про освіту для кар'єрного росту. Чим молодша людина, тим вона має краще здоров'я, здатність до навчання та більший період часу для побудови кар'єри. Працівники віком від 40-45 років переважно вже не мають великого бажання отримувати вищу освіту, а йдуть на цей крок тільки через виробничу необхідність.

Далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за віковою структурою (табл. 2.13).

Склад персоналу підприємства за віковою структурою
за 2020 – 2022 рр.

Назва показників	Роки					
	2020		2021		2022	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	395	100,00%	382	100,00%	364	100,00%
(з них жінки)	135	34,18%	130	34,03%	113	31,04%
Кількість працюючих у віці (років):						
15-34	41	10,38%	62	16,23%	60	16,48%
(з них жінки)	16	39,02%	18	29,03%	15	25,00%
з них 15-24	13	31,71%	16	25,81%	19	31,67%
(з них жінки)	1	6,25%	2	11,11%	1	6,67%
35-49	171	43,29%	116	30,37%	95	26,10%
(з них жінки)	79	46,20%	58	50,00%	52	54,74%
50-54	42	10,63%	56	14,66%	51	14,01%
(з них жінки)	15	35,71%	21	37,50%	13	25,49%
55-59	69	17,47%	68	17,80%	61	16,76%
(з них жінки)	21	30,43%	21	30,88%	17	27,87%
60 і більше	72	18,23%	80	20,94%	97	26,65%
(з них жінки)	4	5,56%	12	15,00%	16	16,49%
Отримують пенсію за віком	93	23,54%	101	26,44%	114	31,32%
(з них жінки)	25	26,88%	33	32,67%	33	28,95%

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що на протязі 2022 р. відбувається збільшення кількості працівників у віці від 15 до 34 років на фоні збільшення числа осіб віком 50-54 та 60 і більше років.

У 2022 р. спостерігається збільшення кількості працівників у віці 15-24 роки на 2 особи, на 55 осіб зменшується кількість працівників віком 35-49 років. Частка жінок у цих вікових категоріях працівників змінювалася, що говорить про те, що звільнялися як чоловіки так і жінки. Так, у 2022 р. працівники віком 35-49 років склали 116 осіб (30,37%), що менше на 55 осіб. Серед них жінок було звільнено 21 особа. Таким чином, можна зробити висновок, що в першу чергу у 2022 р. на підприємстві звільнилися молоді працівники (віком 15-34 роки). Працівників пенсійного віку збільшилося на 8 осіб і склало 20,97%. Працівники віком 35-49 років є працівниками із достатнім

досвідом роботи та кваліфікацією, і зменшення числа саме цієї вікової групи негативно впливає на результати роботи підприємства.

Щодо працівників у віці 15-34 років, то ця група працівників є для підприємства, без сумніву, великим потенціалом у майбутньому, а їхнє звільнення може позбавити підприємства потужного кадрового потенціалу.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати про те, що на підприємстві спостерігається тенденція не збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами (рис. 2.8). Але підприємство повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах. Можна допустити, що працівники віком 35-49 років звільнилися через суб'єктивні причини.

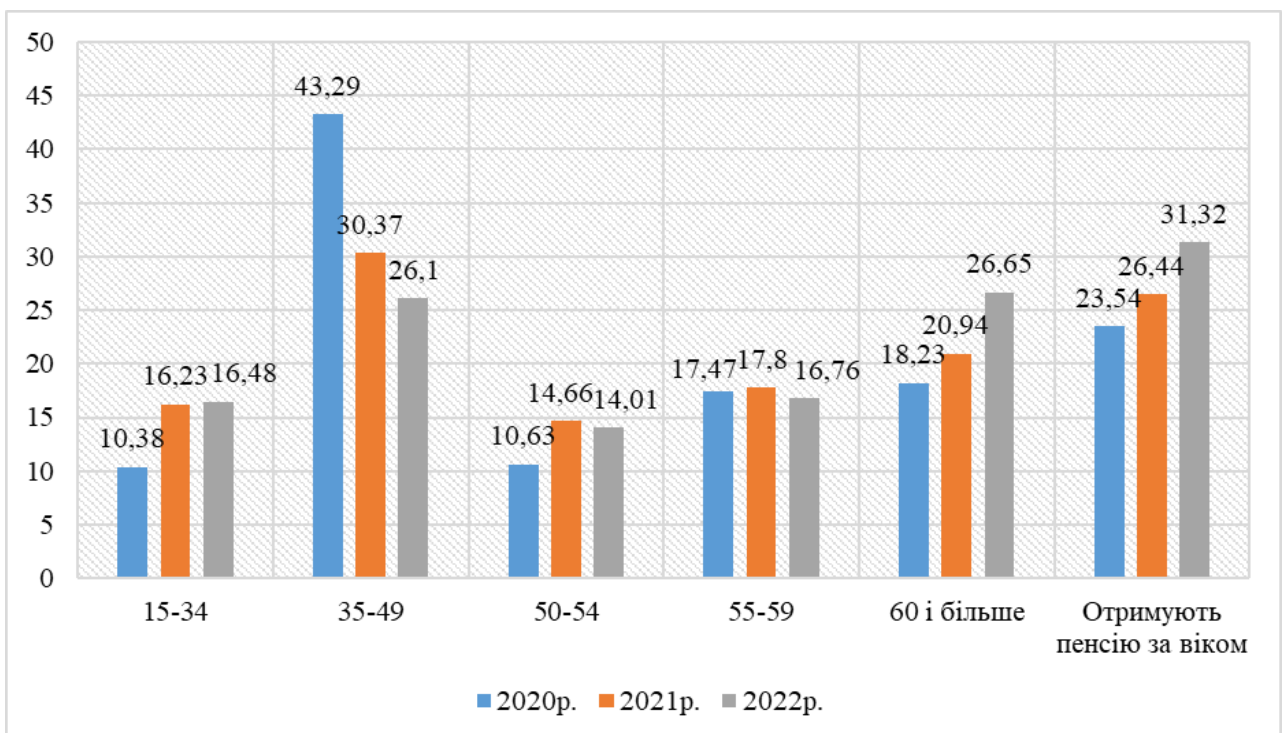


Рис. 2.8. Структура персоналу підприємства за віковою ознакою

В цілому, можна зробити висновок, що адміністрація ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» не сконцентровує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити коштів на навчання та стажування,

що певним чином може дати змогу економити на витратах підприємства. Для характеристики процесу формування стабільності трудового колективу визначають показники руху персоналу (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Рух кадрів на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2020–2022 рр.

Роки		Всього звільнено за рік, ос.	Через скорочення штату, ос.	вільнені за власним бажанням через прогули та інші порушення трудової дисципліни, ос.	прийнято (створено нові робочі місця), ос.	Коефіцієнт обороту за прийомом	Коефіцієнт обороту за звільненням	Коефіцієнт обороту загальний	Коефіцієнт плинності
2020		135	0	125	123	0,31	0,34	0,65	0,32
2021		123	4	118	110	0,29	0,32	0,61	0,31
2022		107	3	100	89	0,24	0,29	0,54	0,27
Абсолютні відхилення, ос.	2022-2020	-28	3	-25	-34	-0,07	-0,05	-0,11	-0,04
	2021-2020	-12	4	-7	-13	-0,02	-0,02	-0,04	-0,01
	2022-2021	-16	-1	-18	-21	-0,04	-0,03	-0,07	-0,03

Отримані результати свідчать про нестабільність колективу та деякі зміни, що відбувалися протягом 2020-2022 рр. А саме, у 2020 р. на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» відбувається звільнення працівників у кількості 135 осіб та прийом на роботу 123 працівників. У 2021 р. кількість звільнених та прийнятих працівників зменшується і складає відповідно 123 та 110 осіб. У 2022 р. зберігається тенденція до зниження кількості звільнених та прийнятих працівників.

В цілому за період 2020 – 2022 рр. на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» спостерігаємо тенденцію зниження показників руху персоналу через зниження кількості звільнених з різних причин та прийнятих на роботу працівників із одночасним зменшенням середньооблікової чисельності (рис. 2.9).

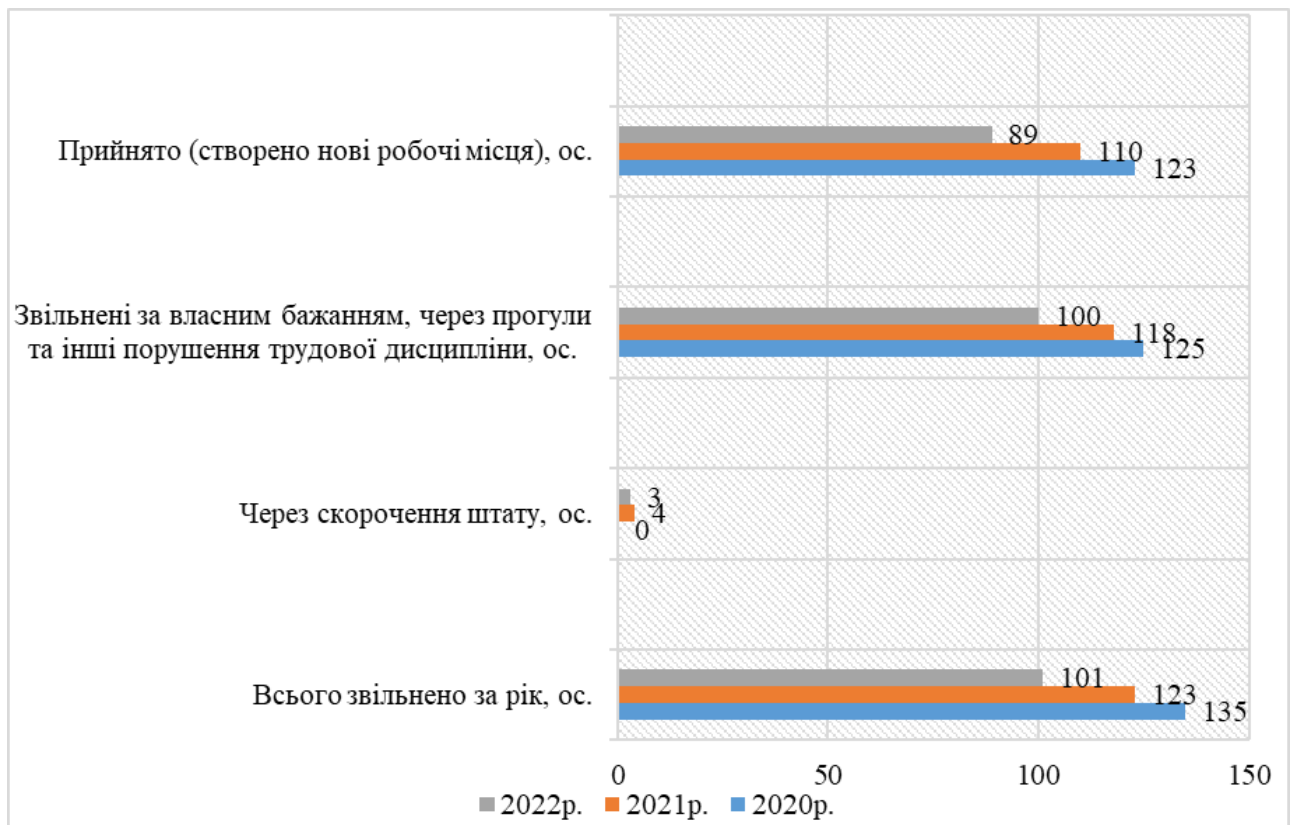


Рис. 2.9. Динаміка руху кадрів по підприємству за 2020-2022 рр.

Проаналізувавши причини вибуття (звільнення) працівників за три звітні роки спостерігаємо, що у 2020 р. вибуття склало 135 осіб, з яких 125 за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни; у 2021 р. вибуло 123 особи, з них 118 – звільнені з причин, які впливають на плинність кадрів; у 2022 р. кількість звільнених зменшилась на 16 осіб, з яких звільнені з причин, що впливають на плинність кадрів – 100 осіб. Вибуття працівників з причин скорочення штатів відбулося тільки у 2021 та 2022 рр. у кількості 4 та 3 особи відповідно.

Особливу увагу при аналізі руху кадрів на підприємстві потрібно приділяти показнику плинності. Плинність – негативне явище, на рівень якого впливає ціла система факторів: невдоволеність рівнем заробітної плати, відсутність житла або його віддаленість від місця роботи, несприятливі умови і режими праці, низький рівень соціально-культурної інфраструктури підприємства, відсутність відповідальності та сумлінного ставлення до праці та інше.

Одним із основних факторів, що впливає на ефективність використання персоналу, є використання робочого часу. У табл. 2.15 наведені результати аналізу використання фонду робочого часу персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2020–2022 рр.

Таблиця 2.15

Використання робочого часу персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Показники	Роки			Темп зростання показника, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	395	382	364	96,71	95,29	92,15
Фонд робочого часу, люд-год	773958,0	727698,0	710078,0	94,02	97,58	91,75
Використання робочого часу						
Відпрацьовано всього, люд-год	642914,0	596125,0	547061,0	92,72	91,77	85,09
одним працівником	1627,6	1560,5	1502,9	95,88	96,31	92,34
з них надурочно, люд-год	0,0	0,0	0,0	–	–	–
Невідпрацьовано всього, люд-год	131044,0	131573,0	163017,0	100,40	123,90	124,40
одним працівником	331,8	344,4	447,8	103,82	130,03	134,99
у тому числі:						
щорічні відпустки (основні та додаткові), люд-год	56107,0	50924,0	51532,0	90,76	101,19	91,85
тимчасова непрацездатність, люд-год	45076,0	38598,0	25545,0	85,63	66,18	56,67
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством, люд-год	5501,0	4533,0	3751,0	82,40	82,75	68,19
неявки з дозволу адміністрації, люд-год	3804,0	14715,0	41441,0	386,83	281,62	1089,41
відпустки за ініціативи адміністрації, люд-год	19677	21390	0	108,71	0,00	0,00
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день (тиждень), люд-год	0,0	0,0	40060,0	–	–	–
прогули, люд-год	879,0	1413,0	688,0	160,75	48,69	78,27

Аналіз отриманих даних показує, що фонд робочого часу зменшився у 2021 році на 5,98% та у 2022 році – на 2,42% і в цілому за період 2020-2022 роки зменшився на 8,25 %. Відповідно до відпрацьованого часу зниження становить: 7,28%, 8,23%, та за три роки – 14,91% (рис.2.10).

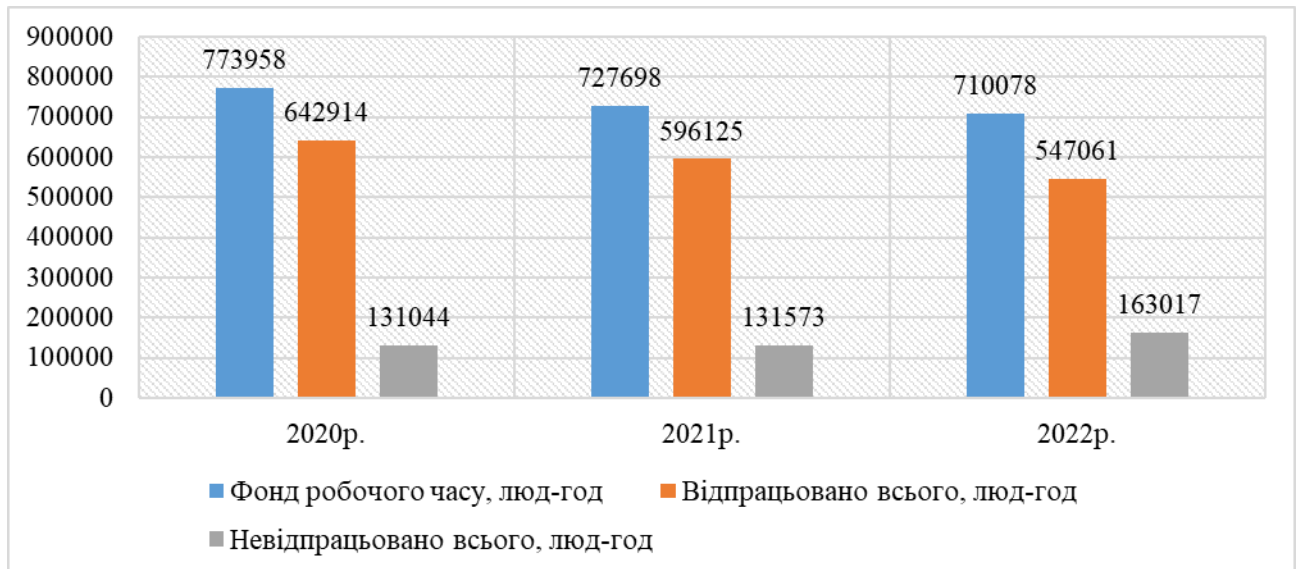


Рис. 2.10. Динаміка використання робочого часу працівників за 2020 – 2022 рр. (люд./год.)

За даними таблиці видно, що відпрацьований час одним працівником знижується на протязі 2020-2022 рр. У той же час, кількість невідпрацьованого часу в розрахунку на одного працівника зростає у 2021 р. на 3,82%, та у 2022 р. – на 30,03%. Можна відмітити також стрімке зростання кількості часу прогулів на 60,75%, що є негативною тенденцією. Серед причин скорочення втрат робочого часу у 2021 р. слід відзначити скорочення часу тимчасової непрацездатності, щорічних відпусток (основні та додаткові) та навчальних відпусток та інших неявок, передбачених законодавством. Серед факторів, які вплинули на зростання кількості невідпрацьованого часу, виділяються неявки з дозволу адміністрації (зросли на 286,83%) та відпустки за ініціативи адміністрації (на 8,71%). У 2022 р. кількість невідпрацьованого часу в розрахунку на одного працівника стрімко зросла на 30,03%. Серед причин зростання втрат робочого часу у 2022 р. слід відзначити суттєве збільшення часу неявок з дозволу адміністрації (на 181,62%), наявність прогулів, а особливо наявність неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день (тиждень). Серед факторів, які вплинули позитивно, виділяються зменшення прогулів, тимчасової непрацездатності (на 33,82%). Останній

фактор може свідчити про покращення умов виробництва на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Середня заробітна плата працівників за період 2020-2022 рр. постійно зростала (рис. 2.11):

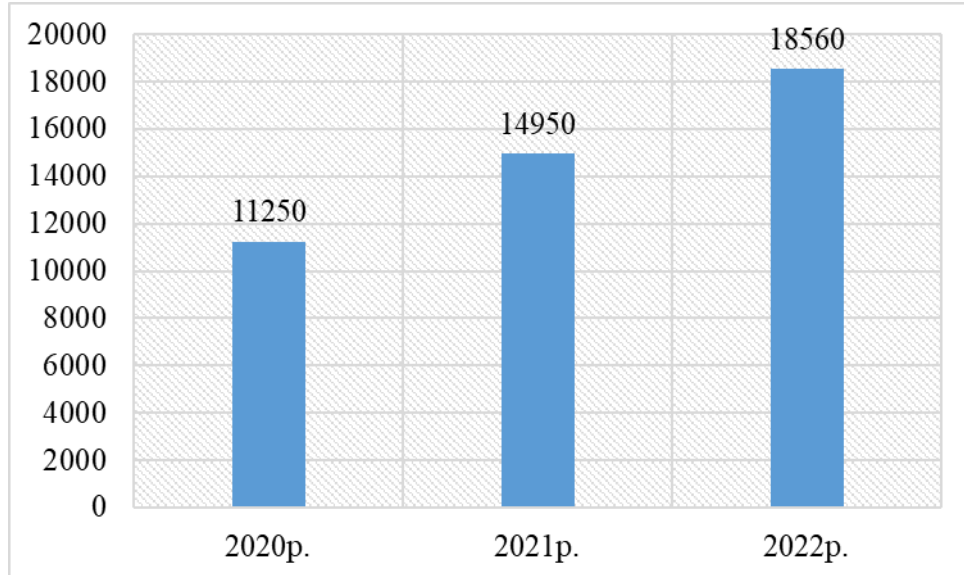


Рис. 2.11. Динаміка середньої заробітної плати на підприємстві за 2020-2022 рр.

Так, у 2021 р. заробітна плата зросла майже на 25%, а у 2022 році – на 20%, але це може відбуватися через підвищення мінімального її рівня. Зміна середнього заробітку працюючих за той чи інший проміжок часу (рік, місяць, день, час) характеризується його індексом $I_{зп}$, який дорівнює співвідношенню середньої зарплати за звітний період (2022 рік) – $СЗ_1$ до середньої зарплати в базисному періоді (2020 та 2021 роки) – $СЗ_0$. Аналогічно розраховується індекс продуктивності праці ($I_{пп}$):

Для того, щоб визначити співвідношення динаміки темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці необхідно:

а) визначити темпи зростання середньої заробітної плати, або індекс зміни заробітної плати:

$$I_{зп} 2022 / 2020 = 1299,45 / 924,96 = 1,40,$$

$$I_{зп} 2022 / 2021 = 1299,45 / 1191,75 = 1,09.$$

б) визначити темпи зростання середньорічного виробітку одного працівника, або визначити індекс зміни середньорічного виробітку одного працівника:

$$I_{\text{ПП}} 2022 / 2020 = 44,69 / 31,98 = 1,40,$$

$$I_{\text{ПП}} 2022 / 2021 = 44,69 / 51,20 = 0,87.$$

Наведені дані показують, що на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» темпи зростання заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці у 2022 році.

в) визначити темпи зростання обсягу виробництва, або визначити індекс зміни обсягу виробництва:

$$I_{\text{обс.}} 2022 / 2020 = 16265,7 / 12632,4 = 1,29,$$

$$I_{\text{обс.}} 2022 / 2021 = 16265,7 / 19559,4 = 0,83.$$

Співвідношення динаміки темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці можна виразити як відношення індексу зміни продуктивності праці до індексу середньої заробітної плати (або коефіцієнт випередження ($K_{\text{вп}}$)):

Коефіцієнт випередження з 2022/2020 дорівнює:

$$K_{\text{вп}} = \frac{I_{\text{ПП}}}{I_{\text{ЗП}}} = \frac{1,40}{1,40} = 1,00 \quad (2.6)$$

У нашому випадку він дорівнює 1, що свідчить про стабільну динаміку трудових показників на підприємстві.

Для визначення суми економії (-Е) або перевитрат (+Е) фонду заробітної плати у зв'язку зі змінами співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і заробітної плати можна використати наступну формулу:

$$\pm E_{2013/2011} = \Phi ОП_{2013} \times \frac{I_{\text{ЗП}} - I_{\text{ПП}}}{I_{\text{ЗП}}} = 5676,0 \times \frac{1,40 - 1,40}{1,40} = 0 \text{ тис.грн.} \quad (2.7)$$

Отже, сума економії у 2022 р. порівняно із 2020 р. дорівнює нулю. Це свідчить, що у 2022 р. на підприємстві були створені умови щодо зростання

продуктивної праці за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції. Заробітна плата зростала пропорційно продуктивності праці.

Отже, для покращення ефективності використання персоналу необхідно на основі проведеного аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2020-2022 рр. необхідно виявити ефективні напрями та резерви, впровадження яких призведе до зростання одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці всього підприємства. Завдяки реалізації даних напрямів в масштабах підприємства може бути досягнута мета будь-якого суб'єкту господарювання, а саме покращення фінансових результатів господарської діяльності.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу встановлено, що підприємство ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» має змогу підвищити рентабельність майже на 9 %, при цьому отримати чистий прибуток в сумі 176 тис. грн. Все це дасть можливість підприємству не лише добре функціонувати в ринковому сучасному середовищі, але й поліпшити свої економічні показники, а, отже, покращити соціальні гарантії для своїх працівників.

Визначено, що основними недоліками у організації роботи з персоналом на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є:

- неефективність змісту процедури набору персоналу;
- відсутність оцінки кандидатів на робочі місця;
- відсутність на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» процедури адаптації нових працівників;
- відсутність планування кар'єрного зростання працівників.

Встановлено, що для подолання виявлених недоліків на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» необхідно реалізувати наступні заходи:

- набір персоналу необхідно проводити з огляду на створення резерву працівників по всіх посадах;
- проводити оцінку кандидатів на робочі місця і добирати кращих з резерву, створеного в ході набору;
- здійснювати розробку програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Отже, для покращення ефективності використання персоналу необхідно на основі проведеного аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2020-2022 рр. необхідно виявити ефективні напрями та резерви, впровадження яких призведе до зростання одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці всього підприємства.

Завдяки реалізації даних напрямів в масштабах підприємства може бути досягнута мета ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», а саме покращення фінансових результатів господарської діяльності.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

3.1. Методичні підходи до формування кадрової політики ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» з урахуванням міжнародного досвіду

У рамках сучасного підходу до управління людськими ресурсами на підприємствах персонал розглядається як найбільш дорогий ресурс компанії, а розвиток потенціалу працівників стає важливою стратегічною метою для досягнення ефективної діяльності підприємств узагалі.

Персонал підприємства є об'єктом загальної корпоративної стратегії й інвестицій, фактором конкурентної переваги. Найважливіші цілі кадрової політики полягають у забезпеченні оптимального балансу чисельності та складу персоналу відповідно до мінливих потреб самого підприємства, вимог законодавства і стану ринку праці, а також в організації ефективного його використання.

Сучасний підхід до управління персоналом підприємства передбачає не тільки «фізичне» управління і переміщення співробітників, але й включає певну систему нематеріальних факторів мотивації, просування і професійного зростання, що відбиває підхід до персоналу як до одного з найважливіших факторів виробництва. Тобто кадрова стратегія нематеріальної мотивації також входить у загальну систему управління людськими ресурсами.

Кадрова політика, що зумовлена певною філософією і принципами, реалізованими керівництвом відносно людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших зі складових частин стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства у сфері управління персоналом. Сформульовані цілі кадрової політики реалізуються за допомогою конкретних кадрових стратегій підприємств (наприклад, стратегії добору та найму персоналу, стратегії мотивації персоналу). Під час аналізу та вибору можливих

варіантів кадрової політики підприємствами є доцільним використовувати світовий досвід.

Вибір кадрової стратегії транснаціональною корпорацією включає вибір конкретних засобів, за допомогою яких компанія збирається вирішувати задачі і досягати мети, поставленої загальною політикою корпорації. Тобто розробка кадрових стратегій корпорації полягає у визначенні довгострокового напрямку розвитку певних систем управління персоналом, які спрямовані на досягнення цілей, обумовлених кадровою політикою корпорації в тій чи іншій країні.

Вже при аналізі внутрішнього середовища корпорації, при опрацюванні довгострокової стратегії, кадровим аспектам приділяється велика увага з аналізом організаційних, виробничих, фінансових та інших аспектів діяльності корпорації. Аналізуються всі фактори руху кадрів – від їх найму, навчання і просування до оцінки результатів їх праці й мотивації.

Ефективна політика управління персоналом прямо впливає на успішну реалізацію стратегії підприємства і основним при цьому є добір кадрів. При реалізації цілей кадрової політики корпорації застосовують певні кадрові стратегії: формування кадрового складу корпорації, підтримку працездатності персоналу, оптимізацію кадрового потенціалу тощо. Рівні усвідомленості кадрових стратегій представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рівні усвідомленості кадрових стратегій

Види стратегій	Характеристика діяльності
1	2
Пасивна	Керівництво корпорації не має вираженої політики відносно персоналу, кадрова робота зводиться до рутинного функціонування, характерна відсутність кадрового планування, засобів оцінки персоналу
Реактивна	Основний контроль здійснюється за можливими негативними процесами, пов'язаними з персоналом, для цього здійснюється моніторинг висококваліфікованої робочої сили і мотивації персоналу
Превентивна	Керівництво корпорації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації і ефективно вживає запобіжних заходів
Активна	Керівництво корпорації має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми і здійснювати регулярний моніторинг ситуації, коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища

Продовження табл. 3.1

1	2
Рациональна	Керівництво має обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди, а програма розвитку корпорації містить різні за часом прогнози потреби в кадрах. Рациональна кадрова політика дозволяє реалізувати стратегії управління персоналом з урахуванням здійснення декількох проектів чи напрямків діяльності, а також використовувати необхідних фахівців для максимально ефективного вирішення задач на визначеній стадії реалізації проекту. Така політика, до речі, дозволяє планувати довгострокову кар'єру для персоналу
Авантюристична	Має місце тоді, коли в керівництва немає обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але воно прагне впливати на неї. Кадрова служба в такому разі теж не має засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу. Робота з персоналом будується на емоційному уявленні про цілі роботи з персоналом. (Така політика була властива першим іноземним компаніям, що приходили на ще нерозвинений, незрозумілий, загадковий для них український ринок. Зараз превалюють корпорації з рациональною кадровою політикою, які можуть ефективно конкурувати на українському ринку)

Джерело: побудовано автором на основі [23; 56]

Усі кадрові стратегії є взаємозалежними і впливають значною мірою на ефективність діяльності корпорації. Вибрана стратегія може стати важливою умовою функціонування транснаціональних корпорацій. За ступенем відкритості корпорації стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (орієнтація на внутрішні чи зовнішні джерела кадрів) можна виділити два види кадрової політики: відкриту та закриту, як представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльні характеристики відкритої та закритої кадрових політик

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
1	2	3
Набір персоналу	Швидке включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності команди, включення до традиційних підходів

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Адаптація персоналу	Швидке включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності команди, включення до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, дотриманню єдиної технології, адаптовано до специфіки роботи організації
Просування персоналу	Можливість зростання ускладнена за рахунок постійного припливу нових кадрів, але ймовірно швидке кар'єрне зростання за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищі посади віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці, перш за все матеріальному	Перевага віддається нематеріальній мотивації: задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальному визнанні та захисті
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників	Інноваційна поведінка або спеціально ініціюється, або є наслідком усвідомлення робітником єдності з підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [23; 56]

На нашу думку, негативні умови праці повинні компенсуватися різним набором позитивних мотиваторів, у тому числі й опосередкованих (непрямих). Наприклад, робота в успішному престижному колективі (провідній компанії) може стати додатковим мотиватором. Ним може бути і стиль керівництва, який ґрунтується на максимальному використанні досвіду кожного співробітника, забезпеченні взаємодії членів групи й одержанні інформації про працівників, що сприяє формуванню цілей і задач кадрової політики. Варто виділити і вміння використати найбільш популярні методи визначення прямої й опосередкованої мотивації. При цьому бажано зважити на необхідність доцільного поєднання інтересів справи – бізнесу, виробництва з принципом справедливості стосовно людини. Реалізація планування використання персоналу повинна забезпечити

оптимальний ступінь задоволеності працівників своїм статусом, становищем з урахуванням їх здібностей, стажу, вмінь, вимог та мотивації

Результати діючих взаємозв'язків у плануванні потреби персоналу наведені в табл. 3.3. При визначенні місця роботи у процесі планування використання кадрів у будь-якій сфері діяльності поряд із врахуванням кваліфікаційних ознак варто брати до уваги також психічні і фізичні навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці, їх відповідність можливостям людини, прийнятої на роботу (за допомогою такої конкретизації використання робочої сили можна уникнути завищення чи заниження вимог до працівників, а тому потреби у заміщенні кадрів через причини, не зумовлені економічними результатами роботи підприємства).

Таблиця 3.3

Діючі взаємозв'язки у плануванні потреби персоналу

Чинники	Їхній вплив	Методи визначення
1. Фактори, що існують поза підприємством (зовнішні)		
Зміна кон'юнктури	Збутові можливості підприємства	Аналіз тенденцій, оцінка
Зміна структури ринку		Аналіз ринку
Конкурентні відносини		Аналіз становища на ринку
Дані, обумовлені економічною політикою		Аналіз економічності даних процесів
Тарифна угода	Собівартість	Прогноз наслідків, аналіз прийнятих угод
2. Чинники, існуючі на підприємстві (внутрішні)		
Запланований обсяг збуту	Кількісні і якісні потреби в кадрах (новий попит чи знижений попит)	Прийняття підприємницьких рішень відповідно до оцінки чинників, перерахованих у пункті
Техніка, технологія, організація виробництва і праці і науки про працю	Чисельність необхідного персоналу Обсяг і якість готової продукції	Показники на основі емпіричних даних організаційного характеру
Плинність кадрів	Додаткова потреба у працівниках для заміни вибулих	Облік збитків
Простої	Нераціональне використання персоналу Скорочення обсягу виробництва	Визначення частки плинності кадрів і простоїв
Стратегія профспілки	Кадрова політика	Переговори

Джерело: побудовано автором на основі [23; 56]

Особливі проблеми у плануванні використання кадрів виникають при забезпеченні зайнятості таких груп працюючих, як молодь, літні працівники і люди з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Ці категорії працівників особливо важливо використовувати відповідно до їхньої кваліфікації та можливостей і без шкоди для виробництва, бо приватний власник не схильний перетворювати свою прибуткову справу. В ідеалі підприємство складає плани кадрового забезпечення на кожний із цих періодів. Табл. 3.4 містить головні чинники, які впливають на кожний із періодів кадрового планування організації.

Таблиця 3.4

Чинники, що впливають на часові рамки кадрового планування в
корпорація

Фактор прогнозу	Короткострокове планування (0-2 року)	Середньострокове планування (2-5 років)	Довгострокове планування (більш 5 років)
Попит	Виправдана зайнятість, включаючи зростання, зміни й обіг)	Потреби виводяться з ресурсів і планів	У деяких організаціях аналогічно середньостроковому, в інших – методом експертних оцінок
Пропозиція	Перепис службовців без очікуваних втрат плюс можливі підтримки залежних груп	Вакансії персоналу очікуються виходячи з конкретних даних про підвищення продуктивності, похідних із планів розвитку	Управлінські сподівання на зміни діючих характеристик і майбутні можливості персоналу
Мережа потреб	Кількість і види необхідного персоналу	Кількості, види, дані і рівні потреб	Управлінські очікування майбутніх умов, які впливають на безпосереднє рішення

Джерело: побудовано автором на основі [23; 56]

Виходячи з того, що на території України з'являються все нові й нові філії іноземних міжнародних корпорацій, які можуть служити прикладом для експорто-орієнтованих підприємств будь-якої промисловості, то необхідно звернути увагу на те, що при формуванні колективів цих філій дуже важливим є врахування такого немаловажного фактору, як національна приналежність

персоналу. Культурні, економічні, соціальні й політичні розходження між етнічними групами значно впливають на формування стилів менеджменту, адаптацію виробництва і збуту в приймаючій країні, відносини з місцевим персоналом, що позначається на продуктивності праці і кінцевому прибутку підприємства. Тому варто особливо зупинитися на цьому питанні і розглянути особливості діяльності міжнародного менеджменту в філіях транснаціональних корпорацій з метою використання цього досвіду експорто-орієтованими підприємствами України.

Використання за кордоном кваліфікованого персоналу своєї країни (у материнській компанії) і своєї національності, з одного боку, надійніше для ефективної діяльності підприємства, тому що персонал краще знає особливості праці «своєї» (за національною ознакою) компанії, легше знаходить загальну мову з керівною ланкою. Проте, це не завжди доцільно й економічно вигідно. Крім того, фахівці приймаючої країни володіють цілою гамою переваг: вони краще знають специфіку свого національного ринку, особливості смаків та потреб споживачів, легше налагоджують стосунки із регіональними та центральними урядовими організаціями. Цим вони допомагають іноземній компанії швидше і з меншими втратами адаптуватися до умов своєї (приймаючої) країни. Саме цим було зумовлено (починаючи ще з 90-х років минулого сторіччя) зростання кількості місцевих фахівців (працівників із приймаючих країн) навіть у вищій управлінській ланці міжнародних корпорацій як в усьому світі, так і на території України.

Існує застереження: іноземні менеджери транснаціональних корпорацій можуть зіштовхнутися з певними культурними проблемами, пов'язаними з національними особливостями приймаючих країн, наприклад, з комунікаційними бар'єрами у співробітництві, з різними стилями управління, з різницею в стилях постановки проблем та прийняття рішень, а також з відмінностями в соціально-культурному розвитку персоналу і, нарешті, у мотиваційних схемах співробітників. Наприклад, для працівників країн перехідного типу властиві пріоритет матеріальних потреб і потреб у безпеці

(пов'язаних із загальним рівнем життя та матеріального добробуту). У той час як у промислово розвинутих країнах фактором мотивації персоналу більшою мірою є можливість саморозвитку, самовдосконалення, досягнення особистих цілей тощо.

Нерідко спостерігається навіть поділ корпоративної культури штаб-квартири і корпоративної культури філій транснаціональної корпорації. Причина цього явища – глибокі культурні, етнічні, релігійні розходження між країнами.

Для інструментів формування та розвитку корпоративної культури підприємства характерні як звичайні для великих компаній засоби, так і специфічні інструменти, характерні саме для міжнародного бізнесу: це і спільне навчання співробітників корпорації з різних національних культур, ротація серед керівництва, створення офіційної системи комунікацій корпорації, системи неформального спілкування, а також створення універсальної знаково-символічної системи корпорації (найменування, знаки, система фірмової ідентифікації). Всі ці заходи сприяють зміцненню і взаємопроникненню загальної корпоративної культури в усі їх відділення і філії. Що стосується місцевих звичаїв, суспільних відносин, смаків споживачів приймаючої країни, вони визначаються унікальним для кожної країни сполученням національних особливостей, які включають культуру, психологію, темперамент жителів цих країн. Ці національні особливості, безсумнівно, накладають відбиток на стиль менеджменту транснаціональної корпорації в кожній, окремо взятій країні.

Для успішної адаптації корпорації до національних умов необхідний досить тривалий та трудомісткий процес вивчення особливостей країни, особливостей ведення бізнесу, виробничих відносин, ведення переговорів, відношення до персоналу та уваги до його мотивації. Поєднання в колективі представників різних культур стимулює підвищення ефективності робіт, збільшує здатність до розв'язання задач та прийняття рішень, тому що багатонаціональний колектив дозволяє глянути на проблему ширше з різних

точок зору. І тому результат може виявитися нестандартним й більш оптимальним.

Сполучення представників різних культур дозволяє з максимальною корисністю використовувати всі позитивні сторони кожного національного характеру. Все це може служити яскравим зразком для формування різнокультурного колективу конкурентоспроможного експорто-орієнтованого підприємства України.

Особливості національних культур різних країн, специфічні особливості культур різних типів організацій впливають на реалізацію процесів управління персоналом.

Отже, для стратегії управління персоналом, пов'язаної з ототожненням компанії зі своїми співробітниками, використовуються різні методи – зокрема довічного найму (японський стиль), система виробничого стажу, на якій базується й оплата праці.

Пріоритет при працевлаштуванні на керівні посади віддається своїм співробітникам, бо людина, яка претендує на таку посаду, має досвід роботи в цій фірмі, знає компанію «зсередини». Цьому всьому (досвід) навчитися у будь-якій освітній системі – неможливо.

Тобто процес управління персоналом у багатонаціональних транснаціональних корпораціях і представництвах філій ефективно сполучає особливості національних культур, стимулює співробітництво керівників та персоналу. Це вимагає толерантності і гнучкості у прийнятті інших культур, відкритості іншим культурам, можливості ефективного вирішення проблем, які виникають через національні особливості.

Також потребує уваги вміння визначати, які методи управління персоналом ефективні саме в даних умовах культурного середовища. Робота багатонаціонального колективу іноземної філії може стати й джерелом різних ускладнень. Не завжди знання можуть бути у повному обсязі передані всередині команди. На різних етапах розробок можуть виникати непорозуміння, конфлікти. Це негативно позначається на взаємодії та

моральному кліматі всередині колективу, що знижує й ефективність процесу співробітництва. І від корпорації, і від керівника філії залежить безпомилкове формування багатонаціонального колективу, тому що вже давно встановлений зв'язок між сильною командою й ефективною діяльністю всієї компанії.

Беручи участь у процесі обміну робочою силою на ринках різних країн, транснаціональні корпорації сприяють процесу формування міжнародного ринку праці, у тому числі і в сфері зовнішньоекономічних відносин. Останнім часом стало популярним навчання по підвищенню кваліфікації за програмами MBA (Master of Business Administration, Магістр бізнес-адміністрування) в українських навчальних центрах, оскільки їх програми погоджені з іноземними навчальними центрами та методиками викладання.

Як вже було відзначено, і самі корпорації проводять різні програми навчання для своїх українських співробітників. Пріоритетними формами навчання персоналу співробітників цих підприємств є іноземні навчальні заклади та методи, засновані на зарубіжному досвіді викладання, на відповідній технічній базі та їх викладачів.

В українських навчальних бізнес-центрах раніш заняття проводилися виключно іноземними фахівцями, тепер викладають вже й українські фахівці, тому що рівень підготовки співвітчизників виявився досить високим. Багато іноземних корпорацій мають в Україні власні навчальні центри для співробітників, які віддають перевагу навчанню персоналу відповідно до своїх вимог. Щоб ці вимоги стали зрозумілими, вкрай необхідно спочатку дослідити кращий досвід цих транснаціональних корпорацій, а потім диференційовано застосувати все краще до своєї практичної діяльності на експорто-орієнтованих підприємствах України з орієнтиром на успіх в умовах української дійсності, українського менталітету, українських можливостей.

Пропонується розглянути цю проблему поетапно, відповідно до технологій формування кадрового потенціалу саме для пояснення досвіду успішності транснаціональних компаній України на конкурентному світовому ринку.

Почнемо з досвіду найму персоналу. Діяльність транснаціональних корпорацій та їх філій з найму персоналу на території України істотно відрізняється один від одного. Корпорації дотримуються різних стратегій. Залежить це і від ступеня присутності корпорації на українському ринку, від передбачуваних перспектив корпорації, від суб'єктивної оцінки потенціалу українських кандидатів. Наприклад, деякі транснаціональні корпорації, які давно присутні в Україні, підготували для себе і відповідне джерело поповнення персоналу – це своєрідні «парники», у яких «вирощують» зі студентів, що подають надію, професіоналів для роботи у своїх корпораціях.

Така стратегія «вирощування» персоналу характерна для транснаціональних корпорацій, пов'язаних, зокрема, з інформаційними технологіями. Все нижчевикладене стосується транснаціональних корпорацій, які можуть служити яскравими прикладами для успішності та конкурентоздатності експорто-орієнтованих підприємств України. Наприклад: корпорація Інтел (Intel) заснована в 1968 р. і здійснює свою діяльність по всій земній кулі. Її основні виробничі потужності розташовані в Америці, Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, на Близькому Сході і в Африці. На український ринок корпорація прийшла у 1991 р. При доборі кандидатів для роботи в кадровому складі корпорація велику увагу приділяє їх професіоналізму в сфері передових технологій, високому рівню виробничої й управлінської культури. Кращим засобом пошуку гідних кандидатів для корпорації стала реалізація академічних програм, що передбачають фінансування дослідницьких проектів у сфері математичного моделювання обчислювальних процесів. Для цієї програми відбираються наукові колективи і проекти, які відрізняються новизною і збігаються з поглядами Інтел на розвиток сучасних інформаційних технологій. Їм виділяються гранти на проведення подальших досліджень.

Таким чином, за допомогою проведення академічних програм корпорація одержала можливість брати участь у реалізації перспективних наукових проектів у своїй сфері, користатися результатами розробок, а також залучати до

роботи найбільш здібних випускників, даючи престижні робочі місця й одержуючи талановитих співробітників в обмін на інформаційну та фінансову підтримку.

З моменту початку реалізації цих програм Інтел на території СНД і Балтії до них приєдналися 7 провідних ЗВО України і СНД, у тому числі Національний університет ім. Шевченка, Києво-Могилянська академія, НТУ «Київська політехніка», КНЕУ, НАУ, МАУП і деякі середні навчальні заклади.

Оснащуючи комп'ютерні лабораторії у ЗВО і загальноосвітніх школах сучасними ПК, фінансуючи наукові проекти, корпорація шукає талановитих студентів і готує з них для себе вже знайомих з новими технологіями співробітників.

Що стосується стратегії у сфері найму співробітників на керівні посади, то корпорація дотримується стратегії найму і просування місцевого персоналу на посади менеджерів у Білорусі, Болгарії, Молдові, Україні і країнах Балтії.

Інша корпорація на українському ринку ІТ – Майкрософт (Microsoft). Заснована в 1975 р., у даний час є провідною світовою корпорацією, яка спеціалізується на виробництві програмного забезпечення. Представництво корпорації в Україні було відкрито в 1997 р. У київському представництві Майкрософт працює більш 90 чоловік.

Відмінна риса стратегії Майкрософт із добору персоналу, як це декларує сама корпорація, – здатність приводити потрібних людей на підприємство. Для досягнення цієї мети за кордоном було створено систему пошуку на посади програмістів кращих випускників коледжів зі здібностями вирішувати проблеми в жорстких умовах.

Але на вищі управлінські посади, проте, корпорація запрошує людей зі значним досвідом роботи у промисловості. Ця корпорація підтримує дослідницькі організації, надає їм інформаційну і технічну підтримку. Підтримка полягає у передачі книг до наукових бібліотек, передачі програмного забезпечення, фінансовій підтримці наукових конференцій з

інформатики, наданні українським вченим інформації про останні наукові дослідження.

Загальна сума інвестицій Microsoft в Україні у цій сфері склала близько 400 тис. дол. США. Ця корпорація також робить ставку на розвиток співробітництва з провідними вищими навчальними закладами України: університетами і технічними інститутами. Підтримка здійснюється в декількох напрямках: надається устаткування і програмне забезпечення (наприклад, для факультету прикладної інформатики НУ ім. Шевченка), проводяться спільні розробки програмного забезпечення, сприяючи, більш ефективному навчанню студентів новим технологіям на базі програмних продуктів Microsoft, що, без сумніву, впливає на подальший вибір студентів у професійній сфері.

Корпорація також підтримує поїздки українських студентів на щорічний студентський командний чемпіонат світу з програмування, що є найбільш престижним у комп'ютерному співтоваристві інтелектуальним змаганням молодих програмістів. Цей чемпіонат найбільші комп'ютерні фірми розглядають як джерело молодих висококваліфікованих співробітників.

Наступна транснаціональна корпорація – Ксерокс (Херох). У даний час штат корпорації нараховує близько 130 000 чоловік, половина з них працює на території США, і підприємство обслуговує замовників у 56 країнах світу. На українському ринку корпорація Ксерокс присутня вже більш 38 років: представництво фірми в Києві відкрилося в 1974р. А в 1979р. у Києві був відкритий Навчальний центр компанії Ксерокс для навчання співробітників представництв, у якому щорічно проходять навчання кілька тисяч чоловік за програмами для технічних фахівців і керівників.

Присутність в Україні представництва завжди мало для корпорації стратегічне значення, а 38-річний досвід роботи на українському ринку допоміг працювати їй у складних економічних умовах. Це і є показовим для експорто-орієнтованих підприємств України у плані формування конкурентоздатності та стабільної успішності.

Особливість глобальної кадрової стратегії корпорації Ксерокс полягає у призначенні місцевих менеджерів для управління представництвами корпорації, що, як правило, приводить до активізації діяльності відділення. Для іноземного керівника іноді занадто складно правильно оцінити те, що діється в Україні, тому потрібні люди, здатні сполучити західний стиль управління, культуру менеджменту і розуміння української дійсності.

Стратегії набору молодих фахівців з вищих навчальних закладів дотримується і корпорація Проктер энд Гембл (Procter & Gamble), офіційне представництво якої було відкрито в Києві у 1991 р. Мета корпорації – «залучати на роботу найкращих фахівців у світі». Принцип компанії – «працівники «Procter & Gamble» завжди будуть нашим головним надбанням».

Основним засобом добору персоналу корпорації є набір випускників і молодих фахівців, досвід роботи яких не має для корпорації принципового значення. Корпорація дотримується стратегії просування фахівців із середини, тому не добирає людей на позиції менеджерів середньої ланки і вищого керівництва, а лише на низову ланку. Всі новобранці тут починають зі стартових позицій, навіть фахівці зі ступенем МВА. При наборі випускників враховуються особисті якості, різний досвід (у тому числі досвід академічний), прагнення людини до розвитку. Корпорація також приймає на роботу студентів старших курсів, надаючи на період здачі іспитів відпустку. Корпорація пропонує при доборі кандидатів тест – problem solving test – на здатність кандидата швидко й правильно знаходити вирішення великої кількості задач (чим щодня займаються співробітники корпорації). У корпорації працюють співробітники, які закінчили різні університети України. Корпорація також проводить презентації у великих ЗВО країни.

Таким чином, основна маса співробітників корпорації приходить до підприємства через Дні кар'єри та презентації у ЗВО, також через Інтернет, а в регіонах – через кадрові агентства. Кандидати зі ступенем МВА теж звертаються до корпорації, у них є можливість швидко проявити себе з позитивної сторони, використовуючи вже наявні знання й навички. У цьому

випадку є велика імовірність їх швидкого кар'єрного зростання та скорочення періоду часу роботи на початковому рівні. Керівництво ж корпорації на європейському рівні обов'язково має ступінь MBA. Таким чином, корпорація намагається максимально використовувати потенціал молодих фахівців на українському ринку, влаштовуючи презентації у ЗВО і надаючи перевагу молодим співробітникам.

Певний цікавий досвід має корпорація Філіпс (Philips Consumer Electronics), яка присутня на українському ринку з 1994 р. Український підрозділ корпорації вперше одержав самостійність (раніше він функціонував у рамках східноєвропейського підрозділу). В умовах ділового середовища, що швидко змінюється, в Україні ще рано говорити про те, які організаційні структури виявляються більш ефективними: організовані за сталим ієрархічним принципом чи ті, що самоорганізуються, мають велику самостійність. Важливі тільки дві складові: людський фактор та ефективна, з погляду витрат, структура, яка розвивається відповідно до розвитку ринку.

Для контролю структури, яка швидко розвивається й адаптується в умовах українського ринку, нами пропонується приділяти величезну увагу становленню ефективної кадрової політики корпораціями України. Проаналізувавши вищевикладене, вважаємо за необхідне сформулювати конкурентні переваги управління персоналом у корпораціях (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Особливості роботи з персоналом у корпораціях

Елементи системи управління персоналом	Персонал вітчизняних підприємств	Персонал підприємств (досвід ТНК)
1	2	3
Кадрова політика	використання персоналу лише з вітчизняним досвідом роботи	отримання ефекту від поєднання національних активів, людей і досвіду із знаннями, технологіями і бізнес-процесами західних компаній; залучення спеціалістів із країн, де знаходиться наявний або потенційний ринок

Таблиця 3.5

1	2	3
Розвиток персоналу	вдосконалення професійних навичок і знань співробітників недостатньо фінансується; підвищення кваліфікації проходить на території України, більшою мірою у межах свого підприємства; не існує єдиної системи зв'язків підприємств із профільними ВНЗ; власна система освіти на підприємствах є недосконалою; заходи з розвитку спрямовані лише на окремі підрозділи	вдосконалення професійних навичок і знань співробітників має значне фінансування; для підвищення кваліфікації персоналу використовують закордонні відрядження; розробляються власні системи освіти для всіх категорій співробітників і стратегії взаємодії з ключовими університетами, що готують фахівців для необхідної галузі; існують різні види тренінгів, які охоплюють всіх співробітників штату транснаціональних корпорацій
Планування кар'єри	внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; перехід з організації в організацію	внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; внутрішнє по горизонталі між структурними підрозділами; перехід з організації в організацію
Корпоративні цінності	недостатній рівень корпоративної культури	високий рівень корпоративної культури з інтеграцією різних національних цінностей
Охорона праці	впроваджуються нові стандарти лише за необхідності	активно впроваджуються нові стандарти і процедури у сфері охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища, проводиться масштабна робота за оцінкою
Система інформування	низька якість; створюється на основі власного досвіду	висока якість; використовуються всі новітні досягнення у сфері комунікацій
Рівень освіти керівників	не мають додаткової освіти з управління персоналом	спеціально навчаються методам управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [23; 56]

Успішно впроваджена така функціональність: основні дані персоналу; набір персоналу; організаційний менеджмент; введення профілів кваліфікацій співробітників і профілів вимог до посад; управління заходами щодо навчання; управління планами професійного зростання співробітників; планування кар'єри молодих фахівців; формування кадрового резерву, планування спадкоємності штатних посад; управління системами атестацій співробітників; розрахунок заробітної плати.

Отже, у корпораціях створені системи, які дозволяють оцінити кожного співробітника на основі об'єктивних критеріїв, оптимально використовувати

професійний і особистий потенціал фахівців, розраховувати заробітну плату, планувати зростання і управляти кар'єрою співробітників.

3.2. Управління кар'єрою працівників на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Управління кар'єрою на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» – це процес, який охоплює всі категорії персоналу ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». На ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» управління кар'єрою – офіційна програма просування працівників по службі, що допомагає розкривати усі свої здібності і застосовувати їх найкращим, з погляду підприємства, чином, а також процес здійснення цієї програми.

Програма управління просуванням по службі допомагає ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» використовувати здібності своїх працівників повною мірою, а самим працівникам дають можливість найповніше застосувати свої здібності.

Офіційна програма управління просуванням по службі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» дає людям можливість сприймати їх роботу в організації як серію переміщень по різних посадах, що сприяє розвитку як ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», так і особистості. Це має велике значення, оскільки дослідження говорять про те, що люди звичайно ставляться до своєї кар'єри досить пасивно. Вони схильні до того, щоб важливі рішення про їхню кар'єру ініціювалися б іншими людьми, а не їхніми власними інтересами, потребами і цілями. Результатом програм просування по службі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є велика відданість інтересам організації, підвищення мотивації, продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей працівників.

Кар'єра в ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статичною, яка здійснюється в одному місці та в одній посаді шляхом професійного росту. Вона буває вертикальною,

що припускає посадове просування по сходах ієрархічної градації, і горизонтальною, що відбувається в межах одного рівня управління, однак зі зміною виду занять, а часом і професії. Сполучення двох цих підходів дає так звану східчасту кар'єру. Кар'єра може бути адміністративною чи професійною. Багато фірм, що пов'язані з наукомісткою діяльністю, щоб зберегти висококваліфіковані кадри і краще використовувати їхній творчий потенціал, ставлять у відповідність службовим сходам – сходи наукових ступенів і звань. Це запобігає переходу інтелектуальної еліти на адміністративну роботу, хоча на нижчих поверхах взаємний перехід ще можливий. Таким чином, професійно-кваліфікаційне просування здійснюється як посадове просування, так і ріст кваліфікації працівників одночасно.

Виділяється ще один різновид кар'єри – доцентрова, суть якої полягає не стільки в переміщеннях як таких, скільки в їх реальному результаті, що полягає в наближенні до «ядра» організації. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи якихось високих посад, може виявитися близьким керівництву, допущеним у вузьке коло спілкування, включеним в еліту.

Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування усередині ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння визначеною професією, з погляду отриманих навиків і знань, і з погляду одержання особливого визнання керівництвом.

Будь-яка кар'єра робиться заради чогось, і, таким чином, має свої рушійні мотиви, що змінюються з роками. Відштовхуючись від них, люди починають активні зусилля для того, щоб досягти конкретних цілей. До таких мотивів відносяться наступні (рис.3.1), що притаманні ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Автономія. У людини є прагнення до незалежності, можливість робити все по-своєму. У рамках організації їй дають високу посаду, статус, авторитет, заслуги, з якими усі змушені рахуватися.

Функціональна компетентність. Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього вона орієнтується на професійний ріст, і посадове просування розглядає крізь призму

професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

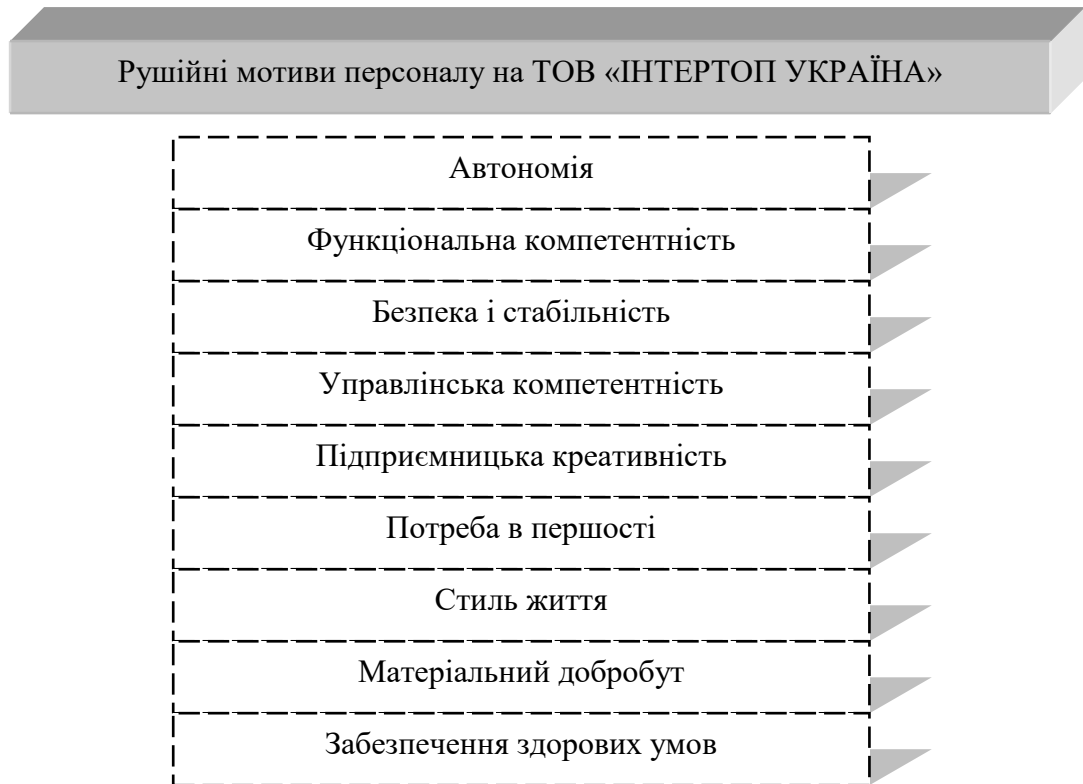


Рис. 3.1. Рушійні мотиви персоналу на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [43; 65]

Безпека і стабільність. Діяльністю працівників керує прагнення зберегти й усталити своє становище в організації, оскільки під основною задачею вони розглядають одержання посади, що дає такі гарантії.

Управлінська компетентність. Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництвом, швидким просуванням за службовими сходами.

Підприємницька креативність. Людями керує прагнення створювати чи організувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив

кар'єри – знаходження необхідних для цього влади і можливості, що надає відповідна посада.

Потреба в першості. Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, «обійти» своїх колег.

Стиль життя. Людина ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад одержати цікаву, досить високо оплачувану роботу, що надає можливість пересування, розпорядження своїм часом і т. ін. Якщо в людини немає родини, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, розмаїтість.

Матеріальний добробут. Людськими керує бажання одержати посаду, пов'язану з високою заробітною платою або іншими формами винагороди.

Забезпечення здорових умов. Працівником рухає прагнення досягти посади, що припускає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах.

Таким чином, зрозуміти вибір кар'єри можна, ґрунтуючись на тому, що індивіди прагнуть кар'єр, що сумісні з їх власними особистими орієнтаціями.

В останні роки одержала визнання ідея розширення повноважень працівників, і багато організацій орієнтують працівників на самостійний вибір кар'єри. Одна з фірм, що діє таким чином, – «British Petroleum Exploration».

«British Petroleum Exploration» (BPE) пішла за прикладом інших організацій в усьому світі, відмовивши від багатьох централізованих бюрократичних методів. Більшість з цих методів мали багато загального з патерналізмом, і працівники реагували на них скоріше залежною, ніж незалежною поведінкою. Вони були позбавлені будь-яких стимулів і зацікавленості в спробах поліпшити своє положення на виробництві. Однак після зміни керівництва BPE почали відмовлятися від бюрократичної практики на користь надання співробітникам можливості визначати своє майбутнє в організації. Тепер працівники можуть користуватися 4-фазною програмою розвитку кар'єри: самооцінка, постановка мети, планування кар'єри і стадія здійснення. Програма забезпечує працівникам відкриту двосторонню комунікацію з їхніми керівниками на всіх чотирьох стадіях. Для того, щоб

підтримати новий дух відкритості і довіри, програма розвитку кар'єри носить добровільний характер і жодного співробітника не змушують проходити всі чотири стадії. Проте шляхом визнання і підтримки з боку керівників організація сприяє тим, хто бере участь у програмі. Працівники використовують її для підвищення кваліфікації і результативності праці. Крім того, вони використовують плани розвитку, щоб стати в організації в більш вигідному світлі. У ході всього процесу ВРЕ надає можливості, але скористатися ними повинні самі співробітники. Процес здійснення кар'єри має певні стадії: штат, прогрес (успіх), підтримка, залишення посади. Стадія «штат» відповідає початку кар'єри. Стадія «прогрес» – це рух від роботи до роботи як усередині, так і поза організацією. «Підтримка» має місце, коли людина досягла меж прогресу і концентрується на роботі, що виконує. Нарешті, від деякого моменту до відходу на пенсію людина проходить через стадію «відхід». Тривалість стадій варіюється, але кожен працівник їх проходить.

Деякі важливі характеристики стадій кар'єри в контексті ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», а також проходження особистості за традиційним кар'єрним шляхом наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Характеристики основних стадій кар'єри на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Критерій характеристики	Стадії кар'єри			
	Штат	Прогрес	Підтримка	Відхід
Вік	18-24	25-39	40-54	55-65
Первісна діяльність, пов'язана з кар'єрою	Отримання роботи і знань	Становлення незалежного співробітника	Удосконалення майстерності інших людей	Передача досвіду іншим людям
Первісні психологічні потреби	Бути незалежним від інших при отриманні винагороди	Винагорода залежить від власної роботи	Задоволення потреб залежить від інших	Повне усунення від роботи
Первісне задоволення потреб	Забезпеченість	Досягнення автономії	Повага	Самоусунення

Джерело: побудовано автором на основі [23; 56]

Розглянемо процес планування кар'єри на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА». Планування кар'єри – це сполучення прагнення особистості до кар'єри, тобто

послідовність визначених робіт, з можливостями, що маються в організації. Ці два процеси взаємозалежні. Планування кар'єри містить у собі визначення способів, за допомогою яких можна досягти бажаного результату, а в контексті планів кар'єри фази кар'єри – це способи досягнення поставлених кар'єрних цілей.

Фази кар'єри – послідовність робіт або положень, пов'язаних із прогресом у певній кар'єрі. Фази кар'єри є важливим внеском у планування людських ресурсів: потреби майбутнього персоналу організацій залежать від запланованого проходу співробітників за службовими сходами.

Успішне планування кар'єри встановлює однакову відповідальність і особистості, і організації. Особистості повинні ідентифікувати свої бажання і можливості, визначити практику і шлях удосконалення, необхідні для приватного кар'єрного шляху. ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» повинно визначити свої потреби та можливості і шляхом планування людських ресурсів забезпечити інформацію про кар'єру і практичні заняття для своїх працівників, де процес планування і розвитку кар'єри можна буде оцінити за допомогою критерію ефективності.

Таким чином, під ефективністю кар'єри розуміють ступінь задоволеності співробітниками послідовністю відносин у кар'єрі. Ознаками ефективності кар'єри є її результативність, кар'єрні відносини, адаптованість і тотожність кар'єри. Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. Чим більше досягнута висота, тим більше визначена відповідальність, асигнований бюджет і створений доход. ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», звичайно, зацікавлено в результативній кар'єрі, тому що воно має безпосереднє відношення до організаційної ефективності. Таким чином, швидкість збільшення зарплати і досягнуте ієрархічне положення відображають у більшості випадків ступінь потреби особистості в організаторській роботі.

Отже, ефективну кар'єру в ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», можуть будувати лише індивіди з високим рівнем роботи, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективна кар'єра, безсумнівно, ґрунтується на організаційній роботі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

3.3. Обґрунтування розміру премій та ефективності системи преміювання на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Найскладнішим і найвідповідальнішим етапом розробки проекту системи преміювання є економічне обґрунтування відносних розмірів премії та оцінка ефективності застосування такої системи. Обґрунтовуючи розміри премії, треба враховувати, що система преміювання не здатна виконувати свого стимулюючого призначення, якщо премії надто малі (менше 10 % тарифної ставки або посадового окладу).

Крім того, має бути забезпечена відповідна залежність між ступенем поліпшення стимулюючого показника та розрахунковим коефіцієнтом економічної ефективності системи преміювання, мінімально допустима величина якого може становити лише 0,1. При цьому треба враховувати особливості методичного характеру процесу обґрунтування розмірів премії залежно від основних показників преміювання, а також окремих категорій персоналу.

На підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» обґрунтування розміру премій та ефективності системи преміювання може відбуватись двома шляхами.

Перший. Обґрунтування розміру премії менеджерам (продавцям, консультантам) за швидкість та оперативність й якісну роботу. Основна ідея цієї процедури полягає в тім, щоб визначити належну суму премії для досягнення заданого коефіцієнта економічної ефективності системи

преміювання. З цією метою використовується такий обчислювальний алгоритм:

- 1) розраховується річний обсяг наданих якісних послуг;
- 2) визначається розрахункова сума премії, яка може забезпечити заданий коефіцієнт ефективності преміювання для окремого діапазону шкали системи помноженням трьох показників: вартісного обсягу річної витрати конкретного виду послуг; величини заданого коефіцієнта ефективності системи преміювання для відповідного діапазону шкали; максимального відсотка окремого діапазону шкали зниження нормативу витрат певного виду послуг;
- 3) встановлюється відносний розмір премії (відсоток до тарифного заробітку) за конкретний рівень зниження часу на надання відповідного виду послуг діленням розрахункової суми премії на середньомісячний фонд заробітної плати трудового колективу даної групи працівників.

Другий. Визначення розмірів премій менеджерам (продавцям, консультантам) підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», для яких основними показниками заохочення визнано:

- виконання відповідного обсягу надання послуг;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження валових витрат на надання послуг.

За даними попередньої експертної оцінки співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення зазначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2. На поточне преміювання цих трьох показників виділяється сума, що становить 30% від фонду оплати праці зазначених категорій персоналу, який дорівнює 180 000 гривень.

Протягом розрахункового періоду передбачено підвищити продуктивність праці на 5% і знизити собівартість наданих послуг на 1,5%. За таких вихідних даних послідовність і конкретний зміст розрахунків мають бути такими:

- 1) загальна абсолютна сума на поточне преміювання:

$$S_{\text{пр}}^a = 180\,000 \times \frac{30}{100} = 5400 \text{ грн.}$$

2) абсолютна сума премії за досягнення основних показників преміювання:

а) виконання плану надання послуг:

$$S_{\text{пр/впп}}^a = 5400 \times 0,5 = 2700 \text{ грн.};$$

б) підвищення продуктивності праці

$$S_{\text{пр/ппп}}^a = 5400 \times 0,3 = 1620 \text{ грн.};$$

в) зниження собівартості послуг:

$$S_{\text{пр/зсп}}^a = 5400 \times 0,2 = 1080 \text{ грн.};$$

3) відносний розмір премії (відсоток до посадового окладу):

а) за виконання плану виконання послуг на 100%

$$S_{\text{пр/впп}}^b = \frac{2700}{18000} \times 100 = 15\%;$$

б) за один відсоток підвищення продуктивності праці:

$$S_{\text{пр/ппп}}^b = \frac{1620}{18000 \times 5} \times 100 = 1,8\%;$$

в) за одну десяту відсотка зниження собівартості наданих послуг:

$$S_{\text{пр/ппп}}^b = \frac{1080}{18000 \times 1,5} \times 100 = 4\%;$$

Визначення ефективності застосовуваної системи преміювання за досягнення того чи того показника ефективності комерційної діяльності зазвичай здійснюється на підставі розрахунку коефіцієнта економічної ефективності системи і порівняння останнього із заданою (нормативною) величиною. Застосовувана система преміювання визнається економічно обґрунтованою за умови, коли розрахунковий коефіцієнт її ефективності є не меншим за заданий (нормативний) або перевищує його.

Методику розрахунку коефіцієнта ефективності чинної системи преміювання можна продемонструвати, використавши штучно створену

ситуацію, за якої потрібно дати оцінку економічної обґрунтованості встановленого розміру премії менеджерам за перевиконання місячної норми надання послуг.

За такої ситуації процес знаходження коефіцієнта ефективності системи преміювання зводиться до трьох послідовно здійснюваних обчислень:

1) за умови різних рівнів перевиконання місячної норми. Можливий обсяг надання послуг у підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» складає 8000 тис. грн.:

а) перевиконання місячної норми на 10%:

$$H_{M1} = 8000 + (8000 \times 10\%) = 8800 \text{ грн.};$$

б) перевиконання місячної норми на 15%:

$$H_{M2} = 8000 + (8000 \times 15\%) = 9200 \text{ грн.};$$

в) перевиконання місячної норми на 20%:

$$H_{M3} = 8000 + (8000 \times 20\%) = 9600 \text{ грн.};$$

2) розміру питомих постійних витрат у розрахунку на 1 послугу за різних рівнів її перевиконання та економії постійних витрат на весь обсяг місячної норми виробітку для кожного окремого рівня виконання норм:

а) збільшення розміру питомих постійних витрат та економії постійних витрат на 10 %:

$$B_{M1} = 17500 + (2200 \times 1,1) = 19920 \text{ грн.};$$

б) збільшення розміру питомих постійних витрат та економії постійних витрат на 15 %:

$$B_{M2} = 17500 + (2200 \times 1,15) = 20070 \text{ грн.};$$

в) збільшення розміру питомих постійних витрат та економії постійних витрат на 20 %:

$$B_{M3} = 17500 + (2200 \times 1,20) = 20140 \text{ грн.};$$

3) розрахункового коефіцієнта ефективності чинної системи преміювання — обчислюється як відношення абсолютної суми премії до умовної економії

постійних витрат або навпаки:

а) коефіцієнт ефективності чинної системи преміювання:

$$K_{п1} = \frac{18000}{19920} \times 100 = 90,63\%$$

Перевиконання місячної норми на 10% та збільшення розміру питомих постійних витрат та економії постійних витрат на 10 % призведе до 90 – відсоткової ефективності чинної системи преміювання;

б) коефіцієнт ефективності чинної системи преміювання:

$$K_{п2} = \frac{18000}{20070} \times 100 = 89,87\%$$

Перевиконання місячної норми на 15%, збільшення розміру питомих постійних витрат та економії постійних витрат на 15 % призведе до ефективності чинної системи преміювання на 89 відсотків;

в) коефіцієнт ефективності чинної системи преміювання:

$$K_{п3} = \frac{18000}{20140} \times 100 = 89,37\%$$

Перевиконання місячної норми на 20% та збільшення розміру питомих постійних витрат та економії постійних витрат на 20 % призведе до ефективності чинної системи преміювання майже на 89 відсотків.

Як видно з вище наведених розрахунків кожна система преміювання є ефективною, тому системи преміювання на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є необхідною.

Вплив систем заохочування на результат господарювання тієї чи іншої виробничої структури багато в чому залежить від практичної організації преміювання окремих категорій персоналу. Існують певні відмінності організаційно-методичного характеру між преміальними системами, що використовуються для заохочення менеджерів, продавців та консультантів.

Організація преміювання менеджерів, продавців та консультантів на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за основні результати діяльності охоплює: виокремлення індивідуальних і колективних систем стимулювання, вибір показників преміювання за видами наданих послуг, диференціацію розмірів премій за показниками та умовами заохочення, розподіл премії на підставі КТУ тощо.

Індивідуальне преміювання на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» використовується тоді, коли організація надання послуг передбачає роботу кожного з членів колективу незалежно від інших (за наявності обліку індивідуальних результатів праці). У таких випадках показники й умови преміювання встановлюються безпосередньо за професіями або видами робіт, а премія нараховується на основну заробітну плату окремого менеджера, продавця та консультанта залежно від індивідуальних результатів його роботи.

Колективне стимулювання на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» може застосовуватися як за колективної, так і за індивідуальної організації праці. Колективну премію нараховують залежно від стану виконання колективних показників діяльності на основну заробітну плату групи менеджерів. Потім колективну премію розподіляють між менеджерами з урахуванням їхнього особистого внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі.

Вибір показників преміювання на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» залежить від завдань, поставлених перед об'єктом стимулювання (менеджери, продавці та консультанти). Організацію преміювання менеджерів, зайнятих обслуговуванням основних клієнтів, треба здійснювати з використанням показників, що безпосередньо характеризують ефективність їхньої діяльності, а саме:

- забезпечення ефективного, ритмічного процесу надання послуг, щодо обслуговування клієнта, підвищення коефіцієнта його використання;
- зменшення кількості випадків і регулярності надання неякісних послуг;

- збільшення міжскаргового періоду звертання незадовільне них клієнтів;
- безперебійне забезпечення робочих місць необхідною офісною технікою та ін. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні показники преміювання персоналу для підприємства ТОВ
«ІНТЕРТОП УКРАЇНА»

Напрями стимулювання	Показники преміювання
Поліпшення якості робіт та послуг	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення кількості виконання робіт та послуг з першого разу; – скорочення кількості випадків повернення неякісних робіт та послуг; – поліпшення гатунку (сортності) робіт та послуг; – зниження браку, відсутність претензій з боку і споживачів послуг.
Зниження фінансових витрат	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення фінансових витрат проти нормативного рівня; – зменшення собівартості на одиницю наданих послуг проти фактично досягнутого рівня; – економія окремих видів фінансових ресурсів.
Зростання продуктивності праці	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення виробітку надання послуг у розрахунку на одного робітника; – зниження трудомісткості одиниці послуги; – виконання обсягів робіт та послуг з меншою кількістю робітників.

Організація преміювання різних функціональних груп менеджерів, продавців та консультантів має певні особливості. Так, менеджерів, продавців та консультантів рекомендується преміювати виходячи з конкретних завдань, що стоять перед ними, незалежно від загальних підсумків роботи підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» в цілому (показники преміювання повинні передбачати досягнення високих кінцевих результатів роботи саме цих працівників, зростання ефективності їх діяльності).

У практиці господарювання ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» найчастіше використовуються варіанти організації преміювання менеджерів, продавців та консультантів за показниками, що характеризують результати роботи:

- певного підрозділу з використанням як додаткових показників (умов) основних результатів діяльності підприємства в цілому;

- підприємства в цілому з використанням як додаткових показників (умов) преміювання результатів роботи того чи того підрозділу;
- як даного підрозділу, так і підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» в цілому.

Практику нарахування премії всьому колективу підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» пов'язано зі встановленням порядку її розподілу між конкретними виконавцями. Зазвичай такий порядок передбачає розподіл колективної премії з використанням КТУ. Для оцінювання особистого трудового внеску (розрахунку КТУ) можна застосовувати такі параметри, як: обсяг виконуваних послуг та робіт за конкретною функцією управління, їхня напруженість, якість послуги, виробнича й творча активність тощо.

Отже, для удосконалення організації заробітної плати на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» необхідно запроваджувати мотивацію трудової діяльності працівників, аналізувати фактори, що на неї впливають. Також необхідне застосування обґрунтованих розмірів премій працівникам підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», що сприятиме більш ефективному та сумлінному виконанню обов'язків працівників підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Висновки до розділу 3

Отже, на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» успішно впроваджена така функціональність: основні дані персоналу; набір персоналу; організаційний менеджмент; введення профілів кваліфікацій співробітників і профілів вимог до посад; управління заходами щодо навчання; управління планами професійного зростання співробітників; планування кар'єри молодих фахівців; формування кадрового резерву, планування спадкоємності штатних посад; управління системами атестацій співробітників; розрахунок заробітної плати.

Визначено, що у корпораціях створені системи, які дозволяють оцінити кожного співробітника на основі об'єктивних критеріїв, оптимально використовувати професійний і особистий потенціал фахівців, розраховувати заробітну плату, планувати зростання і управляти кар'єрою співробітників.

Доведено, що під ефективністю кар'єри розуміють ступінь задоволеності співробітниками послідовністю відносин у кар'єрі. Ознаками ефективності кар'єри є її результативність, кар'єрні відносини, адаптованість і тотожність кар'єри. Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. Чим більше досягнута висота, тим більше визначена відповідальність, асигнований бюджет і створений доход. ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», звичайно, зацікавлено в результативній кар'єрі, тому що воно має безпосереднє відношення до організаційної ефективності. Таким чином, швидкість збільшення зарплати і досягнуте ієрархічне положення відображають у більшості випадків ступінь потреби особистості в організаторській роботі.

Встановлено, що ефективну кар'єру в ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», можуть будувати лише індивіди з високим рівнем роботи, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективна кар'єра, безсумнівно, ґрунтується на організаційній роботі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Запропоновано, що для удосконалення організації заробітної плати на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» необхідно імплементувати мотивацію трудової діяльності працівників, аналізувати фактори, що на неї впливають. Також необхідне застосування обґрунтованих розмірів премій працівникам підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», що сприятиме більш ефективному та сумлінному виконанню обов'язків працівників підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи було зроблено такі висновки. Встановлено, що кадрова політика корпорацій – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації. Визначено, що цілями кадрової політики є своєчасне забезпечення корпорацій персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Доведено, що кадрова політика корпорацій засновується на принципах справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації. До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику корпорацій, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику корпорацій, є цілі корпорацій, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

Визначено, що саме активність повинна бути базовим показником для заохочення, винагороди, застосування як економічного, так і морального стимулювання працівників корпорації. Практична значущість оцінки чинників, що впливають на ділову активність, полягає в тому, що менеджери на основі запропонованої моделі оцінок можуть визначити сильну або слабку ланку, тобто той чинник, управління який приведе до зростання ділової активності в діяльності корпорації. Розрахований показник активності персоналу підрозділу порівнюється з середнім по корпорації за відповідний період і слугує підставою для нарахування або не нарахування премії.

Проаналізовано методичні підходи до формування принципів та методів управління персоналом корпорацій, які являють собою послідовні етапи реалізації управлінського впливу, що дає можливість оцінити завантаженість управлінського персоналу.

Встановлено, що обсяг роботи і чисельність управлінських підрозділів залежать від безлічі виробничих чинників, що визначають потужність виробництва. Вплив цих чинників проявляється у вигляді обсягу активного навантаження як непрямого так і прямого впливу. Залежність ефективності управлінської праці від обсягів активного навантаження та визначення його обсягу дозволяє розрахувати оптимальну чисельність управлінських підрозділів.

В результаті аналізу встановлено, що підприємство ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» має змогу підвищити рентабельність майже на 9 %, при цьому отримати чистий прибуток в сумі 176 тис. грн. Все це дасть можливість підприємству не лише добре функціонувати в ринковому сучасному середовищі, але й поліпшити свої економічні показники, а, отже, покращити соціальні гарантії для своїх працівників.

Визначено, що основними недоліками у організації роботи з персоналом на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» є: неефективність змісту процедури набору персоналу; відсутність оцінки кандидатів на робочі місця; відсутність на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» процедури адаптації нових працівників; відсутність планування кар'єрного зростання працівників.

Встановлено, що для подолання виявлених недоліків на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» необхідно реалізувати наступні заходи: набір персоналу необхідно проводити з огляду на створення резерву працівників по всіх посадах; проводити оцінку кандидатів на робочі місця і добирати кращих з резерву, створеного в ході набору; здійснювати розробку програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Отже, для покращення ефективності використання персоналу необхідно на основі проведеного аналізу основних техніко-економічних показників

діяльності ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» за 2020-2022 рр. необхідно виявити ефективні напрями та резерви, впровадження яких призведе до зростання одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці всього підприємства.

Завдяки реалізації даних напрямів в масштабах підприємства може бути досягнута мета ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», а саме покращення фінансових результатів господарської діяльності.

Отже, на ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» успішно впроваджена така функціональність: основні дані персоналу; набір персоналу; організаційний менеджмент; введення профілів кваліфікацій співробітників і профілів вимог до посад; управління заходами щодо навчання; управління планами професійного зростання співробітників; планування кар'єри молодих фахівців; формування кадрового резерву, планування спадкоємності штатних посад; управління системами атестацій співробітників; розрахунок заробітної плати.

Визначено, що у корпораціях створені системи, які дозволяють оцінити кожного співробітника на основі об'єктивних критеріїв, оптимально використовувати професійний і особистий потенціал фахівців, розраховувати заробітну плату, планувати зростання і управляти кар'єрою співробітників.

Доведено, що під ефективністю кар'єри розуміють ступінь задоволеності співробітниками послідовністю відносин у кар'єрі. Ознаками ефективності кар'єри є її результативність, кар'єрні відносини, адаптованість і тотожність кар'єри. Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. Чим більше досягнута висота, тим більше визначена відповідальність, асигнований бюджет і створений доход. ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», звичайно, зацікавлено в результативній кар'єрі, тому що воно має безпосереднє відношення до організаційної ефективності. Таким чином, швидкість збільшення зарплати і досягнуте ієрархічне положення відображають у більшості випадків ступінь потреби особистості в організаторській роботі.

Встановлено, що ефективну кар'єру в ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», можуть будувати лише індивіди з високим рівнем роботи, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективна кар'єра, безсумнівно, ґрунтується на організаційній роботі ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

Запропоновано, що для удосконалення організації заробітної плати на підприємстві ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» необхідно імплементувати мотивацію трудової діяльності працівників, аналізувати фактори, що на неї впливають. Також необхідне застосування обґрунтованих розмірів премій працівникам підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», що сприятиме більш ефективному та сумлінному виконанню обов'язків працівників підприємства ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження [Електронний ресурс] / О. І. Андрусь, М. Ю. Вовк. // Ефективна економіка. - 2018. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_48
2. Апопій В. В. Удосконалення кадрової політики торговельних підприємств споживчої кооперації як умова їх подальшого розвитку / В. В. Апопій, Д. В. Курзанцев // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 6(2). - С. 218-221.
3. Бакало Н. В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньо-економічну діяльність / Н. В. Бакало, К. О. Струцька // Економіка і регіон. - 2016. - № 6. - С. 71-75.
4. Бала О. І. Розвиток інструментів управління персоналом в кадровій політиці підприємств / О. І. Бала, М. І. Тарнавський, Р. Д. Бала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2014. - № 797. - С. 348-355.
5. Барна М. Ю. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків / М. Ю. Барна, В. Ю. Ільїн, Є. В. Карпенко, О. В. Божко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 2. - С. 157-164.
6. Березіна Л. М. Кадрова політика у взаємовідносинах підприємств АПК / Л. М. Березіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 4(1). - С. 133-137.
7. Білявський В. М. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств / В. М. Білявський, К. В. Шуліковська // Підприємництво та інновації. - 2022. - Вип. 25. - С. 33-40.

8. Бондаренко Д. Ю. Основні підходи до формування принципів та методів управління персоналом на підприємстві / Д. Ю. Бондаренко ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Пошук : науково-освітній журнал аспірантів, магістрантів, студентів, учнів Європейського університету. – 2012. – № 14 (II), травень. – С. 80-85.

9. Бондаренко С. М. Удосконалення кадрової політики підприємства модної індустрії [Електронний ресурс] / С. М. Бондаренко, Д. В. Марченко. // Ефективна економіка. - 2019. - № 10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_53

10. Борданова Л. С. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві / Л. С. Борданова, Н. В. Семенченко, Ж. В. Попович // Економіка та держава. - 2022. - № 6. - С. 54-59.

11. Борщ В. І. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України / В. І. Борщ, В. В. Белякова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2017. - Т. 16, вип. 3. - С. 175-187.

12. Брітченко Г. І. Особливості використання сучасних методів оцінювання персоналу як інструменту сучасної кадрової політики промислових підприємств / Г. І. Брітченко, Ф. Л. Перепадя // Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка. - 2011. - Вип. 2. - С. 92-100.

13. Брітченко Г. І. Особливості механізму кадрової політики промислових підприємств / Г. І. Брітченко, Ф. Л. Перепадя // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2012. - Вип. 24. - С. 17-24.

14. Брітченко Г. І. Особливості формування сучасної кадрової політики промислових підприємств / Г. І. Брітченко, Ф. Л. Перепадя // Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка. - 2011. - Вип. 1. - С. 91-97.

15. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Вісник економічної науки України. - 2014. - № 3. - С. 7-11.

16. Василичев Д. В. Удосконалення методів оцінки інноваційної складової кадрової політики підприємств / Д. В. Василичев // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2014. - Вип. 1(2). - С. 173-178.

17. Вихристюк М. О. Вдосконалення кадрової політики машинобудівних підприємств / М. О. Вихристюк, В. Г. Мамченко // Машинобудування. - 2009. - № 4. - С. 204-212.

18. Вихристюк М. О. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку машинобудівного підприємства / М. О. Вихристюк, В. Г. Мамченко // Машинобудування. - 2010. - № 6. - С. 189-197.

19. Водолажська Т. О. Розробка кадрової політики підприємства / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - 2015. - Вип. 26. - С. 50-66.

20. Водолажська Т. О. Сутність поняття "кадрова політика підприємства" / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - 2014. - Вип. 24. - С. 55-64.

21. Волянська-Савчук Л. В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи / Л. В. Волянська-Савчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 3(1). - С. 137-141.

22. Воскобійник С. Я. Механізм реалізації кадрової політики на різних етапах життєвого циклу сільськогосподарських підприємств / С. Я. Воскобійник // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. - 2018. - Т. 20, № 86. - С. 92-96.

23. Галайда Т. О. Використання європейського досвіду реалізації кадрової політики підприємствами харчової промисловості України / Т. О. Галайда, Т. Л. Чувакова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 4. - С. 95-98.

24. Ганенко О. А. Реінжиніринг підприємницької діяльності / О. А. Ганенко ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Освітньо-інноваційна інтерактивна

платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2019. – С. 373-379.

25. Гаркуша І. Р. Аналітичні дослідження сучасного підходу до формування нових компетенцій менеджера / І. Р. Гаркуша ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 2. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 64-66.

26. Гасюк Л. М. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства / Л. М. Гасюк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2011. - Вип. 27(1). - С. 156-160.

27. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / Л. М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 5. - С. 155-159.

28. Германюк Н. В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства / Н. В. Германюк // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2020. - № 3. - С. 65-75.

29. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка // Молодий вчений. - 2015. - № 12(1). - С. 159-164.

30. Гончар О. І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19 / О. І. Гончар, Л. І. Муравська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 6. - С. 69-72.

31. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку / Н. Г. Гончаренко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 1(1). - С. 121-125

32. Гончаров Ю. В. Удосконалення кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк, Ю. Б. Бережна. // Ефективна економіка. - 2017. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_6_3

33. Горбань О. Г. Теоретичні основи формування сучасної моделі менеджменту / О. Г. Горбань ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 85-річчю Національного авіаційного університету, м. Київ, 22 квітня 2019 року. – Т. 2. – Київ : НАУ, 2019. – С. 8-9.

34. Господарський кодекс України від 16.01.2007р. № 436-IV, зі змінами та доповненнями

35. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 148-155.

36. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(1). - С. 80-82.

37. Денисенко М. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2018. - Вип. 4. - С. 231-238.

38. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу - важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова // Економіка та держава. - 2019. - № 4. - С. 11-17.

39. Джеджула В. В. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств / В. В. Джеджула, І. Ю.

Єпіфанова, Д. О. Гладка // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 2. - С. 88-92.

40. Дикань В. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства / В. В. Дикань, М. В. Гладух // Соціальна економіка. - 2017. - № 2. - С. 88-92.

41. Дороніна О. А. Забезпечення мотиваційної ролі кадрової політики аграрного підприємства як чинник його конкурентоспроможності / О. А. Дороніна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2(5). - С. 137-144.

42. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством / О. А. Дороніна // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 20. - С. 92-95.

43. Задорожна А. І. Сутність майна підприємства, його класифікація та принципи формування / А. І. Задорожна ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Пошук : науково-освітній журнал аспірантів, магістрантів, студентів, учнів Європейського університету. – 2012. – № 14 (II), травень. – С. 23-26.

44. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР в редакції від 01.04.2023.

45. Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації / І. В. Застрожнікова // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2020. - № 4. - С. 59-66.

46. Захарова О. В. Інвестиційна складова ефективної кадрової політики підприємства / О. В. Захарова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2010. - № 4(3). - С. 154-157.

47. Захарчин Г. М. Кадрова політика в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 4(1). - С. 192-194.

48. Капінос Г. І. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки / Г. І. Капінос, І. В. Костюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 2. - С. 52-56.

49. Киричок О. В. Мотивації персоналу як напрям формування кадрової політики підприємства / О. В. Киричок // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2019. - № 1. - С. 82-87.

50. Кифяк В. Ф. Сучасні підходи та напрями удосконалення кадрової політики підприємства / В. Ф. Кифяк, О. Куцак // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2016. - Вип. 3-4. - С. 154-159.

51. Киш Л. М. Реалізація кадрової політики на підприємствах АПК / Л. М. Киш // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2018. - № 2. - С. 27-37.

52. Кобрусєва Є. А. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства / Є. А. Кобрусєва, Р. В. Іванов // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2020. - № 12(1). - С. 58-63.

53. Комарецька П. В. Реструктуризація підприємств як основа їх розвитку / П. В. Комарецька // Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. Проблеми науки, практики та освіти : збірник наукових праць за матеріалами ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 27-28 листопада 2003 року. – У 2-х ч. – Ч. 1. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – С. 182-185.

54. Комарецька П. В. Реструктуризація промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 6 (73). – С. 61-64.

55. Кравченко О. О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах / О. О. Кравченко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2018. - № 7(2). - С. 32-36.

56. Криворучко О. М. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - 2015. - Вип. 25. - С. 88-98.

57. Крючко О. С. Кадрова політика як складова ефективного розвитку підприємств торгівлі / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2010. - № 4(3). - С. 218-220.

58. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 4(2). - С. 275-279.

59. Кузнєцова Т. В. Методичні підходи до формування кадрової політики експортоорієнтованих підприємств з урахуванням міжнародного досвіду / Т. В. Кузнєцова // Економіка промисловості. - 2012. - № 1-2. - С. 366-375.

60. Лазоренко Л. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємств зв'язку / Л. В. Лазоренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 1. - С. 27-32.

61. Левицька І. В. Аналіз кадрової політики як основи організації системи мотивації на промислових підприємствах / І. В. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 5(2). - С. 49-53.

62. Мазур В. А. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах / В. А. Мазур, Н. В. Германюк, Р. В. Дмитрук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2018. - № 1. - С. 7-20.

63. Марченко В. М. Теоретичні основи кадрової політики сучасних підприємств / В. М. Марченко, В. А. Хондока // Підприємництво та інновації. - 2016. - Вип. 2. - С. 38-42.

64. Матвєєва Н. М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства / Н. М. Матвєєва // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2020. - № 5(1). - С. 72-77.

65. Михайлова О. С. Організація кадрової політики в аграрних підприємствах / О. С. Михайлова, В. В. Островерхий, Р. А. Скрипник // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 24. - С. 61-64.

66. Мортіков В. В. Бюджетне обмеження підприємства та його кадрова політика / В. В. Мортіков, А. М. Моклякова // Фінанси України. - 2010. - № 7. - С. 109-117.

67. Ольшанська О. В. Діджиталізація економіки: застосування цифрових технологій в економічній політиці / О. В. Ольшанська, П. В. Пузирьова // Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 251-253.

68. Перепадя Ф. Л. Аналіз факторів формування кадрової політики промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2011. - Вип. 22. - С. 94-99.

69. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48

70. Перепадя Ф. Л. Мотивація персоналу як інструмент сучасної кадрової політики промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя, Р. В. Іорданова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2010. - Вип. 20. - С. 159-162.

71. Петренко Н. О. Сутність корпоративної культури та її вплив на систему кадрової політики підприємства / Н. О. Петренко // Сучасні питання економіки і права. - 2014. - Вип. 1. - С. 23-28.

72. Погребняк А. Ю. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Погребняк, І. М. Ліннік. // Ефективна економіка. - 2018. - № 10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_53

73. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект / О. В. Потьомкіна // Економічний форум. - 2021. - № 3. - С. 145-150.

74. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1 (104). – С. 158-162.

75. Пузирьова П. В. Значення маркетингового дослідження при визначенні ключових факторів впливу на план виробництва продукції промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 30. – Київ : НАУ, 2011. – С. 168-174.

76. Пузирьова П. В. Ключові чинники формування та розвитку транснаціональних корпорацій в міжнародному бізнесі / П. В. Пузирьова, О. О. Папко // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 11 травня 2023 року. Київ : НАУ, 2023. – С. 205-208.

77. Пузирьова П. В. Людський капітал як стратегічний ресурс соціально-економічного розвитку країни / П. В. Пузирьова // Менеджмент : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 20. – Київ : МАУ, 2015. – С. 33-38.

78. Пузирьова П. В. Необхідність організаційно-правового забезпечення фінансової політики підприємств у сучасних умовах господарювання / П. В. Пузирьова, Я. В. Котляревський // Наукові записки (Української академії друкарства). – 2010. – № 2 (18). – С. 96-101.

79. Пузирьова П. В. Особливості формування потенціалу автотранспортних підприємств, що здійснюють вантажні перевезення / П. В. Пузирьова // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1820>

80. Пузирьова П. В. Особливості функціонування виробничої стратегії промислових підприємств у сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 5 (120). – С. 154-156.

81. Пузирьова П. В. Професійний розвиток фахівців у ринкових умовах сьогодення / П. В. Пузирьова // Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології : збірник матеріалів IV-ої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 16 жовтня 2019 року. – Київ : Агроосвіта, 2019. – С. 69-71.

82. Пузирьова П. В. Стимулювання праці як система трудового заохочення / П. В. Пузирьова, Ю. Ю. Кондратюк // Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, м. Полтава, 17 листопада 2021 року. – Полтава : ПДАУ, 2021. – С. 62-64.

83. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти менеджменту віртуальних підприємств / П. В. Пузирьова // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 3 жовтня 2019 року. – У 6 ч. – Ч. 2. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 33-34.

84. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти та необхідність впровадження контролінгу на промислових підприємствах / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 9 (124). – С. 180-183.

85. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства / П. В. Пузирьова, С. О. Пузирьов // Менеджмент : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 20. – Київ : МАУ, 2015. – С. 39-46.

86. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти відтворення та розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства / П. В. Пузирьова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 31. – Київ : НАУ, 2011. – С. 100-103.

87. Пузирьова П. В. Теоретичні підходи до концепції управління розвитком підприємств / П. В. Пузирьова // Актуальні питання розвитку науки та освіти : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів,

19-20 жовтня 2019 року. – Ч. 1. – Львів : Львівський науковий форум, 2019. – С. 25-26.

88. Пузирьова П.В. Формування інтелектуально-економічної платформи післявоєнного відновлення України. Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення: моногр. / за наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. Київ : КНУТД, 2022. С. 248-276.

89. Роженко О. В. Оцінка безпеки трудових ресурсів добувних підприємств Кривбасу як базис формування їх кадрової політики / О. В. Роженко // Торгівля і ринок України. - 2018. - № 2. - С. 96-101.

90. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу / О. В. Роженко // Торгівля і ринок України. - 2019. - № 1. - С. 58-65.

91. Сабецька Т. І. Соціальна відповідальність як філософія формування ефективної кадрової політики підприємства / Т. І. Сабецька // Економіка та держава. - 2018. - № 4. - С. 53-57.

92. Сейсебаєва Н. Г. Інноваційне впровадження кадрової політики в стратегічному управлінні підприємства / Н. Г. Сейсебаєва, О. В. Гордієнко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 1. - С. 132-139.

93. Сем'ян О. В. Формування кадрової політики в контексті стратегічного управління підприємством / О. В. Сем'ян // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Економіка. - 2013. - Т. 14, Вип. 266. - С. 238-245.

94. Синиця В. А. Менеджмент виробництва поліетиленових пакетів в умовах екологічної кризи / В. А. Синиця ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 85-річчю Національного авіаційного університету, м. Київ, 22 квітня 2019 року. – Т. 2. – Київ : НАУ, 2019. – С. 30-31.

95. Синякова К. М. Методичні основи формування кадрової політики забезпечення ефективної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства / К. М. Синякова // Таврійський науковий вісник. - 2012. - Вип. 82. - С. 304-312.

96. Сичова К. В. Корпоративна пенсійна програма в рамках кадрової політики підприємства / К. В. Сичова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2010. - № 4(2). - С. 177-181.

97. Сінілкіна А. В. Виклики, тренди та перспективи розвитку кластерного підприємництва в Україні / А. В. Сінілкіна ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 1. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 65-67.

98. Сірченко К. О. Теоретичні основи працездатності менеджера та результативності його праці на підприємстві / К. О. Сірченко ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 24 жовтня 2019 року. – У 7 ч. – Ч. 3. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 61-62.

99. Сірченко К. О. Теоретичні основи працездатності: характеристика та оцінка працездатності менеджерів на підприємстві / К. О. Сірченко ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2019. – С. 321-331.

100. Смірнова Г. В. Формування кадрової політики на підприємствах торгівлі в сучасних умовах / Г. В. Смірнова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 4. - С. 15-21.

101. Соколовський С. А. Аналіз сучасного стану управління процесами формування кадрової політики підприємства / С. А. Соколовський // ScienceRise. - 2017. - № 3. - С. 29-32.

102. Ткаченко І. В. Сучасний стан та динаміка розвитку freelance в Україні / І. В. Ткаченко, П. В. Пузирьова, М. П. Прис // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 215-221.

103. Тонюк М. О. Трансформація оплати праці в контексті сучасної кадрової політики підприємства / М. О. Тонюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 30(1). - С. 68-72.

104. Турчіна С. Г. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД / С. Г. Турчіна, Л. О. Дашутіна // Бізнес-навігатор. - 2020. - Вип. 2. - С. 17-21.

105. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 3. - С. 125-127.

106. Франчук А. Д. Розробка механізму розвитку підприємства / А. Д. Франчук ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Пошук : науково-освітній журнал аспірантів, магістрантів, студентів, учнів Європейського університету. – 2012. – № 14 (II), травень. – С. 67-70.

107. Халіляєва О. В. Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 33-40.

108. Халіляєва О. В. Управління потенціалом та його значення в сучасних умовах макроекономічної глобалізації / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку :

матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тарту (Естонія), 7 лютого 2022 року. – Київ ; Тарту : ГО "ВАДНД", 2022. – С. 467-471.

109. Хлоп'як Є. В. Хлоп'як Є. В. Закордонний досвід ведення кадрової політики та підходи до його адаптації у вітчизняних підприємствах ресторанного господарства / Хлоп'як Є. В. Хлоп'як Є. В. // Університетські наукові записки. - 2005. - № 1-2. - С. 383-388.

110. Холодний Г. О. Використання компетентнісного підходу в системі кадрового забезпечення товарної інноваційної політики підприємств / Г. О. Холодний // Бізнес Інформ. - 2015. - № 3. - С. 252-257.

111. Чичун В. А. Значення кадрової політики в діяльності підприємства / В. А. Чичун // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2012. - Вип. 2. - С. 226-232.

112. Шапа Н. М. Дослідження кадрової політики промислового підприємства / Н. М. Шапа, Ю. В. Костюшкіна, А. О. Спектор, А. Д. Курова // Економічний простір. - 2015. - № 94. - С. 245-254.

113. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / О. А. Шаповал, А. О. Іваній, А. О. Гальченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 5. - С. 149-151.

114. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства / О. А. Шаповал, С. Л. Таранічев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 27(2). - С. 97-100.

115. Шаповал О. А. Управління процесами формування кадрової політики підприємства харчування на основі аналізу руху робочої сили / О. А. Шаповал // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2014. - № 1. - С. 150-156.

116. Шацька З. Я. Сутність креативного менеджменту в системі економічно-фінансового управління інтегрованими одиницями / З. Я. Шацька, М. С. Шацька, О. В. Халіляєва // Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних

і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 242-244.

117. Шацька З. Я., Демчук О. М. Проблеми працевлаштування вимушено переміщених осіб в міжнародних компаніях. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №3(262). С. 100-105.

118. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні». 2022. №10 (257). С. 100-104.

119. Шацька З.Я. Лозова К.О. Ділові якості сучасного керівника в контексті психології впливу на підлеглих // З.Я. Шацька, К.О. Лозова. – Причорноморські економічні студії. – Випуск 33. – 2018. – 260 с. – с.141-145.

120. Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства / З.Я. Шацька, Я.О. Григоренко. – Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання. – №14. – 2016. – 8 с. – www.global-national.in.ua

121. Шацька З.Я., Ісаченко Ю.А. Особливості організації роботи керівника групи в автобусних турах в умовах пандемії COVID-19. Міжнародний науково-практичний журнал «Економіка та держава». 2020. №9 вересень. С.95-99.

122. Шацька З.Я., Пилипенко О.В. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах програм випереджаючого навчання [Електронний ресурс]/ З.Я. Шацька, О.В. Пилипенко. – Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал. - №5(05). – 2017. – 11 с. – Режим доступу до журналу: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5>

123. Шашина М. В. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили / М. В. Шашина, Р. В. Тульчинський, О. Ю. Федотов // Агросвіт. - 2019. - № 3. - С. 48-52.

124. Язлюк Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління / Б. О. Язлюк, В. Л. Вороніна, В. О. Гордієнко // Український журнал прикладної економіки. - 2019. - Т. 4, № 4. - С. 191-198.

125. Ясінська Ю. Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності / Ю. Р. Ясінська // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. - 2014. - Вип. 46. - С. 224-228.

126. Ящук В. І. Моделювання процесу формування кадрової політики торговельного підприємства / В. І. Ящук, В. П. Яблонський // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.3. - С. 377-382.

127. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions / V. Tkachenko, A. Kwilinski, B. Kaminska, I. Tkachenko, P. Puzyrova // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2019. – Vol. 3, No. 30. – P. 85-94.

128. Improvement of controlling in the financial management of enterprises / N. Mazur, L. Khrystenko, J. Pásztorová, M. Zos-Kior, I. Hnatenko, P. Puzyrova, V. Rubezhanska // TEM Journal - Technology, Education, Management, Informatics. – 2021. – Volume 10, Issue 4, November. – P. 1605-1609.

129. International economic activity in the conditions of economic integration / P. Puzyrova, O. V. Khaliliaeva, S. I. Spivak, D. O. Porokhnia // Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – № 4 (263). – С. 42-50.

130. Kondratiuk Yu. Yu. Modern aspects of labor motivation as a reason for human resources management / Yu. Yu. Kondratiuk, P. V. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 18-23.

131. Modeling of management decisions on financial leasing in the agri-food sector / P. Puzyrova, Yu. Rusina, T. Tsalko, S. Nevmerzhytska, O. Nyshenko, V. Rubezhanska // Laplage em Revista (International). – 2021. – Vol. 7, n. 2, May.-Aug. – P. 729-736.

132. Olshanska O. V. Actual aspects of foreign economic activity and foreign economic relations in modern economic conditions / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova, O. V. Parashchak // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2022. – № 9 (256). – С. 21-28.

133. Olshanska O. V. The influence of the activities of transnational corporations on the development of the world economy / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova, Ye. S. Konstantynenko // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2022. – № 10 (257). – С. 5-11.

134. Organizational and economic mechanism of a business security as a guarantee of its sustainable development / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Klochko // *Virtual Economics*. – 2019. – Vol. 2, No. 4. – P. 71-85.

135. Panchenko M. A. The concept and features of the basic forms of calculations used in international trade / M. A. Panchenko, P. V. Puzyrova // *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року*. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 29-37.

136. Puzyrova P. The organizational and economic aspects of management, efficiency of use and development of personnel at the enterprise under martial law / P. Puzyrova // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2022. – № 11 (258). – С. 70-77.

137. Puzyrova P. V. Basic strategic directions for the entry of the enterprise into foreign markets / P. V. Puzyrova, N. O. Khmelevskiy, M. D. Herasymchuk // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2022. – № 9 (256). – С. 50-57.

138. Puzyrova P. V. Fundamentals of management and planning foreign economic activities of export-import enterprises / P. V. Puzyrova, O. V. Khaliliaeva, S. O. Okhrimenko // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2022. – № 10 (257). – С. 94-100.

139. Puzyrova P. V. Main aspects of international marketing activities of export companies / P. V. Puzyrova, N. O. Khmelevskiy, S. Mammadova //

Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 7-8 (254-255). – С. 124-131.

140. The interstate development of human capital accounting: Assessment and modeling of the economic effect / M. Chyzhevska, S. Sytniakivska, M. Demydova, S. Bebko, P. Puzyrova, V. Dovbush, N. Klymenchukova // *International Journal of Advanced and Applied Sciences (IJAAS)*. – 2022. – Volume 9, Issue 4 (April). – P. 35-43.

141. Tkachenko I. Basic general methods of social work / I. Tkachenko, P. Puzyrova // *Актуальні питання теорії та практики в галузі права, освіти, соціальних та поведінкових наук - 2020 : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернігів, 23-24 квітня 2020 року. – У 2-х т. – Т. 1. – Чернігів : Академія ДПіТС, 2020. – С. 303-306.*

142. Tkachenko V. Actual problems of personnel management in enterprises / V. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Klochko // *Globalne konteksty poszanowania praw i wolności człowieka. Współczesne problemy i dylematy : monografia nr 858 / red. Aleksandry Kuzior. – Gliwice : Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2020. – P. 331-342.*

143. Tkachenko V. The role and importance of modern education in human life / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova // *Globalne konteksty poszanowania praw i wolności człowieka. Współczesne problemy i dylematy : monografia nr 858 / red. Aleksandry Kuzior. – Gliwice : Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2020. – P. 343-355.*

144. Tkachenko V. V. Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph / V. V. Tkachenko, I. V. Tkachenko, P. Puzyrova. – Kyiv : Foliant, 2020. – 176 p.

145. Zamora O. Theoretical aspects of HR-Management in enterprises: methods and management styles / O. Zamora, P. Puzyrova // *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 144-150.*

ДОДАТКИ