

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Механізм управління персоналом та розвиток кар'єри на ТОВ «Ай ти
Навігатор»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Петренко А.П.

Керівник: проф. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.
економічних наук, проф..

Маркова С.В.

Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, доцент

Маркова С.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Петренко Андрій Павлович

1. Тема роботи «Механізм управління персоналом та розвиток кар'єри на ТОВ «Ай ти Навігатор»»

керівник роботи: Маркова С.В., д.е.н., проф., кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
8 таблиць
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С.В.		
2	Маркова С.В.		
3	Маркова С.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

_____ (підпис)

А. П. Петренко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. В. Довгополова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Механізм управління персоналом та розвиток кар'єри на ТОВ «Ай ти Навігатор»»: 70 сторінок, 8 таблиць, 8 рисунків, 61 джерело.

Об'єктом роботи є кадрова політика підприємства та система управління персоналом в умовах воєнного часу.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і практичних основ, принципів та методів управління персоналом підприємства в системі кадрової політики ТОВ «Ай ти Навігатор».

Мета роботи – узагальнення теоретичних положень і розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження – діалектичної логіки, узагальнення, комплексний аналіз і синтез, графічний, порівняльно-економічний аналіз.

У роботі досліджуються теоретичні аспекти формування кадрової політики та системи управління персоналом. Вивчено особливості системи управління персоналом. Розкрито сутність, типи та особливості формування кадрової політики. Визначено важливість розвитку персоналу як провідного елемента кадрової політики в сучасних умовах. Виконано дослідження кадрової політики та системи управління персоналом ТОВ «Ай ти Навігатор».

Проаналізовано кадрову політику підприємства та її основні складові. Надано оцінку системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики підприємства. Обгрунтовано впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор». Запропоновано заходи щодо удосконалення кадрової політики підприємства на основі проведення кадрового аудиту та автоматизації функцій з управління персоналом на підприємстві.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПІДПРИЄМСТВО, МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

ABSTRACT

Qualification work "Mechanism of personnel management and career development at AI ty Navigator" LLC: 70 pages, 8 tables, 8 figures, 61 sources.

The object of the work is the personnel policy of the enterprise and the personnel management system in wartime conditions.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical bases, principles and methods of personnel management of the enterprise in the system of personnel policy of "Ay ti Navigator" LLC.

The purpose of the work is to generalize theoretical provisions and develop recommendations for improving personnel policy and the personnel management system at the enterprise.

Research methods – dialectical logic, generalization, complex analysis and synthesis, graphic, comparative economic analysis.

The paper examines the theoretical aspects of personnel policy formation and the personnel management system. Peculiarities of the personnel management system were studied. The essence, types and features of personnel policy formation are disclosed. The importance of personnel development as a leading element of personnel policy in modern conditions is determined. A study of the personnel policy and personnel management system of "Ai ti Navigator" LLC was carried out.

The company's personnel policy and its main components are analyzed. An assessment of the personnel motivation system in the structure of the company's personnel policy is given. The implementation of motivational monitoring at the company "Ai ti Navigator" LLC is substantiated. Measures to improve the personnel policy of the enterprise on the basis of personnel audit and automation of personnel management functions at the enterprise are proposed.

PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL, PERSONNEL POLICY,
ENTERPRISE, MOTIVATION, PERSONNEL DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.1 Система управління персоналом: основні поняття і сутність	11
1.2 Сутність, типи та особливості формування кадрової політики	17
1.3 Розвиток персоналу як провідний елемент кадрової політики в сучасних умовах	24
Висновки до розділу 1	36
2 ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЙ ТИ НАВІГАТОР»	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор»	38
2.2 Характеристика основних складових кадрової політики підприємства	52
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор»	54
ВИСНОВКИ	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	58

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки кадрові питання перебувають у центрі уваги, як держави, регіону, так і кожного окремого суб'єкта господарювання. Система управління персоналом, як набір принципів та методів управління персоналом, є одним із провідних управлінських важелів, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування й раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу.

Економічна реформа, прискорення науково-технічного прогресу обумовили різке зростання потреб у кваліфікованих кадрах, формуванні сучасного мислення, постійному відновленні й поповненні знань всіх категорій працівників. Будь-яке підприємство прагне створити й далі вдосконалювати систему безперервної освіти. Вона орієнтується на досягнення двох взаємозалежних цілей: задоволення освітніх потреб людей, що є необхідною умовою гармонічного розвитку особистості; професійна й економічна підготовка людини для продуктивної праці.

Персонал є основою розвитку підприємства. Використання всіх факторів виробництва залежить від рівня розвитку працівника, сукупності його професійних знань, умінь, навичок та здібностей, які потрібно безперервно розвивати, інвестувати капітал для постійного їх збагачення знаннями, підвищення рівня кваліфікації робітників, спеціалістів та керівників.

В сучасних умовах гострої конкуренції та наслідків економічної кризи підприємства та установи різних видів економічної діяльності потребують нових, специфічних управлінських інструментів, одним з яких є прогресивне управління людськими ресурсами, забезпечення продуктивної взаємодії між менеджментом і персоналом.

На рівні підприємства управління персоналом виступає засобом реалізації кадрової політики. Ефективна стратегія діяльності підприємства будь-якої

галузі й форми власності неможливі без формування ефективної політики управління персоналом. Тому проблеми формування кадрової політики та управління персоналом є взаємозалежними на підприємстві, а тому винятково важливими й актуальними.

Проблемам формування кадрової політики та управління персоналом присвячена безліч робіт відомих учених: О.Ю. Амосова, А.І. Амоші, С. Беляєва, Т.Ю.Базарова, Д.П. Богині, Е.А. Гришньої, М.І. Долішнього, А.П. Єгоршина, П. Друкера, А.Я. Кібанова, А.П. Маслова, А. Маслоу, Е. Мейо, В.В. Онікієнко, Г.В. Щекіна, Т. Пітерсона, А.М. Селезньова, Ф. Тейлора, Р. Уотермана, М. Фрідмена й ін. Однак, дотепер у даній сфері залишається безліч невирішених питань із приводу формування ефективної кадрової політики, що й підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних положень і розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом на підприємстві.

Досягнення мети, можливе за умови виконання наступних завдань:

- розкрити сутність і основні поняття системи управління персоналом;
- вивчити сутність, типи і методи формування кадрової політики;
- узагальнити положення та обґрунтувати провідне місце розвитку персоналу в кадровій політиці підприємства;
- дослідити особливості кадрової політики та управління персоналом на підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор»;
- обґрунтувати доцільність формування організаційних основ проведення кадрового аудиту;
- розробити заходи щодо удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом.

Об'єкт дослідження – кадрова політика підприємства та система управління персоналом.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і практичних основ, принципів та методів управління персоналом підприємства в

системі кадрової політики ТОВ «Ай ти Навігатор».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали роботи вітчизняних і закордонних вчених у сфері менеджменту персоналу, публікації в періодичних виданнях, нормативно-методичні матеріали й звітні дані підприємства. Для досягнення поставленої мети використані наступні методи дослідження: діалектичної логіки, узагальнення, комплексний аналіз і синтез, графічний, порівняльно-економічний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що їхнє впровадження на підприємстві дозволяє не тільки оптимізувати різні складові кадрової політики, але й у цілому підвищити її ефективність. Це у свою чергу виявиться в скороченні трудомісткості управління й оптимізації витрат на персонал.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, звітні дані ТОВ «Ай ти Навігатор», монографічні дослідження та наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, результати власних спостережень.

Структура роботи складається зі вступу, в якому обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено його мету та завдання; трьох розділів, перший з яких присвячено дослідженню теоретичних аспектів формування кадрової політики та системи управління персоналом, у другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано кадрову політику та систему управління персоналом ТОВ «Ай ти Навігатор», третій розділ присвячено напрямам удосконалення кадрової політики та управління персоналом на ТОВ «Ай ти Навігатор». Завершують роботу узагальнюючі висновки за результатами дослідження та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Система управління персоналом: основні поняття і сутність

Протягом багатьох років людському фактору в бізнесі виділялася другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням компанії. Останнім часом таке ставлення почало змінюватися. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації [1, с. 121]. Серед причин такої переорієнтації – проблеми, що виникли в розвинених країнах світу наприкінці 70-х років у зв'язку зі швидкими змінами в технології, економічним і демографічним тиском, зниженням продуктивності тощо [2]. Тому важливою теоретичною й практичною проблемою є орієнтація персоналу на досягнення стратегічних завдань організації.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності [3, с. 18]. У теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували як планово-економічний показник вимірювання робочої сили [4]. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у

вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві [5].

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці [6].

У процесі виробництва здійснюється оптимальне комбінування таких факторів, як засоби виробництва, матеріали та праця. До цих факторів належить також змінний – управління, основними завданнями якого є планування, організація та контроль. Розглядаючи фактори виробництва, поряд із технічними та економічними проблемами необхідно враховувати соціальні та людські інтереси.

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відмін від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо [9, с. 232]. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна

організація не зможе досягти своєї мети й вижити.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у виробництві. Людина як носій виробничого фактора праці відрізняється від інших факторів виробництва насамперед тим, що вона не є пасивним предметом. Прийшов новий підхід до управління людьми, згідно з яким кадрова політика перетворюється на активну стратегію [8, с. 210]. Дедалі більшою мірою ця стратегія інтегрується в загальну політику організації людських ресурсів. Нове, неklasичне бачення управління дає змогу розглядати людину як фактор реалізації політики організації, джерело прибутків, культурно-перетворювальну, творчу силу [5, с.127]. Людську працю в організації необхідно використовувати так, щоб забезпечувалось оптимальне використання людських ресурсів, потенціалу організаційної поведінки працівників.

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін. Установлюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, як на «людський капітал». Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб [4]. Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси.

У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Дана система заснована на концепції

людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком [9, с. 4]. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку. Таким чином, під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації і спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем [10, с. 25].

До головних завдань системи управління персоналом сьогодні належать:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;

- управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою працівників;
 - участь у розробці організаційної стратегії (трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [4].
- Комплексна програма управління персоналом представлена у додатку А.

1.2 Сутність, типи та особливості формування кадрової політики

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [14]. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу [15, с. 36].

Кадрова політика формується державою, регіональними органами та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом [16, с. 344]. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності. Основним завданням кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Суб'єктами кадрової політики є представники керівництва фірми та

представники робітників і службовців у раді організації, представники, які обстоюють інтереси робітничої молоді, представники робітників і службовців у спостережній раді, а також комітет із трудових спорів, який розглядає спори між роботодавцями й радою організації і ухвалює обов'язкові для всіх рішення; комітет представлений двома сторонами на паритетних засадах. Згідно із законом про представницькі органи рада організації має великі повноваження щодо прийняття рішень у межах кадрової політики, особливо з питань умов праці, обладнання робочих місць, посадових призначень і підвищення рівня виробничої кваліфікації.

Окрім конституційних існують також й інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї – насамперед, профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники [17].

Цілі кадрової політики поділяють на економічні та соціальні [18, с. 75].

Економічні цілі є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження організації та одержання максимального прибутку. Важливим є також досягнення ефективного співвідношення між затратами та результатом. У сучасному кадровому господарстві принципу ефективності підпорядковане співвідношення цілей і затрат, які пов'язані з використанням людської праці у процесі виробництва. Кадрові рішення в існуючих економічних умовах найчастіше спрямовуються не на абсолютне зниження кадрових затрат, а на оптимізацію співвідношення між кадровими затратами, з одного боку, і продуктивністю фактора праці - з іншого.

Соціальні цілі кадрової політики передбачають поліпшення матеріального та нематеріального становища працівників. Зокрема, це стосується заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надання більшої свободи дій і права на участь у прийнятті рішень.

Розглядаючи цілі кадрової політики, треба враховувати особисті та суспільні цінності й уявлення. Однак було б неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні — тільки з працівником. З

одного боку, працівник зацікавлений у досягненні економічних цілей організації, бо, як правило, це гарантує йому збереження робочого місця, професійну зайнятість і матеріальний добробут; з іншого боку, організація зацікавлена в активних працівниках, які переживають за організацію, де працюють, і сприяють створенню позитивного іміджу організації поза її межами.

Для досягнення своїх цілей суб'єкти кадрової політики користуються певним інструментарієм – засобами кадрової політики. У кадровій політиці застосовують різні засоби та заходи, серед яких [19]:

- вибір стилю управління, від якого залежить вибір інших інструментів. У наукових розробках про кадрове господарство під стилем управління розуміють не тільки власний управлінський стиль того чи іншого керівника, а й принциповий управлінський стиль підприємства взагалі;

- соціальна політика та політика оплати праці — матеріальні стимули, які організація пропонує своїм працівникам;

- політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації та посадових призначень: навчання — підготовка нових кадрів для певних видів діяльності (на робочому місці чи на ознайомлювальних курсах), професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників; підвищення кваліфікації — внутрішньовиробниче та інші форми навчання, зокрема заочне; посадові призначення — формування критеріїв придатності для посад, внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу;

- створення належних умов праці: робоче місце — організація дбає про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода рухів, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення); робочий час - організація забезпечує можливість гнучкості робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки); зміст праці - організація вживає заходів щодо усунення чи зменшення монотонності певних видів діяльності завдяки розширенню спектра виконуваної роботи;

– забезпечення кадрами – підтримування контактів з бюро працевлаштування, консультантами з питань працевлаштування, об'єднаннями робітників і службовців, школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу організації для потенційних співробітників [5].

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Ефективна кадрова політика повинна бути:

– складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

– гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

– економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників [20].

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Тому традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту [21].

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів [13, с.81].

Кадрова політика формує:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
- відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- відношення до стабілізації колективу;
- відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігії, дотримання трудового законодавства [23].

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства, визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним [24]. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації (Додаток Б). Вона включає такі елементи: стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації, і через них реалізується.

1.3 Розвиток персоналу як провідний елемент кадрової політики в сучасних умовах

Сучасний етап розвитку виробничих сил привів до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворення її у вирішальний фактор останнього. Не випадково, наприклад, сьогодні більше 85% опитаних японських менеджерів на перше місце серед своїх завдань ставлять розвиток людських ресурсів [6, с. 32].

Сьогоднішній працівник повинен володіти стратегічним мисленням, заповзятливістю, широкою ерудицією, високою культурою. Це висунуло на порядок денний вимоги безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації.

Такі заходи можуть бути індивідуальними або груповими, проводитися на робочому місці або спеціалізовано, орієнтованими на розвиток загальних або специфічних навичок і вмінь.

У великих західних фірмах розвиток персоналу (людських ресурсів) являє собою систему взаємозалежних дій, елементами якої є вироблення стратегій, прогнозування й планування потреби в кадрах тої або іншої кваліфікації, керування кар'єрою й професійним ростом; організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури [27].

Можливості розвитку повинні бути надані всім бажаючим, адже воно підвищує не тільки ефективність роботи, але й гнучкість управління, поліпшує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, а ігнорування потреби в розвитку, нових знаннях і навичках підсилює плінність кадрів.

Реалізація сучасної концепції розвитку припускає підвищення гнучкості системи навчання, групові форми роботи, заміну викладачів консультантами.

Великі західні фірми інвестують усе більше коштів у розвиток персоналу самі, тому що зовнішній ринок праці й система освіти не встигають пристосуватися до швидких змін їх потреб у конкретних кадрах.

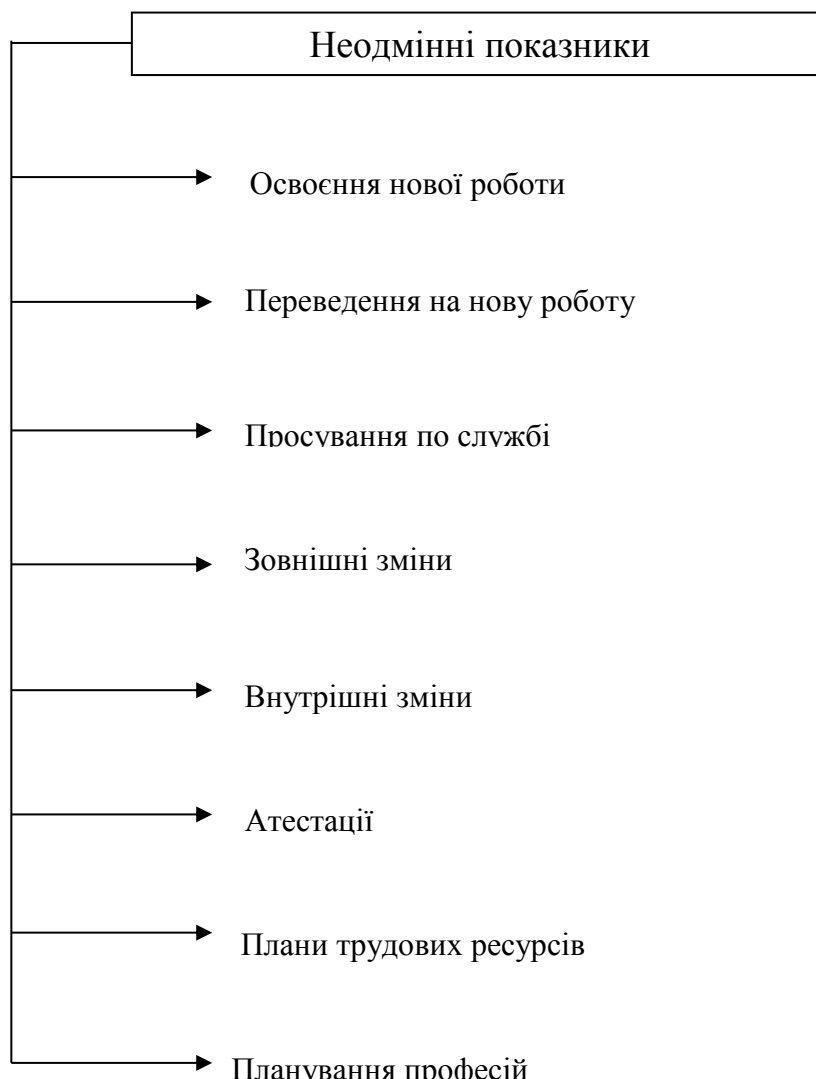
Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Професійний

розвиток - це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, заняттю посад, рішенню нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини [28].

Воно вимагає значних зусиль із боку кандидата, тому неможливо без зацікавленості з його боку. Мотивами тут можуть бути бажання скоріше освоїти нову роботу, зберегти колишню або одержати більше високу посаду, забезпечити гарантію стабільності або зростання доходів; придбати знання; розширити контакти; стати більше незалежним від роботодавців і конкурентоспроможним на ринку праці.

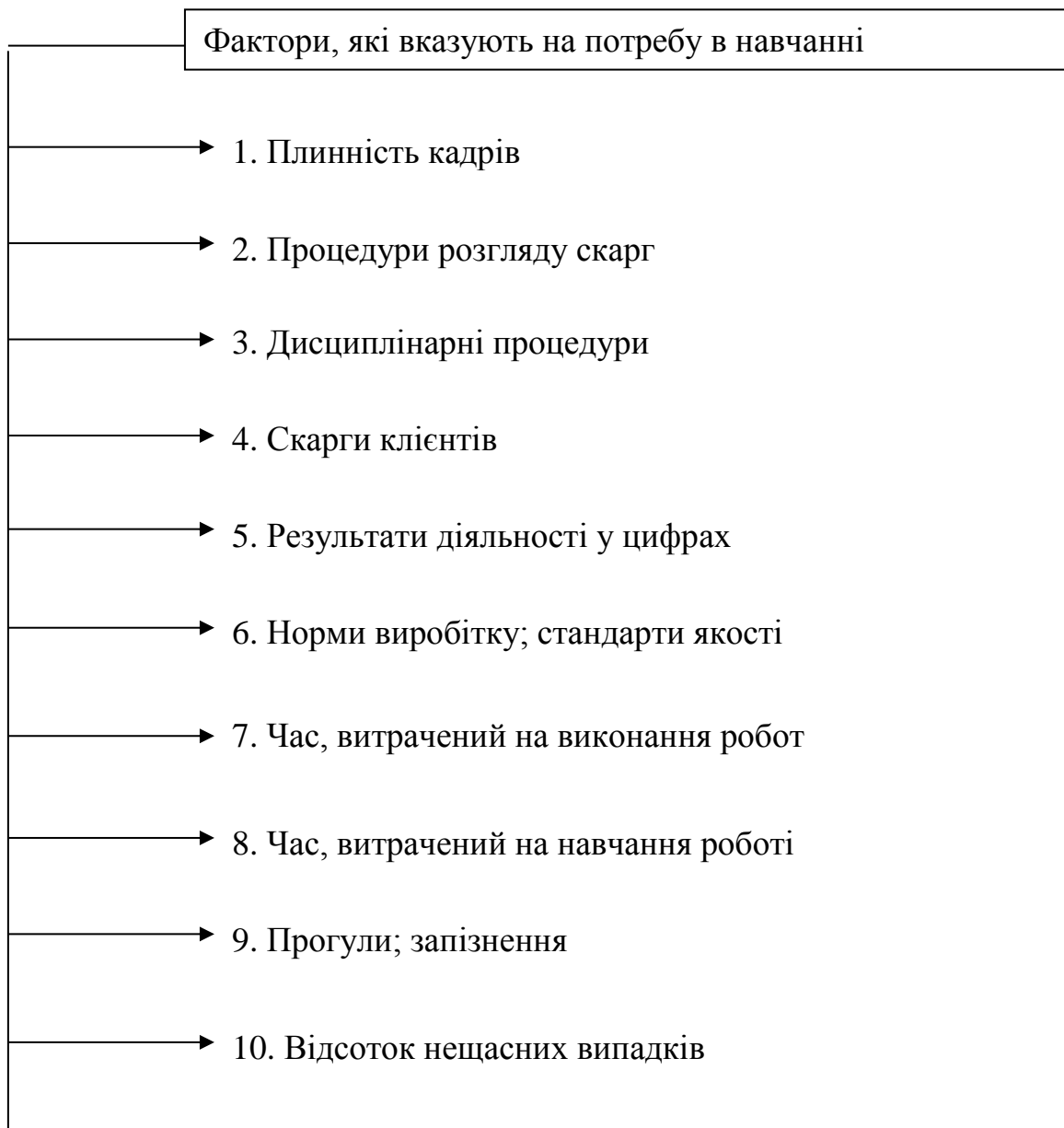
Керівники на основі спостереження за працівником і з урахуванням його розвитку та власної думки й індивідуального плану кар'єри формують конкретні цілі розвитку й навчання, якими можуть бути вироблення професійних навичок, формування певного типу мислення й поведження, одержання додаткових знань.

Існують неодмінні показники потреби в навчанні (рис. 1.1) [29].



Коли люди тільки починають працювати в організації, переводяться на іншу роботу або просуваються по службі, вони звичайно мають потребу в придбанні нових знань і навичок, щоб працювати ефективно.

Регулярні звіти, які готуються по оперативному керуванню виробництвом, збуту й результатам діяльності, а також звіти по якій-небудь конкретній причині, можуть бути корисним джерелом інформації про вимоги, пропонованих до підготовки кадрів. Фактори, які вказують на потребу в навчанні представлені нижче (рис. 1.2) [31].



Менш відчутні ознаки включають повторювані кризи, озлобленість, високий рівень конфліктності, нездорову конкуренцію або відсутність мотивації. Всі вони припускають або, щонайменше, натякають на необхідність навчання. Точне визначення вимагає більше ретельного дослідження. Існує багато методів на рівні працівника, групи й організації.

Аналіз трудових операцій на рівні окремої роботи звичайно є основою процесу її ідентифікації. Він містить у собі вивчення цієї роботи, щоб визначити знання, уміння й дії, необхідні для ефективного виконання. Знання, уміння й дії окремого працюючого також вивчаються: розбіжності між наявними й необхідними для даної роботи параметрами, щонайменше, теоретично, може бути встановлено, на практиці визначення вимог до навчання цілком доступно на нижчих рівнях, де обсяг знань і вмінь може бути легко встановлений, на більш високих рівнях це складніше, тому що не завжди ясно, які саме вимоги знадобляться для успішного виконання роботи [32].

По кожній професійній групі працівників можна зафіксувати набір навичок і вмінь, що становлять основу професії, ранжувати їх і, оцінивши стан того, якого навчають, скласти відповідні навчальні програми. Їхня індивідуалізація й раціоналізація дозволяють знизити строки навчання. Але при цьому потрібно мати на увазі, що розвиток рівною мірою всіх професійних і управлінських якостей нереально.

Відповідно до законодавства для професійної підготовки й підвищення кваліфікації працівників адміністрація організує індивідуальну, бригадну, курсове й іншу форми професійного навчання на виробництві за рахунок організації.

У законодавстві передбачені наступні види професійного навчання працівників: підготовки нових працівників; перепідготовка (перенавчання); навчання другим (суміжним) професіям; підвищення кваліфікації [36, с. 189].

Існує дві основні форми навчання: на робочому місці й з відривом від виробництва - у навчальних закладах (різного роду центри, школи робочої майстерності, курси та інше). Для початківців робітників можлива така комбінована форма, як учнівство, що поєднує у собі підготовку на робочому місці й поза нього.

Підготовка нових працівників – це первісне професійне й економічне навчання осіб, прийнятих на підприємство й раніше що не мало професії. За загальним правилом таке навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правилами працівників, і на них у повному обсязі поширюються законодавство про працю, колективний договір і інші нормативні акти.

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреби в навчанні, етапами якого є:

- визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їхнє обговорення як з ними самими, так і з колегами, і побудова профілю необхідної кваліфікації;

- аналіз існуючих навичок, знань і установ;

- побудова профілю наявної кваліфікації;

- порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб у навчанні й пріоритетів їхнього задоволення [40].

Система підвищення кваліфікації повинна бути частиною загальної концепції розвитку персоналу, що стимулюватиме підвищення ефективності праці та в цілому діяльності підприємства.

Необхідно відзначити специфічні потреби промислового підприємства у кадровому потенціалі промислово-виробничого персоналу належної кваліфікації та професій. Спеціальність працівника розглядається, як сукупність знань та навичок, які працівник отримав у відповідному навчальному закладі, а професія, як сукупність потреб роботодавця, які зафіксовані у відповідних

посадових інструкціях роботодавця, затребувані відповідним обладнанням або посадою.

Працівник, який має досвід та стаж роботи може виконувати більш складні завдання набуває нової кваліфікації та може претендувати на вищу заробітну платню, що відображається у тарифній сітці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЙ ТИ НАВІГАТОР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор»

Підприємство ТОВ «Ай ти Навігатор» – виробник сортової нержавіючої сталі на ринках СНД, а в Україні – безперечний лідер в даному сегменті. Будучи міжнародною компанією розробляє, виробляє і реалізує металопродукцію. Основним видом діяльності ТОВ «Ай ти Навігатор» є розробка, виробництво та реалізація металопродукції з нержавіючих, високолегованих інструментальних, швидкорізальних, порошкових, підшипникових, легованих і конструкційних марок сталі, у тому числі виплавлених методом порошкової металургії, електрошлакової і вакуумно-дугової переплавок.

Технології, які застосовуються на заводі, дозволяють отримувати високоякісні матеріали, що використовуються в найбільш відповідальних галузях промисловості: машинобудуванні, суднобудуванні, автомобілебудуванні, авіакосмічній та нафтогазовидобувній галузях. З металу заводу, випускають деталі та вузли машин і механізмів, безшовні труби і підшипники, інструмент для подальшої обробки металів і сплавів.

Споживачами продукції ТОВ «Ай ти Навігатор» є близько 100 компаній. На ринок України поставляється 32% від загального обсягу продаж підприємства на експорт – відповідно 68%. Найважливіші ринки збуту (з 100% на зовнішньому ринку за часткою продажів в експорті): Європа – 60%, Росія – 24%, Північна і Південна Америки – 8%, решта розподіляється на СНД, Далекий і Близький Схід.

Основними конкурентами ТОВ «Ай ти Навігатор» є: Відзначаємо, що в 2020 р. називається більше конкурентів на ринках Далекого Зарубіжжя в порівнянні з минулими опитуваннями клієнтів.

ТОВ «Ай ти Навігатор» не має філій, проте має декілька відокремлених

Розглянемо ключові фінансові показники діяльності ТОВ «Ай ти Навігатор» за 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Ай ти Навігатор»

Показник	2019	2020	2021	2021 у до 2018, %	2020 до 2018 (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн	9616,9	8280,2	7113,4	73,97	-2503,5
Собівартість реалізації продукції, млн. грн	9103,5	7815,5	6571,6	72,19	-2531,9
Фінансові витрати, млн. грн	519,9	491,8	416,3	80,07	-103,6
Об'єм капітальних інвестицій, млн. грн	85,7	97,8	105,4	122,99	19,7
Чистий фінансовий результат, млн. грн	-428,4	78,1	-887,8	-	-459,4

Джерело: складено автором на основі [43]

Таким чином, за 2020–2021 рр. підприємство не отримує прибутку, винятком став лише 2020 р., коли прибуток заводу становив 78,1 млн. грн. У 2021 р. збиток склав 887,8 млн. грн., що пояснюється падінням попиту на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, через уповільнення економічної активності, нестійкою економічною і напруженою геополітичною ситуацією в світі, зниження світових цін на металопродукцію, зростанням вартості сировини, енергоносіїв та інших ресурсів, що визначають собівартість та конкурентоспроможність підприємства, зміною національного та закордонного законодавства, суттєвих умов міжнародної торгівлі. Низькі темпи відновлення економічної активності та надлишок потужностей металургійної промисловості у світі призвели до падіння вартості металопродукції на світових ринках, а нестабільність економіки України, погіршення взаємин з країнами колишнього СНД та зростання собівартості внаслідок підвищення цін на енергоресурси (електроенергія, природний газ) спричинили подальше падіння

обсягів виробництва.

Аналіз операційних витрат ТОВ «Ай ти Навігатор» представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Ай ти Навігатор», тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Матеріальні затрати	8000648	6471854	5446594	68,1
Витрати на оплату праці	787472	856632	851313	108,1
Відрахування на соціальні заходи	167916	190745	181633	108,2
Амортизація	349427	339581	346304	99,1
Інші операційні витрати	482054	402533	529647	109,9
Разом	9787517	8261345	7355491	75,2

Джерело: складено автором на основі [43]

За 2019–2021 рр. на ТОВ «Ай ти Навігатор» відбулося зменшення операційних витрат на 24,8 %, що було спричинено зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції. Найбільше зменшення в структурі операційних витрат припало на матеріальні затрати – на 31,9 %, витрати на оплату праці та інші операційні витрати – відбулось зростання. Такі зміни можна охарактеризувати як позитивні, оскільки зростання оплати праці працівників підприємства є передумовою додаткового стимулювання до ефективної праці.

Місія підприємства: ТОВ «Ай ти Навігатор» виробляє і продає високоякісну продукцію з спеціальних сталей і сплавів, будуючи свій бізнес на благо акціонерів, співробітників і партнерів, несучи повну відповідальність за вплив своєї діяльності на навколишнє середовище і беручи участь в розвитку регіону присутності [41].

Система менеджменту якості ТОВ «Ай ти Навігатор» сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001 органом по сертифікації TÜV Thüringen (офіційний представник органу в Україні ТОВ «Інтерсерт-Україна»).

Вищий орган управління підприємства – Загальні збори акціонерів ТОВ

«Ай ти Навігатор». Колегіальний орган – Наглядова рада ТОВ «Ай ти Навігатор» (здійснює захист прав акціонерів). Виконавчий орган – Правління ТОВ «Ай ти Навігатор» (здійснює управління поточною діяльністю). Керівник роботи правління – виконуючий обов’язки голови правління ТОВ «Ай ти Навігатор». ТОВ «Ай ти Навігатор» має розгалужену організаційну структуру (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Ай ти Навігатор»

Джерело: складено автором на основі [41; 42]

Отже, наразі підприємство очолює голова правління, який організовує всю роботу підприємства і несе повну відповідальність за його стан і діяльність перед загальними зборами. Він представляє підприємство у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази по підприємству, відповідно до трудового законодавства приймає та звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває в банках рахунки підприємства.

Організаційна структура заводу включає:

– 2 основних цехів (3 електросталеплавильних цехи (в тому числі 1 цех вакуумно-дугового, електрошлакового переплаву); цех порошкової металургії; прокатний цех; термічний цех; калібрувальний цех; ковальсько-пресовий цех; ковальський цех; цех ад’юстажної обробки металу; копровий цех; інструментальний цех);

– 2 допоміжних цехів (цех підготовки виробництва; цех випробувань; 2

транспортних цехи (автомобільного та залізничного транспорту); 2 ремонтних цехи (ремонт механічного обладнання); ремонтний цех (ремонт електрообладнання); 2 енергозабезпечуючих цехи (мереж та підстанцій, енергосиловий); цех КВПта А); склад готової продукції);

- 2 виробництва (сталеплавильне і передільне);
- 5 відділів (включаючи головну бухгалтерію);
- 6 бюро, 3 групи [41; 42].

Виробнича служба займається: оперативним плануванням і регулюванням виробництва; розвитком системи управління виробництвом, формуванням пропозицій щодо оптимізації структури виробництва; виробництвом сталі (сталеплавильне виробництво); виробництвом металопродукції (передільне виробництво).

Технічна служба виконує такі роботи: розробка технічної політики і програм в сфері технічного розвитку, визначення напрямків технічного розвитку і впровадження нової техніки і нових технологій; організація будівельних робіт, технічний нагляд за будівлями і спорудами підприємства; забезпечення підприємства енергетичними ресурсами, технічне обслуговування обладнання, організація ремонтів обладнання підприємства; метрологічне забезпечення підприємства, виконання екологічних програм по зниженню впливу шкідливих чинників на навколишнє середовище; забезпечення функціонування Системи менеджменту якості, організація сертифікації Системи менеджменту якості (СМЯ) і продукції; розробка, регламентація і моніторинг процесів СМЯ відповідно до «Реєстру бізнес-процесів верхнього рівня ТОВ «Ай ти Навігатор»; організація процесу контролю технології та контроль якості продукції; організація робіт в сфері охорони праці та пожежної безпеки, підготовка підрозділів підприємства до дій в умовах надзвичайних ситуацій; організація робіт з технічної діагностики; розробка проектно-конструкторської документації.

Орієнтуючи свою продукцію на постійно зростаючі вимоги міжнародного ринку ТОВ «Ай ти Навігатор» послідовно проводить програму технічного

переоснащення, яка включає модернізацію сталеплавильного і прокатного виробництва. Відповідно до цієї програми електросталеплавильні печі старої конструкції малої потужності підлягають заміні на більш могутні і високоефективні. ТОВ «Ай ти Навігатор» намагається гнучко реагувати на запити своїх замовників і є відкритим до співробітництва на взаємовигідних умовах.

Для одержання високоякісної металопродукції ТОВ «Ай ти Навігатор» постійно модернізує виробництво, впроваджуючи сучасні технології і високопродуктивне обладнання. ТОВ «Ай ти Навігатор» виробляє більше 800 марок сталі та сплавів і більше 1000 різних профілів прокату [44].

Система менеджменту якості, яка впроваджена і діє на підприємстві, спрямована на постійне підвищення задоволеності споживачів, що є основними джерелами фінансових ресурсів підприємства, що забезпечують його стабільний розвиток.

Система менеджменту якості підприємства відповідає всім вимогам ISO 9001:2008 і ґрунтується на наступних принципах: рівень якості продукції визначає споживач; кожний співробітник впливає на якість; керування діяльністю і ресурсами здійснюється на основі процесного підходу; будь-який вид діяльності може і повинен бути вдосконалений; рішення приймаються тільки на основі аналізу фактів; постійне підвищення майстерності й компетентності персоналу в тому числі по керуванню якістю; відносини з постачальниками будуються на взаємовигідній основі.

Керівництво підприємства, будучи гарантом виконання вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008, реалізує політику і цілі в області якості шляхом планування, виконання, аналізу й постійного вдосконалювання управлінських, виробничих і допоміжних процесів системи менеджменту якості. ТОВ «Ай ти Навігатор» – соціально відповідальна компанія. Дотримуючись принципів корпоративної соціальної відповідальності, чітко виконує умови і зобов'язання колективного договору. Запорука успіху компанії – це, насамперед: інвестиції в розвиток персоналу; створення

перспективного кадрового резерву; забезпечення безпечних умов праці; збереження соціальних гарантій; природоохоронна діяльність і ресурсозбереження.

Основні техніко-економічні показники представлені в таблиці 2.3.

За 2018–2020 рр. спостерігається зменшення обсягу виробництва металопродукції на 9163 т і реалізованої металопродукції – на 7391 т. Це негативно вплинуло на обсяги експорту, який скоротився на 1165964 тис. грн., у т.ч. у країни СНД – на 306545 і країни далекого зарубіжжя – на 859419 тис. грн. Однак у структурі реалізації загального обсягу промислової продукції зросла частка експорту на 5 %. Незважаючи на таке зростання дохід від реалізації металопродукції зменшився за 2018–2020 рр. на 2503,5 млн. грн., валовий прибуток – збільшився на 28385 тис. грн., а загалом фінансовий результат склав 887843 тис. грн. чистого збитку, що більше на 459391 тис. грн.. ніж у 2018 р.

Таблиця 2.3 – Техніко-економічні показники ТОВ «Ай ти Навігатор»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.,	
				+, -	%
Дохід від реалізації металопродукції, тис. грн.	9616951	8280234	7113451	-2503500	-26,0
Обсяг реалізованої металопродукції, тон	158025	147544	150634	-7391	-4,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9103504	7815501	6571619	-2531885	-27,8
Валовий прибуток, тис. грн.	513447	464733	541832	28385	5,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-428452	78131	-887843	-459391	107,2
Експорт, тис. грн., в т. ч.	5970744	5087457	4804780	-1165964	-19,5
- країни далекого зарубіжжя	4242059	3295773	3382640	-859419	-20,3
- країни СНД	1728685	1791684	1422140	-306545	-17,7
Частка експорту в загальному обсязі промислової продукції, %	62,1	61,4	67,6	5	8,9
Здача металопродукції, тис. грн.	9616361	8281858	7009984	-2606377	-27,1

Обсяг виробництва металопродукції, тон	158025	148299	148862	-9163	-5,8
--	--------	--------	--------	-------	------

Джерело: складено автором на основі [43]

За підсумками 2021 р. ТОВ «Ай ти Навігатор» отримало чистий дохід від реалізації металопродукції на суму 7113451 тис. грн., що на 1166783 тис. грн. або на 14,1 % менше відповідного показника у 2020 р. Така зміна чистого доходу від реалізації відбулася внаслідок:

- зниження цін на готову продукцію, яке спричинило зменшення у розмірі 1082292 тис. грн., та було обумовлено тенденціями на ринку металопродукції України та світу;

- зміна структури реалізації по групах марок сталі внаслідок зниження об'ємів високолегованих марок, що обумовило негативну зміну чистого доходу у розмірі 262735 тис. грн.;

- збільшення кількості замовлень від покупців, що призвело до збільшення фізичного обсягу виробленої та реалізованої продукції на 2,1 % та обумовило збільшення чистого доходу на 178244 тис. грн.

ТОВ «Ай ти Навігатор» отримало у 2021 р. валовий прибуток 541832 тис. грн., що на 77099 тис. грн., або 16,6 % вище за валовий прибуток у 2019 р. Чинниками зростання валового прибутку були: зниження цін на електроенергію в середньому на 6 %, на природний газ на 32 %, зниження середніх цін на феросплави на 6 % і металобрухт на 16%. Відбулося збільшення витрат на персонал на 1,3% внаслідок підвищення заробітної плати виробничому персоналу і відповідних соціальних внесків, яке ТОВ «Ай ти Навігатор» компенсувало внутрішніми заходами щодо зниження витрат.

У 2021 р. підприємство отримало чистий збиток у сумі 887843 тис. грн. (2019 р: прибуток у сумі 78131 тис. грн.). Значний вплив на зменшення чистого прибутку ТОВ «Ай ти Навігатор» надав чинник втрат від операційних і неопераційних курсових різниць в сумі 697375 тис. грн. У 2021 р. Підприємство згенерувало чистий грошовий потік від операційної діяльності на суму 521765

грн. тис. (2020 р.: 571236 тис. грн.), чистий рух грошових коштів за звітний рік мав позитивне значення та склав – 18954 тис. грн. (2020 р.: - 50216 тис. грн.).

Підприємство має виробничу структуру, яка складається з цехів, ділянок та робочих місць, пов'язаних з розміщенням агрегатів та іншого виробничого обладнання, що використовується у виробничому процесі на підприємстві та адміністративна структура, що має паралельний вигляд, координацію процесів, які знаходяться поряд з рештою елементів сучасного виробництва на заводі.

Структура чистого доходу від реалізації ТОВ «Ай ти Навігатор» у 2021 р. за видами металопродукції представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура чистого доходу від реалізації ТОВ «Ай ти Навігатор» за видами металопродукції, тис. грн.

Група марок сталі	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Нержавіюча нікелева	4284304	3905891	3220366	-24,8
Конструкційна легована	1954588	1588629	1441527	-26,2
Інструментальна легована	1097843	829786	905968	-17,5
Нержавіюча безнікелева	1000131	823981	655333	-34,5
Конструкційна вуглецева	346453	348574	342229	-1,2
Жароміцна	313378	243654	189904	-39,4
Підшипникова	304274	182628	109333	-64,1
Швидкоріжуча	289842	338486	224243	-22,6
Інструментальна вуглецева	15768	16254	9501	-39,7
Інша реалізація	24336	2351	15047	-38,2
Всього	9630917	8280234	7113451	-26,1

Джерело: складено автором на основі [43]

За 2019–2021 рр. динаміка чистого доходу від реалізації ТОВ «Ай ти Навігатор» за видами металопродукції демонструє негативні зміни, оскільки відбулось зменшення всіма групами марок сталі. Найбільші негативні втрати були по підшипниковій сталі, жароміцній та інструментально вуглецевій.

2.2 Характеристика основних складових кадрової політики підприємства

Забезпеченість підприємства персоналом у необхідному для виробництва професійному та кваліфікаційному складі визначає обсяг продукції та її якість, ефективність використання устаткування, собівартість продукції і інші економічні показники. Персонал на підприємстві являє собою головну цінність.

Загальну структуру підприємства утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства. Організаційна структура ТОВ «Ай ти Навігатор» представлена у Додатку В.

Організаційна структура ТОВ «Ай ти Навігатор» умовно розділена на функціональні служби: служба фінансів та економіки; управління головного енергетика; управління головного механіка; відділ технічного нагляду за будівлями та спорудами; технічний відділу; центральна заводська лабораторії; відділ охорони навколишнього середовища; служба управління якості; відділ охорони праці; служба з виробництва ділиться на 3 виробництва (сталеплавильне виробництво; передільне виробництво; допоміжне виробництво); комерційна служба; управління матеріально-технічного забезпечення; управління збутом; управління логістики; управління корпоративних прав; служби маркетингу і збуту; служба управління персоналом.

Співвідношення між чоловіками і жінками практично не змінюється за досліджуваний період і складає переважно чоловіків 66 % і 34 % жінок, що характерно для металургійної промисловості, оскільки професії пов'язані з важкою фізичною працею.

Аналіз вікової структури важливий у зв'язку з тим, що помітне порушення у віковій структурі персоналу може змінити психосоціологічну рівновагу всередині підприємства і створити серйозні проблеми найму робочої сили. Категорії персоналу за віком відображені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор» за віком

Вік персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
від 18 до 34 років	19	35,9	19	37,8	18	38,6	94,9	99,0
від 35 до 49 років	22	42,8	19	40,9	18	40,3	86,2	95,5
від 50 до 54 років	6	11,9	6	12,6	5	12,8	95,5	98,5
від 55 до 59 років	3	6,9	3	7	3	7	91,5	97,0
Понад 60 років	3	2,5	2	1,7	1	1,3	61,3	74,1
Всього	53	100	48	100	4665	100	90,2	97,0

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

На ТОВ «Ай ти Навігатор» помітна позитивна тенденція зростання молодих працівників до 35 років, зокрема їх питома вага з 2018 р. до 2020 р. зросла на 2,7 %. Кількість працюючих осіб, вік яких понад 60 років за 2018–2020 рр. зменшилась від 2,5 % до 1,3 %.

При проведенні аналізу визначено, що на підприємстві в основному працюють співробітники у віці від 18 до 50 років, мало співробітників понад 60 років. На підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор» частка молоді у загальній чисельності складає 38,6 %, що на 11,4 % менше рекомендованого значення – не менше 50%. На сьогоднішній день середній вік працівників підприємства зростає, а разом з ним і потреба в молодих кадрах.

Рівень освіти персоналу підприємства наведений у таблиці 2.8.

На підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор» питома вага персоналу з повною та базовою вищою освітою є найбільшою і за 2019–2021 рр. не змінилася. В структурі персоналу переважну частину складають працівники з вищою освітою та професійно-технічною освітою, в середньому 60 % від загальної чисельності. Це свідчить про підвищення загального освітнього рівня працівників підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор».

Склад працюючих за стажем роботи дозволяє виявити закономірності в зміні складу працівників підприємства, що наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор» за стажем роботи

Стаж роботи персоналу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (%)	
				2019 р. до	2020 р. до

	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
1 рік	523	9,8	500	10,4	499	10,7	-4,3	-0,2
від 1 до 5	1708	32	1443	30	1460	31,3	-15,5	1,2
від 5 до 10	907	17	861	17,9	826	17,7	-5,1	-4,1
від 10 до 15	800	15	674	14	644	13,8	-15,8	-4,4
понад 15	1398	26,2	1333	27,7	1236	26,5	-4,7	-7,2
Всього	5336	100	4811	100	4665	100	-9,8	-3,0

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

Питома вага працівників, які працюють на підприємстві від 10 років та більше, складає понад 40 %, що відображає стабільну кадрову політику підприємства, яка позитивно відображається на постійному кадровому складі. а Частка працівників із стажем роботи від 1 до 5 років – близько 30 %, що навпаки свідчить про негативні тенденції, плинність кадрів на підприємстві.

Дані про рух персоналу на ТОВ «Ай ти Навігатор» свідчать про високі коефіцієнти обороту з прийому та вибуття. Коефіцієнт обороту по прийому збільшився у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 4,79, а коефіцієнт обороту з вибуття – на 2,74. Основною причиною звільнення стало власне бажання.

Проаналізувавши чисельність та структуру персоналу підприємства за 2018–2020 рр. в організації та управлінні персоналом виявлено певні недоліки: висока плинність кадрів; брак кваліфікованих працівників; слабо розвинене питання залучення кадрів; низьке зростання освітнього рівня.

Протягом звітної періоду склад працюючих змінюється. Аналіз руху чисельного складу персоналу дозволяє виявити основні тенденції його розвитку як фактора виробництва, характеристика якого представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху чисельності персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор»

Показники	2019р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +,-
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	53	48	46	-6
Прийнято з початку року, осіб	8	8	9	18
Вибуло – всього в тому числі:	7	6	7	7

1) за власним бажанням	6	5	7	6
2) звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни	4	4	5	1

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	13,55	12,97	16,29	2,74
Коефіцієнт обороту по прийому, %	15,38	18,21	20,17	4,79
Коефіцієнт загального обігу, %	28,94	31,18	36,46	7,52
Коефіцієнт заміщення, %	1,8	5,2	3,9	2,1

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

Пріоритетами кадрової політики ТОВ «Ай ти Навігатор» є питання формування безпечних умов праці, розвитку персоналу, стимулювання високоефективної праці.

В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції, виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок зростає потреба у висококваліфікованих працівниках не тільки з високим рівнем виконавчої дисципліни, але й умінням творчо працювати. Основним ресурсом сучасного суспільства став інтелектуальний капітал компанії, що базується на виконанні вимог світових освітніх і професійних стандартів і творчому підході до розвитку. У зв'язку із цим, у рамках кадрової політики ТОВ «Ай ти Навігатор» серйозна увага приділяється розвитку персоналу.

В умовах зменшення обсягів випуску робітників, підготовлених у сфері професійно-технічної освіти, підприємство самостійно готує кваліфікованих робочих металургійних спеціальностей.

На підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор» формується кадрова політика на підставі принципів, які гарантують наявність і достатність висококваліфікованих кадрів, культуру безпеки праці, дотримання професійної етики, стратегічних пріоритетів компанії й особистих інтересів кожного співробітника.

Сучасні умови роботи в ринкових відносинах визначили пріоритети кадрової політики підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор» – мати у своєму складі фахівців, які б виконували поставлені перед ними завдання відповідно до

світового досвіду в сфері логістики, контролінгу, бізнес-адміністрування, маркетингу, управління персоналом і торговельним менеджментом.

Навчання, підвищення кваліфікації, атестація й участь у роботі семінарів і конференцій у Навчальних центрах України, Росії є невід'ємною складовою кадрової політики ТОВ «Ай ти Навігатор». Професійне навчання працівників підприємства носить безперервний характер і проводиться протягом всієї трудової діяльності з метою поступового розширення й поглиблення їхніх знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва.

На підприємстві функціонує регіональний HR-клуб, метою якого є обмін практичним досвідом, підвищення компетенції фахівців з управління персоналом, організація проектної діяльності в сфері управління персоналом.

Для формування власного кадрового резерву на базі ТОВ «Ай ти Навігатор» працює Бізнес-школа, у якій проводять навчання необхідним спеціальностям, підвищення кваліфікації й одержання другої вищої освіти для менеджерів середньої й вищої ланки. Основні напрямки навчання: маркетинг, економіка й фінанси, управління персоналом, виробничий менеджмент, технологія виробництва, інформаційні технології, іноземні мови.

ТОВ «Ай ти Навігатор» відповідно до потреб підприємства здійснює роботу з персоналом підприємства за чотирма напрямками:

- підготовка персоналу;
- перепідготовка персоналу;
- підвищення кваліфікації працівників;
- робота з навчальними закладами.

Вся діяльність підприємства регламентована нормативними документами загальнодержавного й внутрішнього значення. Діяльність з навчання персоналу підприємства здійснюється з підготовки й перепідготовки робочих кадрів за п'ятьма основними напрямками, які відповідають потребам підприємства:

- робітники з видобутку корисних копалин й у будівництві;
- робітники металургійних і машинобудівних професій;
- робітники, що обслуговують промислове обладнання;

- робітники, що обслуговують машини;
- водії й працівники з обслуговування пересувної техніки й установок.

Професійне навчання працівників безпосередньо на підприємстві складається із професійно-теоретичної підготовки й професійно-практичної (виробниче навчання) підготовки, за результатами якої той, кого навчають, повинен опанувати професію, підготуватися до роботи з обраної спеціальності.

До інженерно-технічного персоналу, що здійснює викладацьку роботу в системі професійного навчання кадрів на підприємстві, висуваються високі вимоги. Якість навчання, успішне оволодіння знаннями за професією значною мірою залежить від того, наскільки ефективною буде робота викладача в умовах виробництва, а також від його професіоналізму й педагогічної майстерності.

У структурі викладацького складу системи професійного навчання в ТОВ «Ай ти Навігатор» виділяють три основні групи: викладачі теоретичного навчання: викладачі із числа керівників і фахівців підприємства й викладачі навчальних закладів; інструктори виробничого навчання; цехові організатори професійного навчання.

Проведення теоретичних занять здійснюють викладачі з категорії керівників і фахівців підприємства, які мають вищу освіту й стаж роботи зі спеціальності не менш трьох років. Крім цього, до викладання теоретичних дисциплін залучаються викладачі навчальних закладів, зокрема Запорізького національного університету (ЗНУ) і Національного університету «Запорізька політехніка» (НУ «Запорізька політехніка»).

Учбово-матеріальна база системи розвитку людських ресурсів на підприємстві розвивається, доповнюється новою літературою, наочними матеріалами, стендами. Виробниче навчання проводиться на робочих місцях у структурних підрозділах – на виробничих ділянках.

У ТОВ «Ай ти Навігатор» за 2018–2020 рр. було підготовлено, перепідготовлено, отримало підвищення кваліфікації та підвищило свій науково-практичний рівень на різних семінарах та тренінгах значна

чисельність персоналу, що представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Чисельність персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор», що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, осіб

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +,-
Підвищило кваліфікацію безпосередньо на підприємстві	8	5	9	1
Підвищило кваліфікацію в учбових закладах за межами підприємства	3	1	1	-1
Навчалося на курсах перепідготовки робітників на виробництві	2	9	10	-9
Підвищило кваліфікацію безпосередньо на виробництві	8	2	2	-4
Навчалося на курсах цільового призначення	13	12	46	-9

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

За досліджуваний період всі показники з чисельності персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор», що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації знизилась, за виключенням лише осіб, що приймали участь в різних семінарах і тренінгах та відповідального за адаптацію на підприємстві.

Система навчання робочим спеціальностям на підприємстві реалізується за наступними напрямками:

- підготовка робітників – первинне навчання осіб, що не мають професії;
- перепідготовка – навчання робітників, які прийняті або вже працюють на підприємстві, іншим професіям з метою розширення трудових можливостей;
- підвищення кваліфікації робітників: виробничо-технічні курси – проводяться для поглиблення й розширення професійних знань, умінь і навичок з метою отримання більш високих розрядів, створення резерву робітників високої кваліфікації; курси цільового призначення – проводяться з метою вивчення окремих тематичних напрямків; курси бригадирів – проводяться для підвищення знань в області організації й стимулювання праці, підвищення ефективності виробництва, якості продукції й охорони праці; школи передового досвіду – проводяться з метою вивчення й передачі передового досвіду, методів

і прийомів роботи від кваліфікованих робітників молодим.

Підготовка й підвищення кваліфікації керівників і фахівців забезпечує формування необхідної для виробничої діяльності підприємства професійно-кваліфікаційної структури кадрів, поліпшення ділових якостей працівників для вирішення різних питань й адаптації до нових виробничих умов.

Види навчання керівників, фахівців і службовців ТОВ «Ай ти Навігатор» включають:

- підготовку фахівців на контрактній основі – підготовка молоді у закладах вищої освіти;
- навчання поза підприємством на договірній основі – підвищення кваліфікації працівників заводу в навчальних закладах;
- самоосвіта – вивчення питань, пов'язаних з посадовими обов'язками;
- курси підвищення кваліфікації – вивчення конкретного напрямку виробничої діяльності, модернізації, перебудови підприємства або його підрозділів, питань якості, охорони праці, екології;
- виробничо-економічні семінари – вивчення питань економіки, господарського й трудового законодавства, управління трудовим колективом, прогресивної техніки й передової технології, якості продукції, тощо;
- навчання кадрового резерву – забезпечує наступність прийомів і методів управлінської роботи, стабільність роботи підприємства і його структурних підрозділів;
- стажування молодих фахівців – навчання випускників учбових закладів для ознайомлення з діяльністю підприємства. Даний вид навчання проводиться без відриву від виробництва й з відривом від виробництва. Тим, хто успішно завершив навчання, видаються документи встановленого зразка.

Таким чином, система розвитку персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор» охоплює практично всі напрямки роботи із професійного розвитку кадрів. Вона базується на принципі безперервності й проводиться на широкій професійній основі, забезпечує підготовку працівників до нових умов виробництва внаслідок технічного прогресу в промисловості й розвитку економіки країни в

цілому. Однак, викликає сумнів той факт, що зростання потреби в підготовці кваліфікованої робочої сили можна буде забезпечити, не змінивши матеріальної бази з технічного навчання і без залучення додаткових фахівців до сфери розвитку персоналу.

У системі управління персоналом ТОВ «Ай ти Навігатор» особливе місце займає створення сприятливих умов праці, тому що виробниче середовище на електromеталургійному підприємстві характеризуються наявністю цілого ряду шкідливих факторів, різних для певних видів виробництв – шкідливі хімічні речовини, пил, вібрація, шум, несприятливий мікроклімат у робочому приміщенні (висока температура, відносна вологість, інфрачервоне випромінювання), високі вага й напруженість праці, незручні робочі пози. Для оцінки стану умов роботи в цехах заводу регулярно проводиться атестація робочих місць за умовами праці.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор»

На підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор» система оплати праці і преміювання персоналу здійснюється згідно Положення про систему організації оплати праці і мотивації персоналу структурних підрозділів підприємства (Положення). Положення визначає основні принципи формування та розподілу оплати праці між окремими «рівнями» посад керівників, фахівців, службовців і професій робітників.

Положення є внутрішнім організаційним документом, що регламентує процес організації оплати праці і мотивації персоналу розроблене у відповідності з нормативними документами та законами України. Основною метою Положення є побудова існуючої системи оплати праці і матеріального стимулювання для формування відповідного рівня основної заробітної плати і компенсаційних виплат працівникам структурних підрозділів, для підвищення їхньої мотивації до праці, продуктивності і ефективності виробничої діяльності

та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для оплати праці працівників ТОВ «Ай ти Навігатор» встановлені наступні основні форми і системи оплати праці:

- проста погодинна для категорій працівників, які не впливають на виконання оціночних показників роботи підрозділів (в основному для робіт і професій, працівників з низкою кваліфікації 1-4 кваліфікаційних розрядів ДКХПП допоміжних цехів, технічних службовців);

- почасово-преміальна для керівників і фахівців, а також більшої частини робітників ремонтного і обслуговуючого персоналу 4-6 кваліфікаційних розрядів ДКХПП (ЄТКС);

- відрядно-преміальна для робітників технологічного персоналу і частини робітників ремонтного персоналу 3-7 кваліфікаційних розрядів ДКХПП (ЄТКС), що дозволяє встановити залежність змінної частини основної заробітної плати від фактичних обсягів виробництва;

- для керівників вищого рівня управління і більшої частини керівників другого та третього рівнів управління умови оплати праці застережені в трудових договорах (контрактах).

Система оплати праці і матеріального стимулювання (винагороди), яка використовується на підприємстві, складається із трьох елементів – основна оплата праці (базова заробітна плата, постійна частина грошової винагороди), додаткова оплата (додаткові виплати, премії, змінна частина грошової винагороди) і соціальні виплати або пільги.

Базова заробітна плата є гарантованою компенсацією працівникові за його працю на підприємстві, тобто вона є винагородою за виконання обов'язків на своєму робочому місці в обсягах і з якістю, які передбачені посадовими інструкціями та нормативними документами.

Базова заробітна плата є основною частиною оцінки посади і постійних характеристик робочого місця працівника (довідник ДКХПП), і основою для розрахунку і нарахування змінної частини грошової винагороди, що виплачується за індивідуальну або групову результативність діяльності

працівників підприємства. Рівень середньої заробітної плати на підприємстві наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Середня заробітна плата персоналу підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор» за категоріями працівників

Категорії персоналу	Середня заробітна плата, грн.			2020 р. до 2018 р. (+, -)
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Керівники	20664	21295	21866	3073
Спеціалісті	11542	12870	14615	1138
Службовці	10284	11213	11422	2407
Робочі	10901	13406	13308	2580
По підприємству	12200	14609	14780	1202

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

За 2019–2021 рр. рівень середньої заробітної плати персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор» щорічно зростав і збільшився на 2580 грн., найбільше для спеціалістів – на 3073 грн.

Соціальні виплати розглядаються як винагороди, не пов'язані з кількістю і якістю праці, виплати, які одержують працівники за факт роботи на підприємстві. До них відносяться медична страховка, оплата додаткових відпусток, компенсація транспортних витрат та інші соціальні виплати, певні трудовим законодавством або встановлені підприємством.

Порівняння рівнів середньомісячної заробітної плати на підприємстві та в Україні представлено в таблиці 2.13.

Порівняння рівнів середньомісячної заробітної плати на підприємстві, в Запорізькій області та в Україні демонструє щорічне суттєве відхилення, де більшим є рівень саме на підприємстві.

Таблиця 2.13 – Середньомісячна заробітна плата персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор» та в Україні

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)
Фактична середньомісячна заробітна	12200	14609	14780	2580

плата на підприємстві				
Середньомісячна заробітна плата в Запорізькій області	8729	10323	11556	2827
Середньомісячна заробітна плата в Україні	8867	10340	11591	2724

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

Додаткові виплати персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор» звичайно пов'язані з винагородою за результативність праці. До них відносяться премії за виконання виробничого плану, заохочувальні виплати тощо. Все те, що становить змінну частину грошової винагороди за працю і застосовується для обліку результативності роботи працівників, зв'язуючи рівень винагороди із загальною ефективністю роботи підприємства, підрозділи або самого працівника.

Організація заробітної плати категорії персоналу «робітники» являє собою диференціацію тарифного регулювання, на основі встановлення різних тарифних ставок залежно від тарифних розрядів робіт (працівників), визначених за результатами тарифікації робіт (працівників). Таким чином, тарифна система – це сукупність норм і нормативів, що дозволяють диференціювати рівень оплати праці залежно від умов праці, від професійно-кваліфікаційного рівня, стажу і відношення до праці. Основними складаючими елементами тарифної системи є: тарифні сітки, тарифні ставки, розрахункові коефіцієнти до заробітної плати і тарифно-кваліфікаційні довідники ДКХПП (ЄТКД).

Тарифні ставки – це інструмент диференціації оплати праці залежно від складності (кваліфікації). Вони представляють шкалу співвідношень в оплаті праці різних груп працівників, включають кількість розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів.

Перший розряд установлює тарифну ставку професій робітників, зайнятих некваліфікованою працею (прибиральник службових приміщень і ін.). Тарифні ставки інших професій з нормальними умовами праці визначаються відповідно до кваліфікаційних розрядів тарифно-

кваліфікаційного довідника ДКХПП (ЄТКД) і штатним розкладом структурних підрозділів підприємства.

Посадовий оклад установлюється працівникові в межах діапазону окладів, передбаченого для посади, по якій укладений трудовий договір, у відповідності зі схемою посадових окладів штатного розкладу підприємства. Розмір окладу повинен бути кратний десяти.

Система доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів у мотиваційній системі є складовою частиною додаткової заробітної плати і по своєму призначенню підрозділяється на два види: доплати і надбавки заохочувального характеру; доплати і надбавки компенсаційного характеру.

Доплати і надбавки заохочувального характеру побудовані на оцінці особистих професійних і ділових якостей працівника, які спрямовані для підвищення ефективності результатів роботи праці працівника (підрозділу) і визначаються підприємством самостійно, виходячи з виробничих завдань і фінансових можливостей. Дані виплати повинні бути тісно зв'язані з якістю робіт, індивідуальними результатами праці. За допущений брак у роботі, погіршення інших якісних показників праці – ці виплати можуть бути припинені на певний період або скасовані повністю.

Доплати і надбавки компенсаційного характеру в основному пов'язані з дотриманням гарантованих виплат по трудовому законодавству і спрямовані на компенсацію за виконання робіт у несприятливих умовах праці. По своїх призначеннях доплати і надбавки розділяються на три групи:

– перша група – тільки для робітників і керівників (нижчого рівня управління) – виплати щомісяця за виконання робіт (доплати – за розширення зони обслуговування, за міжрозрядну різницю, за керівництво бригадою, за роботу у нічний або вечірній час, за умови праці тощо в розмірі 4-100%; надбавки – за високу професійну майстерність, за клас кваліфікації водіям тощо в розмірі 10-25%);

– друга група – тільки для керівників, фахівців і технічних службовців можуть установлюватися на підставі розпорядження заступника Голови

правління (по кадрам і соціальному розвитку), за високий рівень кваліфікації, за складність і напруженість у роботі, за знання й використання в роботі іноземної мови – виплачується щомісяця (виключення – за вчений ступінь) в розмірі 20-25%;

– третя група – для керівників, фахівців, технічних службовців і робітників можуть установлюватися за сполучення професій (посад), за збільшення обсягу робіт, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за освоєння нових прогресивних технологій, за виконання особливо важливих робіт і завдань, і інше. Виплачуються щомісяця на підставі розпорядничького документа керівника структурного підрозділу, погодженого з відділом компенсацій та заробітної плати (доплати – за суміщення професій (посади), за збільшення обсягу робіт, за заступництво, за ненормований робочий час, за роботу у газозахисних апаратах тощо в розмірах 20-100%; надбавки – за виконання особливо важливих робіт і завдань тощо в розмірах до 60%).

Система компенсаційних виплат припускає необхідність компенсувати певні трудові витрати з боку працівника в діяльність підприємства і складається із грошової винагороди і соціальних виплат, кожна частина сформована постійною і змінною складовими, і в основному виплачуються із прибутку підприємства.

Схема структури компенсаційних виплат включає:

– компенсаційні виплати з фонду оплати праці, грошові виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад установлені норми;

– компенсаційні виплати, що не відносяться до фонду оплати праці, грошові виплати і одноразова матеріальна допомога за рахунок коштів підприємства;

– компенсаційні виплати з фонду соціального страхування, допомога соціального характеру за рахунок внесків підприємства на загальнообов'язкове державне страхування.

Система винагороди персоналу підприємства ТОВ «Ай ти Навігатор» розподіляється на два напрямки:

- система преміювання за основні результати виробничої, фінансово-економічної діяльності, спрямована на стимулювання ефективної праці працівників;

- система преміювання соціального характеру, спрямована на рішення соціально-психологічної атмосфери в корпоративній культурі підприємства.

У свою чергу дані системи матеріального стимулювання можуть розділятися на дві групи преміювання персоналу: індивідуальну; колективну.

Система преміювання на підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор» класифікується за ознаками і складається з наступних виплат:

- щомісячне преміювання для всіх категорій персоналу, за виконання основних виробничо-економічних показників підрозділу в розмірі 20-40%;

- одноразове додаткове преміювання з фонду керівника для всіх категорій персоналу, за виконання конкретних встановлених завдань, за результатами роботи структурного підрозділу і підприємства в цілому;

- періодичне додаткове преміювання за спеціальною системою оцінки внеску конкретних працівників (груп працівників) за виконання заходів (завдань) зі зниження витрат на виробництво продукції (економію дорогих легуючих елементів; збір і реалізацію кольорового й вогнетривкого лому; впровадження у виробництво інвестиційних проектів; за сприяння впровадження рацпропозицій);

- квартальне і за підсумками роботи за рік додаткове преміювання конкретних керівників за виконання ключових показників ефективності за результатами роботи підприємства;

- одноразове додаткове преміювання за підсумками роботи підприємства за звітний рік для всіх категорій персоналу. Преміювання (винагорода) встановлюється в розмірі до 100% тарифної ставки встановленого розряду (посадового окладу) з розрахунку середньомісячної норми робочого часу за графіком п'ятиденного робочого тижня, згідно діючого «Положення про

одноразову винагороду робітників структурних підрозділів ТОВ «Ай ти Навігатор» за підсумками роботи за рік» й у межах засобів, передбачених бюджетом.

Соціальна система матеріального стимулювання персоналу спрямована на закріплення кваліфікованих кадрів на підприємстві й на підвищення соціального і матеріального добробуту працівників ТОВ «Ай ти Навігатор».

До даної системи матеріального стимулювання відносяться:

– порядок преміювання згідно діючого «Положення про заохочення робітників до ювілейних дат» (розміри преміювання за стажем роботи: від 10 до 15 років – до 50% місячної тарифної ставки (окладу); від 15 до 25 років – до 75% місячної тарифної ставки (окладу); 25 років та більше – до 1000% місячної тарифної ставки (окладу). При ювілейному стажу непереривної роботи на підприємстві в розмірі до 100% місячної тарифної ставки встановленого розряду із розрахунку середньомісячної норми робочого часу за графіком 5-денного робочого тижня або суми затвердженого окладу);

– заохочення за підсумками проведених змагань (конкурсів), як працівників так і структурних підрозділів підприємства;

– згідно колективного договору молодим працівникам надається матеріальна допомога у розмірі мінімальної заробітної плати (по Україні) у зв'язку з: реєстрацією браку; народженням дитини; працевлаштуванням після звільнення з Збройних Сил України;

– з метою надання соціальної підтримки працівникам підприємства, діє «Положення про утворення та розподіл фонду соціальної підтримки». В першу чергу задовольняються заяви на кошти з Фонду соціальної підтримки у випадку: захворювання працівників, яке потребує лікування дорогими медикаментами; хворобою або смертю працівника, або членів його сім'ї; травматизму працівнику або членів його сім'ї; одинокі, багатодітні матері, батьки; робітникам, яким був нанесений майновий збиток; робітникам, які постраждали від нещасного випадку, пожежі, стихійного лиху.

Всі види цих винагород і виплат передбачаються в колективному

договорі і спільних постановах адміністрації і профспілкового комітету підприємства, де вказується конкретний розмір винагороди і звітний період, за який заохочується працівник.

Винагороди виплачуються штатним працівникам підприємства за активну участь у суспільному житті підприємства, виконання виробничих завдань і норм праці, посадових обов'язків, раціонального використання матеріалів, підвищення ефективності і якості роботи, з огляду на виробничий стаж і його безперервність.

Моральні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливу на особистість працівників за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлену внутрішню потребу людини. До складу даних методів входять:

- формування колективу, враховуючи типи особистості та характеру співробітника, створення нормального психологічного клімату;
- особистий приклад керівника своїм підлеглим;
- цілі організації та її місія;
- участь працівників в управлінні;
- задоволення культурних та духовних потреб соціального спілкування співробітників: Свято сім'ї, День молоді. Такі заходи вважаються набагато більш значущими в плані підвищення мотивації праці, ніж елементи матеріального стимулювання, які застосовуються до окремих працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто розумне поєднання позитивних і негативних стимулів.

На підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор» існують багаторічні традиції, щорічно організовуються корпоративні вечірки для персоналу на свята (Новий рік, 8 Березня, День металурга, День рибалки), на таких заходах влаштовують конкурси, різні призи та грошові подарунки. Організуються турніри з футболу, волейболу, настільного тенісу, конкурси по шашкам та шахам між

командами структурних підрозділів заводу, проводяться брейн-ринги за тематикою «Охорона праці на підприємстві», «Система якості» з призовими місцями.

Для співробітників організуються і проводяться різні тренінги, знання які вони отримують на них, стануть в нагоді їм не тільки в роботі, але і в повсякденному житті.

Взимку для активної молоді підприємства, яка бере участь у різних конкурсах, організується поїздка в Карпати за підтримкою профспілок.

На підприємстві особливе значення приділяється адаптації молодих фахівців та робітників. Був період, коли половина з них звільнилася з компанії протягом року після прийому. Це призвело до нестачі персоналу, порушення наступності кадрів, відсутність потенціалу для формування резерву. При визначенні причин ситуації, що склалася з'ясувалося, що однією з них є неефективна адаптація новачків. Тому з 2010 року був розроблений ряд заходів, що складають основу діючої системи адаптації нових співробітників.

В перші тижні роботи новачок направляється до відділу розвитку персоналу з відривом від виробництва на 3 дні, де отримує відомості про структуру підприємства, підрозділи, технологію виробництва, про організацію праці та заробітної плати, про охорону праці, про систему навчання персоналу; співробітників, з якими буде взаємодіяти, про свої функціональні обов'язки і особливості професійної діяльності. Процес адаптації новоприйнятого діє 3 місяці.

Основними завданнями адаптації персоналу є:

- формування у новоприйнятих робітників додаткових професійних знань, вмінь та навиків, необхідних для виконання ними своїх обов'язків на робочому місці;

- формування та розвиток у працівника позитивного відношення до підприємства у цілому та підвищення задоволеності роботою;

- освоєння працівником основних норм корпоративної культури, правил внутрішнього розпорядку та прийнятої моделі поведінки на підприємстві.

З метою забезпечення ефективного проходження адаптаційного періоду, який необхідний для входження нових працівників у посаду/професію, розвитку позитивного відношення до підприємства, підвищення мотивації у період формування професійних знань, вмінь та навичок, було прийнято рішення заборонити позбавляти премії (повністю або частково) у адаптаційний період новоприйнятих працівників: робочі – впродовж двох місяців, керівники, фахівці – впродовж трьох місяців.

З метою мотивації співробітників до підвищення результативності праці, відображення особливих досягнень робітників у професійній та суспільній діяльності розроблено Положення про порядок занесення на Дошку пошани.

Нематеріальне стимулювання, яке застосовується на підприємстві можна відобразити у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Види діючих нематеріальних стимулів на підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор»

Види стимулів 1	Форми стимулів 2	Зміст заходів 3
Визнання співробітника як особистості	Поздоровлення із ювілеєм та ювілейним стажем	Ювілей відзначають наказом від імені правління підприємства та грошовою премією, розмір якої залежить від його трудового стажу.
	Проводи на заслужений відпочинок	Організують урочистий захід, під час якого працівникові вручають грошову премію, розмір якої (до трьох посадових окладів) залежить від стажу роботи
	Підтримка ветеранів підприємства	Рада ветеранів підприємства опікує колишніх співробітників —

		пенсіонерів: організовує врочисті вечори, вітає зі святами, допомагає людям похилого віку
1	2	3
	Заохочення в пресі	У корпоративній газеті регулярно друкують повідомлення про значні трудові досягнення всього колективу підрозділів та окремих співробітників
Конкурси	Проведення конкурсів за професіями, брейн-рингів по техніці безпеки, системі менеджменту якості	У таких заходах беруть участь цілі підрозділи підприємства, інформація про хід проведення конкурсу висвітлюється в наказах, по закінченні конкурсів переможцям вручають грамоти та грошові премії за призові місця
Організація урочистих заходів	Святкування професійного свята	Святкові корпоративні заходи широко висвітлюються в корпоративній газеті, працівників вітають керівники підприємства, проводиться нагородження коштовними подарунками і грамотами, святковий концерт
	Святкування Міжнародного жіночого дня 8 Марта	Співробітницям підприємства вручають грошові премії і подарунки, кращих нагороджують іменними преміями, коштовними призами й почесними грамотами, організують великий святковий концерт
	Зустріч Нового року	Проводять святковий концерт, від імені профкому проводять дитячі ранки і ялинку для дітей співробітників з подарунками
	Вітання першокласників	Проводять урочистий захід від імені профкому для дітей співробітників з врученням подарунків

Отже, для ефективного управління матеріальними і нематеріальними стимулами на ТОВ «Ай ти Навігатор» здійснюють значний комплекс заходів мотивації, які базуються на особливостях людської психіки. Вони відображають накопичений управлінський досвід і забезпечують ефективність методів мотивації, що використовуються на підприємстві.

Важливим аспектом удосконалення є реконструкція структури управління підприємством на користь збільшення числа інженерно-технічних працівників та промислово-виробничого персоналу. Підприємство

забезпечуватиме збільшення продуктивності праці за рахунок тих, хто безпосередньо приймає участь у виробничому процесі та створює відповідну додану вартість еквівалентну новій споживчій якості.

Управління персоналом в умовах воєнного часу на промисловому підприємстві означає ефективне використання робочого часу та потенціалу працівників для отримання стабільно-високого рівня доданої вартості для генерації прибутку та отримання додаткової вигоди.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі встановлюються основні закономірності організації кадрової діяльності промислового підприємстві, в якості приклада обрано виробничу фірму виробника сталі в Україні.

Визначено, що сьогодні ТОВ «Ай ти Навігатор» – виробник сортової нержавіючої сталі, а в Україні – безперечний лідер в даному сегменті. Основним видом діяльності ТОВ «Ай ти Навігатор» є розробка, виробництво та реалізація металопродукції з нержавіючих, високолегованих інструментальних, швидкорізальних, порошкових, підшипникових, легованих і конструкційних марок сталі, у тому числі виплавлених методом порошкової металургії, електрошлакової і вакуумно-дугової переплавок.

Споживачами продукції ТОВ «Ай ти Навігатор» є близько 50 компаній. На ринок України поставляється 32% від загального обсягу продаж підприємства на експорт – відповідно 68%. За 2018–2020 рр. підприємство отримало прибуток лише у 2019 р. у розмірі 78,1 млн. грн. За 2018–2020 рр. на ТОВ «Ай ти Навігатор» відбулося зменшення операційних витрат на 24,8 %, що було спричинено зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції.

За 2019–2021 рр. спостерігається зменшення обсягу виробництва металопродукції на 9163 т і реалізованої металопродукції – на 7391 т. Це негативно вплинуло на обсяги експорту, який скоротився на 1165964 тис. грн., у т.ч. у країни СНД – на 306545 і країни далекого зарубіжжя – на 859419 тис. грн. Однак у структурі реалізації загального обсягу промислової продукції зросла частка експорту на 5 %. За підсумками 2021 р. ТОВ «Ай ти Навігатор» отримало чистий дохід від реалізації металопродукції на суму 7113451 тис. грн., що на 1166783 тис. грн. або на 14,1 % менше відповідного показника у 2020 р.

Тенденції останніх років свідчать про скорочення персоналу підприємства. Станом на 31 грудня 2021 р. чисельність персоналу ТОВ «Ай ти Навігатор» становила 65 осіб, що менше рівня 2020 р. на 7 особу. У зв'язку зі

зменшенням обсягів виробництва на підприємстві спостерігається зменшення чисельності за всіма категоріями, особливо суттєвим є зменшення робітників – на 598 осіб за 2018–2020 рр. та на 138 – протягом 2019–2020 рр. Це є негативним фактором. Співвідношення між чоловіками і жінками практично не змінюється за досліджуваний період і складає переважно чоловіків 66 % і 34 % жінок, що характерно для металургійної промисловості, оскільки професії пов'язані з важкою фізичною працею. На ТОВ «Ай ти Навігатор» помітна позитивна тенденція зростання молодих працівників до 35 років, зокрема їх питома вага з 2018 р. до 2020 р. зросла на 2,7 %. Кількість працюючих осіб, вік яких понад 60 років за 2018–2020 рр. зменшилась від 2,5 % до 1,3 %. Дані про рух персоналу на ТОВ «Ай ти Навігатор» свідчать про високі коефіцієнти обороту з прийому та вибуття. Коефіцієнт обороту по прийому збільшився у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 4,79, а коефіцієнт обороту з вибуття – на 2,74. Основною причиною звільнення стало власне бажання.

Проаналізувавши на підприємстві ТОВ «Ай ти Навігатор» матеріальні та нематеріальні стимули праці, можна зробити висновок, що на підприємстві існує традиційна система оплати праці працівників, що характеризується фіксованим рівнем оплати, які доповнюються системами стимулювання, заснованими на змінюваних винагородах залежно від результату.

Для забезпечення ефективного управління матеріальними і нематеріальними стимулами необхідно досліджувати як фактори, що впливають на їхню результативність, так і причини мотиваційного гальмування.

Мистецтво мотивації полягає в тому, щоб в остаточному підсумку ніхто нічого не втратив. Працівник досягає своїх цілей, створюючи мотивацію іншим. Підприємство ТОВ «Ай ти Навігатор» має штат співробітників, воно сподівається, що стимулюючи його певним чином, отримає від нього кращі показники в роботі. у результаті їхнього застосування на практиці.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_20)
2. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами. 8-е издание; пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004. 832 с.
3. Турчіна С. Г. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_2_5
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами; пер.с англ. Н.В. Гринберг. М. : ИНФРА-М, 2002. 327 с.
5. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 237 с.
6. Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іванникова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління розвитком людських ресурсів: моногр. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.
7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 1999. 496 с.
8. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2. С. 209-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_2_24
9. Аверіна О. І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад. *Нова парадигма*. 2013. Вип. 115. С. 3-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa_2013_115_3
10. Богатирьов А. М., Столярська К. М. Компетентнісний підхід щодо

управління людськими ресурсами підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_6

11. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2002. № 3. С. 188-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2002_3_39

12. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні механізми ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: ХНЕУ, 2007. 400 с.

13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

14. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

15. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2002. 412 с.

16. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343-346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_64

17. Андронов В. А., Крюков О. І., Шведун В. О. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль І. Х. : НУЦЗУ, 2016. 46 с.

18. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_24_14

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

20. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон : ФОП

Вишемирський В. С., 2019. 130 с.

21. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. Вип. 25. С. 66-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2019_25_10

22. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2007. 236 с.

23. Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. М.: ЗАО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 2005. 336 с.

24. Колпаков В., Дмитренко Г. Стратегічний кадровий менеджмент: Підручник онлайн; URL: <http://library.if.ua/books/146.html>

25. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: ООО “Вершина”, 2004. 352 с.

26. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации. М.: ЭКЗАМЕН, 2003. 366 с.

27. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.

28. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. 432 с.

29. Кривокора Е. И. Модель профессиональной компетенции в управлении персоналом. URL: [HR-Portal](http://hr-portal.com).

30. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. М.: Издательство “Финпресс”, 2004. 312 с.

31. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_12

32. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В.

Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf

33. Балака О.Г. Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства. *Формування ринкової економіки:зб.наук.праць*. Спец.вип.у 3 т. Т.1. К.: КНЕУ, 2010. С.59-67.

34. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. М.: Прогресс, 2005. 324 с.

35. Пономаренко В. С., Пушкарь А. И., Шон Л. В. Модели управления персоналом. Харьков: ХГЭУ, 1997. 232 с.

36. Колесник В.В. Дослідження системи розвитку управлінських кадрів у комерційних банках. *Вісник соціально-економічних досліджень:зб.наук.праць*. 2008. №32. С.188–192.

37. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

38. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

39. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95.

40. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24

41. Про ТОВ «Ай ти Навігатор». URL: <http://www.dss-ua.com/ukr/company/company/index.wbp>

42. Офіційна інформація ТОВ «Ай ти Навігатор». URL: <http://www.dss-ua.com/ukr/company/official-info/osa/>

43. Фінансова звітність ТОВ «Ай ти Навігатор». URL: <http://www.dss-ua.com/ukr/company/financial-report/>

ua.com/ukr/company/official-info/fin_inf/

44. За результатами минулого року ТОВ «Ай ти Навігатор» отримало 78 мільйонів гривень чистого прибутку. URL: <https://zr.zp.ua/2020/05/18/za-rezultatamy-mynuloho-roku-prat-dniprospectsstal-otrymalo-78-milioniv-hryven-chystoho-prybutku/>

45. Колективний договір ТОВ «Ай ти Навігатор».

46. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал*. 2006. №8. С. 79-82.

47. Гольда А. В. Теоретико-методологічні передумови генезису мотивації трудового потенціалу в системі економічних категорій. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць: НДЕІ Мін.–ва економіки України*. 2007. №3. С. 185-192.

48. Управление персоналом организаций: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

49. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. 240 с.

50. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2011. Вип. 16. С. 74–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2011_16_15

51. Шершнева Ю. В. Основные этапы и виды кадрового аудита на предприятии. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 113-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_20_46

52. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. № 4. С. 48-56. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2010_4_6

53. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи проведення кадрового аудиту: аналіз наукових джерел. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 9-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2020_1_4

54. Славгородська О.Ю. Компетентність персоналу підприємства як чинник становлення інноваційної моделі економічного розвитку. *Управління розвитком*. 2010. №3. С. 58-59.

55. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту: аналіз діяльності компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 28(1). С. 36-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28(1)_8)

56. Кадровий аудит підприємства – інструмент оцінки ризиків відносин з персоналом і запобігання кадрових штрафів. URL: <https://zkg.ua/buhhalterski-posluhy/kadrovyy-audit-pidpriemstva/>

57. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн.* 2019. Т. 1. № 10. С. 40–51.

58. Степенко В. Особливості формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 103-105.*

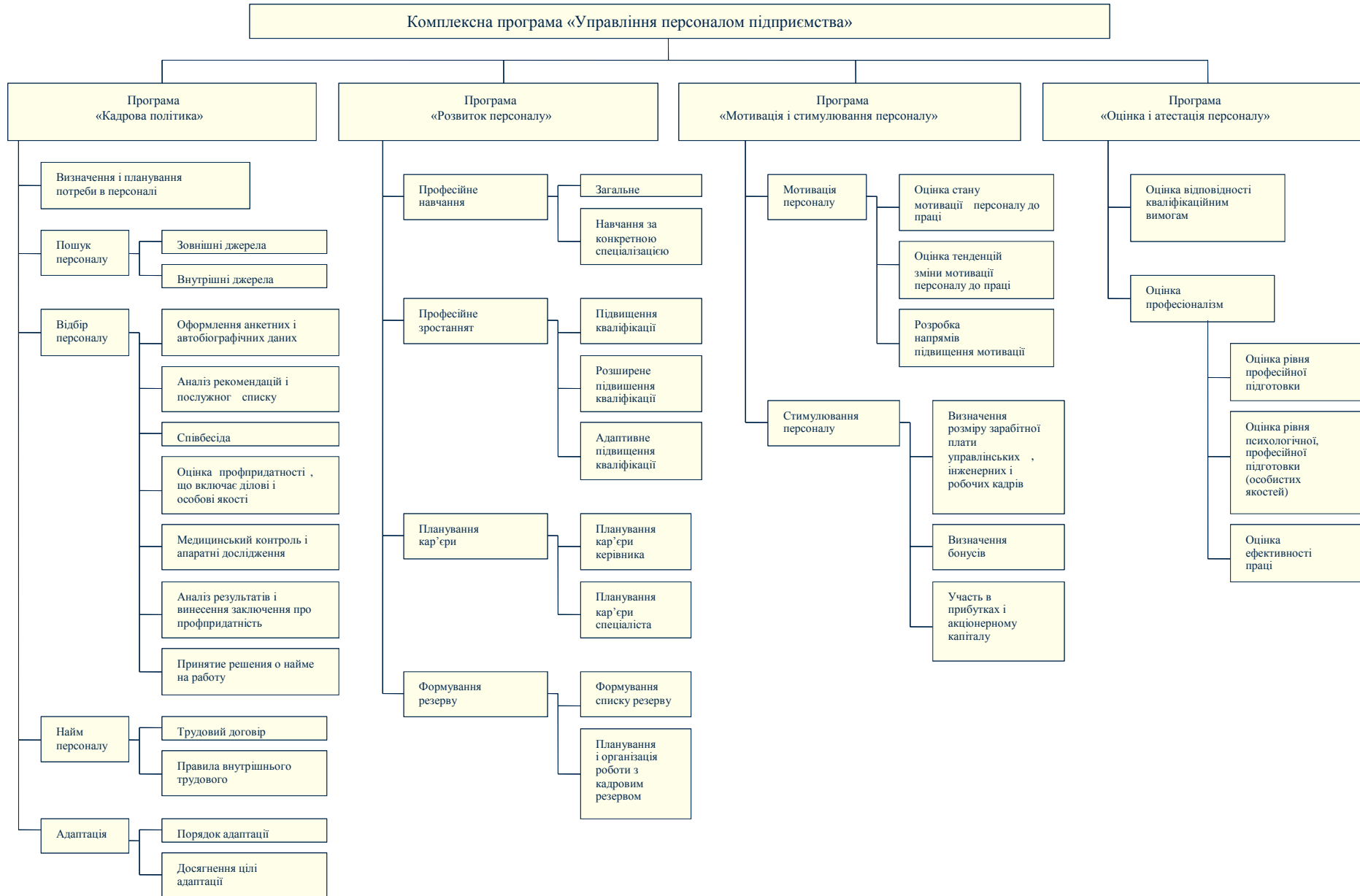
59. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 1 (61). С. 114 – 117.

60. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць*. 2019. № 5. С. 81-85.

61. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 58-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_9

ДОДАТОК А

Комплексна програма управління персоналом підприємства



ДОДАТОК Б

Кадрові заходи, що реалізовані в різних типах кадрової політики

Тип стратегії організації	Рівень планування		
	довгостроковий (стратегічний)	середньостроковий (управлінський)	короткостроковий (оперативний)
1	2	3	4
Відкрита кадрова політика			
Підприємницька	Залучення молодих перспективних професіоналів. Активна політика інформування про фірму. Формування вимог до кандидатів.	Поиск перспективних людей і проектів, створення банку кандидатів на роботу в організацію, проведення конкурсів, видача грантів. Встановлення контактів з кадровими агентствами.	Відбір менеджерів і спеціалістів под проекти.
Динамічного зростання	Активна політика залучення професіоналів.	Розробка принципів і процедур оцінки кандидатів і роботи. Навчання управлінців – формування горизонтальних і вертикальних управлінських команд. Планування трудових ресурсів.	Розробка штатного розкладу. Створення посадових інструкцій. Опис політики фірми в документах і правилах. Набір персоналу під конкретні види робіт. Адаптація персоналу.
Прибутковості	Розробка нових форм організації праці під нові технології.	Розробка оптимальних схем стимулювання праці, що ув'язані з отриманням прибутку організацією. Аналіз і раціоналізація робочих місць.	Оцінка персоналу з метою скорочення. Консультування персоналу з питань професійної орієнтації, програм навчання й працевлаштування. Використання схем часткової зайнятості.
Кругообігу	Оцінка потреби в персоналі для різних етапів життя організації.	Пошук перспективних спеціалістів.	Консультаційна допомога персоналу (в першу чергу, психологічна). Реалізація програм соціальної допомоги.

1	2	3	4
Закрита кадрова політика			
Підприємницька	Створення власних (фірмових) інститутів.	Пошук перспективних студентів, виплата стипендій, стажування на підприємстві.	Залучення друзів, родичів і знайомих.
Динамічного зростання	Планування кар'єри. Розробка нетрадиційних способів найму.	Проведення внутрішніх програм навчання з врахуванням особистих потреб в навчанні. Розробка програм стимулювання праці в залежності від внеску і вислуги років.	Набір співробітників з високим потенціалом і здатністю до навчання. Проведення програм адаптації персоналу.
Прибутковості	Розробка схем оптимізації праці, скорочення витрат праці.	Реалізація програм навчання управлінського персоналу. Розробка соціальних програм.	Створення кружків "якості", активне включення персоналу в оптимізацію діяльності організації. Використання ресурсів "внутрішнього найму" – суміщення.
Ліквідаційна	Не розглядається.	Проведення програм перепідготовки.	Пошук робочих місць для переміщення персоналу. Звільнення в першу чергу нових співробітників.
Кругообігу	Створення "інноваційних" відділів. Розробка програм стимулювання творчої активності співробітників. Проведення конкурсів проектів.	Розробка програм часткової зайнятості за основною направленістю з можливістю реалізувати активність співробітників в напрямках, корисних фірмі.	Культивування "філософії фірми". Включення персоналу в обговорення перспектив розвитку організації.

ДОДАТОК В

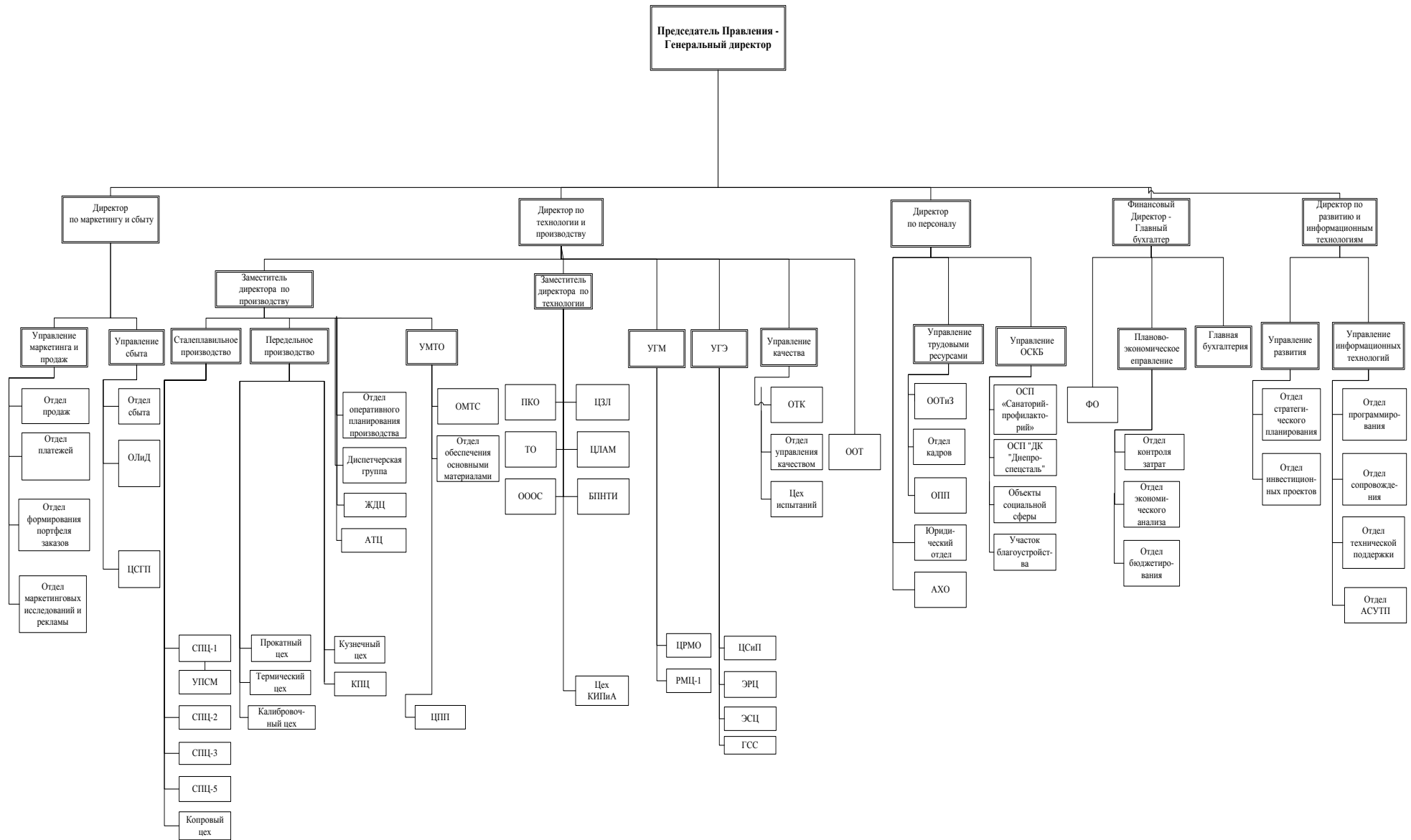


Рисунок В.1 - Організаційна структура ТОВ «Ай ти Навігатор»

ДОДАТОК Д

Напрямки роботи з персоналом, що рекомендуються як об'єкти кадрового аудиту на підприємстві

Напрямок діяльності	Параметри діагностики
1	2
Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у кадрах
Набір персоналу	Опис способів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних способів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами
Відбір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу організації
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової й преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати й пільг умовам на ринку праці, продуктивності й прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди
Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їхньої ефективності (кількість працівників, що звільняють протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). Опис проблем, що виникають у період адаптації
Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості навчених (за темами). Аналіз процесу збору й поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: з погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці й соціально-психологічного клімату тощо)
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
Підвищення, зниження, переклад, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри

Продовження додатку Д

1	2
Підвищення, зниження, переклад, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
Підготовка керівних кадрів	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу й визначення потреби в підготовці управлінського персоналу
Моніторинг соціально-психологічної ситуації й організація комунікації усередині підприємства	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їхньої відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі керування, кадровому складу). Визначення потреби в підготовці й реалізації програм розвитку внутріорганізаційної комунікації

ДОДАТОК Е

Рекомендовані вимоги до посади й кваліфікації керівника служби внутрішнього кадрового аудиту

1. Демографічні вимоги:

- вік: до 55 років;
- стать: чоловічий/жіночий.

2. Вимоги до освіти:

- вища освіта, юридична або в сфері документаційного забезпечення управління;

- бажано додаткова освіта в сфері управління персоналом й/або інформаційних технологій.

3. Професійний досвід:

- досвід роботи в службі управління персоналом/кадровій службі компанії з розвинутою мережею філій від 3 років або аналогічний досвід роботи в консалтинговій або юридичній компанії;

- досвід постановки/реорганізації системи кадрового документообігу в компанії, досвід розробки й впровадження методології внутрішнього кадрового аудиту;

- досвід керівництва колективом.

4. Професійні знання, уміння й навички:

- відмінне знання трудового права й нормативних актів в області кадрового документообігу, документаційне забезпечення управління й захисту інформації;

- досвідчений користувач ПК;

- знання основних спеціалізованих кадрових програм.

5. Особисті якості:

- комунікабельність, уміння встановлювати особисті контакти;

- об'єктивність і цілеспрямованість;

- висока працездатність;

- відповідальність;

- уміння працювати з більшою кількістю інформації;

- уміння аргументовано відстоювати власну думку.

6. Права:

- проводити внутрішній аудит роботи кадрової служби і її регіональних підрозділів;
- запитувати від керівника й співробітників кадрової служби необхідну інформацію й документи;
- брати участь у перевірках;
- здійснювати контроль над виконанням необхідних коригувальних заходів і впровадженням рекомендацій, зроблених за підсумками перевірки;
- давати оцінку звітам, складеним внутрішніми аудиторами за результатами перевірок, і виносити рішення по апеляціях на дії внутрішніх аудиторів;
- брати участь у розробці нормативних документів, що регламентують діяльність служби внутрішнього кадрового аудиту;
- брати участь у вирішенні спірних і конфліктних ситуацій, що виникають у процесі функціонування компанії;
- вносити керівництву компанії пропозиції з поліпшення діяльності служби внутрішнього кадрового аудиту.

7. Обов'язки:

- здійснювати планування й організувати роботу служби внутрішнього кадрового аудиту;
- розробляти методичку проведення внутрішніх аудиторських перевірок системи кадрового документообігу;
- формувати робочі групи для проведення перевірок;
- взаємодіяти з керівництвом підрозділів, що перевіряють.

8. Відповідальність:

- за виконання плану по внутрішньому кадровому аудиту;
- за організацію й проведення позапланових перевірок;
- за вірогідність й об'єктивність інформації, що міститься у звітах і рекомендаціях служби;
- за організацію перевірок за виконанням необхідних коригувальних заходів і впровадження рекомендацій, зроблених за підсумками аудиту.