

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

**Формування кадрової політики на підприємстві
(на прикладі ДП НАЕК «Енергоатом»)**

Здобувач студент групи 6.0730-пм Городецькова Марина Сергіївна _____
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник к.е.н., доцент Мороз О. С. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2024 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., проф. Воронкова В. Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ “ ____ ” _____ 202_ р.
(підпис) (дата)

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0730-ПМ Городецької Марині Сергіївні
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Формування кадрової політики на підприємстві
(на прикладі ДП НАЕК «Енергоатом»)
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “ ____ ” _____ 2024 р. № _____

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту 15.06.2024
(тиждень або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи

Теоретико-методологічні засади формування кадрової політики підприємства;
Аналіз кадрової політики на державному підприємстві «національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»;
Напрями удосконалення кадрової політики на державному підприємстві «національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом».
(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи

– розглянути теоретичні основи формування кадрової політики на підприємстві;
– розкрити методологічні засади визначення напрямів кадрової політики на сучасному підприємстві;
– виявити особливості формування кадрової політики в особливих та кризових умовах;
– навести організаційно-економічну характеристику ДП «НАЕК «Енергоатом» та його Відокремленого підрозділу «Складське господарство»;
– провести аналіз стану кадрової політики на досліджуваному підприємстві;
– здійснити діагностику проблем кадрової політики на ДП «НАЕК «Енергоатом»;

– розробити пропозиції щодо шляхів удосконалення формування кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом».

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

містить 9 таблиць, 1 рисунок та 2 додатки.

У таблицях зображено: 1. Фактори, які впливають на кадрову політику; 2. Основні зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану; 3. Загальна характеристика ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство»; 4. Аналіз показників руху персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2021-2022 рр.; 5. Аналіз розвитку персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2021-2022 рр.; 6. Ефективність використання кадрів на ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2021-2022 рр.; 7. Посадовий склад ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» за 2022 рік;

8. План заходів з вдосконалення кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом»; 9. План-графік моніторингу кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом»).

На рисунку: Взаємозв'язок кадрової політики та результатів її дотримання на ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство»).

В додатках: Додаток А - Організаційна структура ДП «НАЕК «Енергоатом»

Додаток Б – Фінансова звітність за 2022 рік ДП НАЕК «Енергоатом».

(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

<u>1 розділ</u> (назва розділу)	<u>к.е.н., доцент Мороз О. С.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	_____	_____
<u>2 розділ</u> (назва розділу)	<u>к.е.н., доцент Мороз О. С.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	_____	_____
<u>3 розділ</u> (назва розділу)	<u>к.е.н., доцент Мороз О. С.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	_____	_____

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	опрацювання літературних та інших інформаційних джерел, стосовно визначеної теми дослідження	вересень 2023р.	вересень-жовтень 2023р.
2	обробка збираного під час практик (виробничої, переддипломної) фактичного матеріалу	жовтень 2023р.	жовтень-листопад 2023р.
3	обробка інших матеріалів стосовно визначеної теми дослідження із використанням сучасних методів аналізу та синтезу	листопад 2023р.	грудень 2023р.
4	обговорення під час консультацій з науковим керівником проблемних питань та узгодження шляхів розв'язання проблем, що виникають під час виконання роботи	вересень 2023р.- червень 2024р.	вересень 2023р.- червень 2024р.
5	написання тексту вступу до роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	грудень 2023р.	січень 2024р.
6	написання тексту першого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	січень-лютий 2024р.	березень 2024р.
7	написання тексту другого розділу роботи, подання	березень-	квітень

	його на ознайомлення науковому керівнику	квітень 2024р.	2024р.
8	написання тексту третього розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	квітень-травень 2024р	травень 2024р.
9	написання тексту висновків з роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	травень 2024р	травень 2024р.
10	усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення випускної кваліфікаційної роботи	травень-червень 2024р	травень 2024р.
11	подання зброшурованої завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету	до 12.06.2024р.	
12	отримання відгуку (резюме) наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи та зовнішнього рецензування кваліфікаційної роботи	до 15.06.2024р.	
13	Підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	до 15.06.2024р	

Науковий керівник к.е.н., доцент Мороз О. С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0730-пм

Городецькова М.С. “ ” 2024р.

(прізвище, ім'я, по батькові)

(дата)

(підпис)

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
*на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»*

НА ТЕМУ
Формування кадрової політики на підприємстві
(на прикладі ДП НАЕК «Енергоатом»)

Об'ємні показники кваліфікаційної роботи :69 стор. тексту; 9 таблиць; 1 рисунок;42 використаних джерел інформації; 2 додатків.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом».

Мета кваліфікаційної роботи Метою роботи є визначення напрямів удосконалення формування кадрової політики на підприємстві (на прикладі ДП «НАЕК «Енергоатом»).

Основні завдання, вирішення яких передбачається в кваліфікаційній роботі :

- розглянути теоретичні основи формування кадрової політики на підприємстві;
- розкрити методологічні засади визначення напрямів кадрової політики на сучасному підприємстві;
- виявити особливості формування кадрової політики в особливих та кризових умовах;
- навести організаційно-економічну характеристику Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» та його Відокремленого підрозділу «Складське господарство» ;
- провести аналіз стану кадрової політики на досліджуваному підприємстві;
- здійснити діагностику проблем кадрової політики на Державному підприємстві «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»;
- розробити пропозиції щодо шляхів удосконалення формування

кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом».

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи в практичній діяльності підприємств (організацій, установ та закладів) стосовно вдосконалення управління персоналом на них.

Практична значимість результатів кваліфікаційної роботи полягає в можливому використанні запропонованих заходів.

Ключові слова та словосполучення КАДРОВА ПОЛІТИКА, ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, НАПРЯМКИ ТА ПІДХОДИ, ПРАЦІВНИК

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Городецькова М.С. на тему Формування кадрової політики на підприємстві (на прикладі ДП НАЕК «Енергоатом») присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад формування кадрової політики підприємства, аналіз кадрової політики на ДП НАЕК «Енергоатом», діагностиці проблем кадрової політики на даному підприємстві та визначені можливих напрямів удосконалення кадрової політики на Державному підприємстві «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом».

SUMMARY

Bachelor's qualifying work Horodetskova M.S. on the topic "Formation of personnel policy at the enterprise (on the example of SE NNEGC "Energoatom") is devoted to the study of theoretical and methodological foundations of the formation of personnel policy of the enterprise, analysis of personnel policy at SE NNEGC "Energoatom", diagnostics of problems of personnel policy at this enterprise and identification of possible directions for improving personnel policy at the State Enterprise "National Atomic Energy Generating Company "Energoatom".

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Теоретичні основи формування кадрової політики на підприємстві.....	10
1.2. Методологічні засади визначення напрямів кадрової політики на сучасному підприємстві.....	16
1.3. Особливості формування кадрової політики в особливих та кризових умовах.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ «ЕНЕРГОАТОМ»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» та його Відокремленого підрозділу «Складське господарство»	30
2.2. Аналіз стану кадрової політики на досліджуваному підприємстві..	36
2.3. Діагностика проблем кадрової політики на Державному підприємстві «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ «ЕНЕРГОАТОМ»	51
3.1 Пропозиції щодо шляхів удосконалення формування кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»	51
ВИСНОВКИ.....	60

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах кадрова політика організацій займає дуже важливе місце. Вона визначає напрямки роботи з персоналом, розробляє загальні та специфічні вимоги до них і становить основу стратегії управління персоналом. Персонал є невід'ємною ланкою в системі загальних стратегій, яка визначає фінансові результати діяльності підприємства; всі сучасні концепції менеджменту розглядають людський фактор як головну і найвищу цінність будь-якого бізнесу. Керівники підприємств давно усвідомили необхідність найму та утримання кваліфікованих, талановитих та ініціативних працівників на робочому місці, оскільки вони є двигуном, який дозволяє підприємствам досягати своїх цілей і високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Тому формування кадрової політики останнім часом займає особливе місце в структурі управління підприємством, оскільки сучасна, складна, мінлива та напружена економічна та політична ситуація в країні вимагає від керівництва прийняття ефективних управлінських рішень у системі управління персоналом.

Кадрова політика підприємства відображає основні напрямки та підходи до управління персоналом для реалізації задекларованих керівництвом місії підприємства та стратегічних завдань. Успішна реалізація кадрової політики багато в чому залежить від визнання на всіх рівнях управління компанією високої економічної цінності кожного працівника як важливого елемента її стратегічного потенціалу.

Проблемні питання формування кадрової політики підприємства в своїх працях розглядали різні науковці, серед яких слід виділити: Багунц О.С., Біляєв С.С., Гурбик Ю.Ю., Дяків О. П., Коцур А. С., Ліганенко І. В., Марченко В.М., Надвиничний С. А., Островерхов В. М., Стойнова М. Г., Хондока В.А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Воронкова В.Г., Мороз О.С. тощо. Не дивлячись на велику кількість досліджень кадрової політики, сучасні складні

умови функціонування сучасних підприємств вимагають вдосконалення кадрової політики і відповідно додаткових досліджень.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом».

Предметом цього дослідження є процеси формування та реалізації кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом».

Метою роботи є визначення напрямів удосконалення формування кадрової політики на підприємстві (на прикладі ДП «НАЕК «Енергоатом»).

Для вирішення визначеної мети в кваліфікаційній роботі бакалавра передбачено розв'язання наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи формування кадрової політики на підприємстві;
- розкрити методологічні засади визначення напрямів кадрової політики на сучасному підприємстві;
- виявити особливості формування кадрової політики в особливих та кризових умовах;
- навести організаційно-економічну характеристику Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» та його Відокремленого підрозділу «Складське господарство» ;
- провести аналіз стану кадрової політики на досліджуваному підприємстві;
- здійснити діагностику проблем кадрової політики на Державному підприємстві «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»;
- розробити пропозиції щодо шляхів удосконалення формування кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом».

Для розв'язання встановлених завдань та досягнення визначеної мети в кваліфікаційній роботі бакалавра застосовується комплекс

взаємодоповнюючих сучасних *методів дослідження*, зокрема : **а)** метод аналізу, синтезу; **б)** систематизації та групування (при визначенні сутності понять); **в)** арифметичні методи, методи порівняння (під час проведення аналізу показників використання трудового потенціалу підприємства); **г)** метод узагальнення (при формуванні висновки) тощо.

Методологічна база дослідження зумовлена особливостями його предмета, який вимагає застосування системного, культурно-історичного та структурно-функціонального підходів, які дозволяють виявити особливості формування кадрової політики. При вирішенні більш конкретних завдань дослідження в кваліфікаційній роботі бакалавра керувалися: **а)** діалектичними принципами сходження від абстрактного до конкретного; **б)** співпадіння історичного і логічного; **г)** взаємозв'язку та розвитку.

Теоретико-методологічну основу роботи становлять періодичні видання, монографії, дисертації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів на тему формування кадрової політики, внутрішні нормативні акти Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», фінансова звітність даного підприємства.

Практична цінність роботи полягає в розроблених заходах вдосконалення кадрової політики, які можуть бути використані різними підприємствами.

Структура кваліфікаційної роботи обсягом 69 стор., складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 39 пр., містить 9 таблиць, 1 рисунок та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи формування кадрової політики на підприємстві

Процес управління персоналом є складним і важливим в управлінні підприємством як системою. Складність процесу управління персоналом визначається його призначенням, оскільки працівники сильно відрізняються від інших ресурсів системи управління і потребують специфічних підходів до процесу менеджменту [8, с. 219].

Управління персоналом – це складна система, елементами якої є основні шляхи, етапи, принципи, види і форми роботи з персоналом на підприємствах, в установах і організаціях, які поєднані в певний комплекс управлінської праці [9, с. 5].

Апарат управління підприємством як інтегрований суб'єкт управління персоналом виконує різноманітні функції, зокрема їх можна поділити на дві групи: загальні та специфічні функції. До групи загальних функцій входять: планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції виконують усі керівники незалежно від рівня управління, лінійного та функціонального – кожен у межах обов'язків, прав і відповідальності, встановлених внутрішніми організаційними документами. Ряд специфічних функцій в управлінні персоналом визначається функціональним розподілом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями [9, с. 13].

Головне завдання керівництва будь-якої сучасної організації – знайти компетентних і кваліфікованих співробітників, надихнути їх навколо єдиної мети, згуртувати для досягнення найкращих економічних і соціальних результатів, а також виживання в складних, часом кризових ринкових умовах. Важливу роль в управлінні персоналом відіграє кадрова політика. Кадрова

політика є одним із найважливіших напрямків управлінської діяльності будь-якої організації [18, с. 63].

Сутність терміну «кадрова політика» в теорії та практиці управління досить неоднозначна. Цей факт пояснюється тим, що одні дослідники під кадровою політикою розуміють стратегію роботи з персоналом певного суб'єкта управлінської діяльності, а інші ототожнюють кадрову політику з кадровою діяльністю.

Шаповал О. А. схиляється до думки, що кадрова політика – це виважена кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка досягається шляхом формування високопродуктивного і злагодженого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на зміни вимог ринку та розвитку програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро– та макросередовища [36, с. 713].

Кадрова політика підприємства – важливий напрямок роботи з персоналом, що включає сукупність певних принципів, які застосовуються кадровими службами сучасних підприємств. Кадрова політика — основний напрямок роботи з персоналом, сукупність основних принципів, які реалізує кадрова служба підприємства. Кадрова політика підприємства – це комплексна кадрова стратегія, яка поєднує різні види кадрової роботи, стиль поведінки в організації та плани використання праці персоналу [20, с. 179].

Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. вважають, що кадрова політика – це давно вживане в кадровій сфері нашої країни поняття, яке означає ставлення підприємства до персоналу та сукупність способів впливу на нього з метою досягнення конкретних цілей [18, с. 64].

Кадрова політика – це кадрова робота, яка базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, безпосередньо пов'язаних з набором, добором персоналу, його необхідною підготовкою, розстановкою, використанням, його мотивацією, просуванням по службі, а також оплатою праці [29, с. 41].

Кадрова політика в загальному розумінні – це певним чином офіційна

цільова система заходів щодо роботи з кадрами, яка реалізується та об'єднує різні форми діяльності соціально-економічної системи, забезпечує механізм трудовими ресурсами необхідної якості та кількості, своєчасно мотивує кадри до високопродуктивної та ефективної праці, створюючи необхідні умови для максимальної творчої самореалізації та розвитку [19, с. 185].

Кадрова політика підприємства – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з персоналом, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін внутрішньо-організаційних умов і вимог зовнішнього середовища [8, с. 220].

Таким чином, на основі проведеного дослідження визначення поняття «кадрова політика», яке пропонують науковці можемо сформулювати власне, а саме: кадрова політика – це визначений керівництвом напрям кадрової роботи, який визначає загальні принципи роботи з кадрами на підприємстві, що включає в себе прийом на роботу, адаптація, перевід на іншу посаду, підвищення кваліфікації тощо.

Метою кадрової політики підприємства є створення балансу між процесом утримання та розвитку персоналу відповідно до цілей компанії та врахуванням професійних потреб працівників із суворим дотриманням нормативної та законодавчої бази. Іншими словами, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом підприємства [20, с. 180].

Основними завданнями кадрової політики на сучасному етапі є:

- залучення всього працездатного населення країни до участі в соціально-економічних і політичних реформах, мобілізація людських ресурсів для активної участі в ефективній і якісній роботі;

- оснащення всіх галузей державної, соціальної та економічної роботи ініціативними та компетентними людьми, які розуміють необхідність якісних змін у суспільстві та знають, як їх реалізувати;

– забезпечення постійного вдосконалення та своєчасного оновлення кадрів у виробничо-економічній, соціально-культурній та адміністративно-державній сферах організації суспільства, підвищення професіоналізму та соціальної відповідальності управлінського персоналу [16, с. 357].

Залежно від рівня розуміння правил і стандартів, що лежать в основі кадрових заходів підприємства, кадрова політика може бути:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна (раціональна та авантюристична) [30, с. 16].

При здійсненні пасивної кадрової політики керівництво підприємства не має чіткої програми роботи з персоналом і змушене реагувати на кадрові проблеми (кадрова нестача, конфлікти, наявність вакансій, які тривалий час не заповнюються), без ретельного аналізу ситуації, що склалася. Крім того, кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків. Набір та відбір працівників здійснюється оперативним шляхом без планування потреби в кадрах на перспективу.

Претендентів і співробітників оцінюють поверхнево і формально. Навчання персоналу відбувається безсистемно і нерегулярно. Організації з таким типом кадрової політики характеризуються відсутністю чітко розподілених повноважень і відповідальності між співробітниками.

У разі вибору реактивної кадрової політики керівництво підприємства проводить діагностику кадрових проблем, аналізує причини кадрових проблем, конфліктних ситуацій, вживає заходів щодо їх усунення та запобігання виникненню.

У рамках превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози зміни кадрової ситуації. Постійно проводиться оцінка кадрового потенціалу для перевірки виконання поставлених завдань. Відділ кадрів розробляє коротко– та середньострокові прогнози потреби в кадрах, формулює конкретні завдання щодо розвитку та навчання персоналу.

У разі здійснення активної кадрової політики керівництво організації має як кадровий прогноз, так і засоби впливу на кадрову ситуацію, а при необхідності можуть бути розроблені програми цільового кадрового забезпечення. В рамках даного виду кадрової політики на підприємстві здійснюється моніторинг виробничого клімату, мотивації персоналу та ін. Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. У разі вибору раціональної кадрової політики керівництво підприємства має обґрунтований прогноз зміни кадрової ситуації та розробляє коротко-, середньо– та довгострокові плани роботи для реалізації наявних у персоналу з урахуванням різноманітних сценаріїв розвитку подій, включаючи кризові сценарії.

Залежно від ступеня відкритості підприємства зовнішньому середовищу при навчанні персоналу виділяють наступні види кадрової політики:

- відкрита;
- закрита [30, с. 16].

Проблема формування ефективної кадрової політики є дуже актуальною. Це зумовлено такими обставинами: по-перше, сучасні умови життя сформували певні вимоги суспільства до умов праці; по-друге, конкуренція тепер перетворюється на штабну площину; по-третє, безсумнівним є висока важливість і потенціал грамотно розробленої кадрової політики, яка дозволяє забезпечити оптимальний баланс процесів управління персоналом.

Головною метою кадрової політики є створення системи управління персоналом, заснованої насамперед не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованої на зближення інтересів працівника і підприємства, на досягнення високої продуктивності праці, зростання виробництва, підвищення його ефективності, отримання найкращої економічної вигоди за рахунок результатів діяльності підприємства.

На формування кадрової політики організації впливає низка чинників,

основні з яких наведено в таблиці 1.1 [18, с. 66]

Таблиця 1.1

Фактори, які впливають на кадрову політику

Фактори	Параметри
Стратегія організації	Стратегія: – інновацій; – підвищення якості; – зниження витрат; – застосування нових технологій; – турботи про споживача; – організаційної реструктуризації
Життєвий цикл організації	Стадії формування, росту, зрілості та кризи
Розмір організації	Макро, мікро, максі
Стиль управління та керівництва	Авторитарний, демократичний, ліберальний, централізація та децентралізація
Рівень персонало-технологій	сучасний або традиційний
Фактори зовнішнього середовища	– ситуація на ринку праці; – особливості законодавства; – конкуренти; – споживачі

Сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання.

Кадрова політика є структурною і складається з комплексу політик, зокрема, таких як [20, с. 179]:

- а) кадрова політика;
- б) політика оцінки та розвитку персоналу;
- в) політика управління персоналом;
- г) політика мотивації та винагороди персоналу;
- д) політика трудових відносин;
- е) політика організаційної культури;
- є) політика спілкування персоналу;
- г) політика охорони праці та соціального захисту персоналу тощо.

Кадрова політика має збільшити можливості компанії та відповідати мінливим вимогам ринку в найближчому майбутньому. До основних

характеристик кадрової політики організації можна, зокрема, віднести такі як:

а) зв'язок зі стратегією розвитку організації;

б) орієнтація на довгострокове планування;

в) важливість ролі персоналу;

г) філософія підприємства щодо співробітників;

д) система взаємопов'язаних функцій і процедур у роботі з персоналом тощо [20, с. 179].

Отже, кадрова політика набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Більшість фахівців досить широко формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами, підкреслюючи її відмінності за такими оціночними критеріями як:

а) оцінки діяльності (краще використання потенціалу працівників, а не мінімізація витрат);

б) на основі контролю (самоконтролю, а не зовнішнього контролю);

в) залежно від переважної форми організації (органічна, гнучка, небюрократична централізована форма організації) тощо. Водночас вони відзначають наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття [17, с. 36].

Характерною рисою кадрової політики у рамках нової концепції є прагнення кадрових служб інтегрувати всі аспекти роботи з персоналом, усі етапи його життєвого циклу від прийняття на роботу до виплати пенсій.

1.2. Методологічні засади визначення напрямів кадрової політики на сучасному підприємстві

Кадрова політика вважається ядром загального процесу управління персоналом, який включає політику працевлаштування, виробничих процесів, навчання, мотивації, винагороди тощо.

У сучасних умовах розвитку світової та національної економіки процес управління персоналом є одним із найважливіших аспектів життєдіяльності та функціонування підприємства, здатним істотно підвищити ефективність системи управління та забезпечити підвищення її рівня прибутковості і конкурентоспроможності [8, с. 217].

Управління персоналом забезпечує постійне вдосконалення методів реалізації кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки в галузі менеджменту та передового практичного досвіду управління персоналом і людськими ресурсами. Слід зазначити, що в сучасних умовах ведення господарської діяльності вітчизняних підприємств роль працівника суттєво змінюється, переходячи від пасивного статистичного виконавця до активного учасника не лише виробничого процесу, а й бере активну участь на всіх рівнях керівництва підприємства, включається в процес прийняття рішень компанією, який має не тільки оперативний і тактичний характер, а й стратегічне значення. Більш високі результати досягають компанії, які краще оснащені висококваліфікованим персоналом [37, с. 15].

Передумовами цього є належний рівень оплати праці та розвинена система підготовки та підвищення якості трудових ресурсів. Тому створення та функціонування ефективної системи управління підприємством має базуватися на створенні оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин між суб'єктом та об'єктом управління [8, с. 217].

Кадрова політика будь-якої компанії повинна гарантувати:

- організаційну інтеграцію – топ-менеджмент і лінійні керівники приймають розроблену і добре скоординовану стратегію управління персоналом як «свою» і впроваджують її в свою оперативну роботу, в тісній взаємодії з функціональними підрозділами;

- високий рівень відповідальності всіх співробітників, що означає як ідентифікацію з основними цінностями компанії, так і наполегливу реалізацію поставлених цілей у практичній роботі;

– функціональність – варіативність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного і жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових договорів (повний, неповний робочий день і погодинна зайнятість);

– структурність – адаптація до безперервної освіти, організаційні зміни, гнучкість організаційного та особистісного потенціалу, висока якість праці та її результатів, умови праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників) [16, с. 357].

Спираючись на сучасні підходи до формування ефективної підсистеми управління персоналом та використовуючи досвід прогресивних зарубіжних методів і технологій управління персоналом, науковці визначають, що кадрова політика на сучасному підприємстві повинна включати такі шість напрямів як-то [8, с. 220 - 223]:

1. Формування, функціонування та розвиток системи управління персоналом із застосуванням сучасних методичних підходів, через такі складові:

– філософія управління персоналом (сукупність внутрішньо-організаційних законів, адміністративно-організаційних та етичних стандартів, система цінностей і переконань організації);

– концепція управління персоналом (методологічні та теоретичні основи, а також система практичних підходів до формування механізму управління в конкретних умовах);

– принципи та методи управління персоналом (правила організації та методи її впливу на персонал);

– моделі управління персоналом (сукупність засобів, методів і прийомів, що використовуються для найбільш ефективного використання людських ресурсів у системі управління організацією).

2. Реалізація ефективної кадрової політики за такими складовими:

– стиль керівництва;

– трудовий розпорядок;

- колективний договір;
- кадрове планування.

3. Підбір та набір персоналу – це захід найму персоналу для задоволення довгострокових потреб підприємства в персоналі за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Ефективна процедура підбору персоналу повинна включати кілька послідовних кроків:

- набір (відбір) персоналу (розробка вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук персоналу, збір необхідної та достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду);

- підбір персоналу (серія заходів і дій, що здійснюються компанією для виявлення зі списку кандидатів найбільш підходящих на вакантну посаду);

- оформлення персоналу на роботу (процедури, пов'язані з поданням, заповненням та підписанням працівником документів, необхідних для прийняття на роботу);

- адаптація персоналу (взаємна адаптація працівника та організації, яка базується на поступовому включенні працівника у виробничий процес у нові професійні, психофізіологічні, соціально-психологічні, організаційно-управлінські, економічні, санітарно-гігієнічні умови, а також умови праці та відпочинку).

4. Атестація персоналу проводиться з метою визначення відповідності працівника вакантній або займаній посаді. Щоб оцінити співробітника на вакантну посаду, необхідно спочатку визначити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді здійснюється шляхом оцінки його індивідуального внеску та ефективності в процесі роботи.

5. Розстановка та мотивація персоналу є важливими функціями кадрової політики, які забезпечують:

- планування кар'єри в організації з урахуванням життєвих інтересів працівників;

- умови, що сприятливо впливають на здоров'я і працездатність працівника при виконанні ним виробничих функцій і виключають вплив на

працівників небезпечних і шкідливих факторів;

– стабільність оплати праці та створення ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;

– заплановані та обґрунтовані горизонтальні (ротація) та вертикальні переміщення особового складу.

6. Навчання персоналу необхідне для адаптації професійних знань і навичок працівників до сучасного рівня управління та виробництва. Узагальнено можна виділити чотири види навчання персоналу організації (професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу, додаткове навчання).

Дещо інший підхід до напрямків кадрової роботи вбачають в своїх роботах такі науковці як Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г., вважаючи, що кадрова робота включає: [9, с. 16]

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів на всі посади.

3. Відбір: оцінка кандидатів для прийняття на роботу та відбір кращих із сформованого резерву.

4. Визначення заробітної плати та виплат: зміна структури заробітної плати та виплат з метою залучення, найму та утримання працівників.

5. Профорієнтація та адаптація: входження найманих працівників в організацію та її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, чого очікує від них підприємство і який вид праці є предметом заслуженої оцінки.

6. Навчання: розробка програм для навчання професійним навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи.

7. Оцінка трудової діяльності: розробка методики оцінювання трудової діяльності та атестації працівника.

8. Заохочення, скорочення, переведення, звільнення: розробка умов

переведення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, підвищення їх професійного досвіду шляхом переведення на інші посади чи ділянки роботи, а також умови припинення трудових відносин. договір.

9. Навчання управлінського персоналу, управління просуванням: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності роботи управлінського персоналу.

Безумовно, напрями кадрової політики можуть бути різними, але якщо розглядати їх з точки зору технократичного підходу, то слід враховувати те, що трудові ресурси підпорядковані, насамперед, інтересам підприємства, відповідно кадрова політика має бути спрямована на вдосконалення виробництва у формі максимізації прибутку, підвищення ефективності виробництва, зростання виконання встановленого плану [12, с. 37].

Формування кадрової політики підприємства передбачає певні дії, які мають стати базою для прийняття управлінських рішень, має бути досліджено: забезпеченість підприємства кадрами, їх структура, ефективність праці, трудомісткість праці, система оплати праці, прогнозування потреби у кадрах, якість виконання посадових обов'язків працівниками.

Для повного аналізу кадрової політики будь-якого підприємства необхідно розрізняти критерії оцінки: кількісний і якісний склад персоналу, плінність кадрів, гнучкість реалізованої політики, ступінь врахування інтересів працівників/виробництва. Кількісний аналіз трудових ресурсів проводиться за підрозділами та окремими посадами [11, с. 20].

Якісний аналіз проводиться з урахуванням професійних профілів, розроблених у компанії, а також характеристик співробітників, які займають ці посади (кваліфікація, навички, найважливіші особисті характеристики тощо) [1, с. 56].

Чисельність і склад робітників слід визначати в залежності від використовуваного на підприємстві устаткування, технологічного і оперативного поділу праці, заданих темпів роботи підприємства та інших супутніх причин. Таким чином, підготовка і використання трудових ресурсів

як би поглинається процесом управління виробництвом і зводиться до підбору кадрів з необхідними професійно-кваліфікаційними характеристиками та їх розподілу відповідно до завдань організації виробництва і праці [32, с. 148].

Важливими показниками якості персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей та кваліфікацій (рівень освіти; середній вік працівників; стать працівників; стаж роботи за спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на цьому підприємстві; чисельність працівників, які опанували суміжні професії, і соціальна активність працівників).

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

4. Ступінь відповідальності працівника до вимог робочого місця.

5. Тривалість використання працівника на одній посаді [34, с. 770].

В аналізі кадрової політики важливим є дослідження її гнучкості, яка передбачає здатність співробітників пристосовуватися до нових умов при зовнішніх змінах (здатність приймати нові рішення; готовність вступати в конфлікт; сприяти змінам).

В аналізі кадрової політики використовують різні показники, так Бехтер Л. А., Гельман В. М. пропонують оцінювати кадрову політику на основі показників діяльності кадрів, а саме:

– трудомісткість робіт персоналу. Одним із підходів до оцінки трудомісткості робіт є розрахунок співвідношення середньої заробітної плати працівників підрозділу, що виконує аналогічну роботу, до заробітної плати конкретного спеціаліста;

– продуктивність праці спеціалістів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу;

– коефіцієнт якості праці спеціалістів визначається методами, що застосовуються на підприємствах у складі комплексної системи управління ефективністю та якістю праці;

– творча діяльність працівника характеризується такими показниками, як: кількість авторських робіт, свідоцтва раціоналізаторських розробок та їх впровадження, загальний економічний ефект від виконаних робіт, кількість винагород, премій з урахуванням їх значимості тощо;

– активність працівників щодо підвищення кваліфікації може бути виражена сумарною кількістю років навчання з відривом і без відриву від виробництва, стажуванням, заміщенням працівника на більш високій посаді тощо;

– показники творчої діяльності та підвищення кваліфікації працівника порівнюють із середніми значеннями відповідного показника в цілому по підприємству для певної категорії робіт. Якщо індивідуальне значення показника знаходиться в межах $\pm 30\%$ від середнього значення, діяльність спеціаліста визнається середньою, при більшому перевищенні (більш ніж на 30%) – успішною, в іншому випадку – незадовільною [1, с. 84].

До показників, які найбільше визначають ефективність кадрової політики підприємства, а отже, і гнучкість цієї системи, Хондока В.А., Марченко В.М. відносять [34, с. 770]:

- ступінь задоволеності працівників;
- стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;
- креативність персоналу та його готовність до інноваційної діяльності;
- ступінь згуртованості персоналу та розвитку корпоративної культури.

Таким чином, кадрова політика є невід'ємною частиною всієї управлінської діяльності та виробничої політики підприємства. Вона спрямована на створення згуртованої, високорозвиненої та високопродуктивної робочої сили. Кадрова політика є однією зі складових частин управлінської роботи кожного підприємства і включає різні напрямки кадрової роботи, які покликані забезпечити підприємство персоналом, який якісно виконуватиме свої професійні обов'язки.

1.3. Особливості формування кадрової політики в особливих та кризових умовах

Важливу роль у процесі господарської діяльності підприємства відіграє кадрова політика. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від рівня організації процесу праці, тобто від рівня використання та розвитку його особистісного потенціалу. Кризові процеси останніх років в економіці України та всього світу мають негативні характеристики, які безпосередньо впливають на рівень економіки, а також передбачають виникнення проблем щодо попиту та пропозиції робочої сили та відображаються на професійно-кваліфікаційному рівні персоналу. Ці явища призводять до значних соціальних та організаційних змін, серед яких кадрова політика не є винятком. Нові реалії сьогодення створюють складні виклики для національної кадрової політики на території України.

З точки зору окремих дослідників сфери управління людськими ресурсами, більшість методів та принципів організації кадрових процесів, які працювали до початку пандемії та війни, або взагалі не працюють, або підлягають адаптації та модернізації [29, с. 42].

Військові дії на території держави протягом останнього періоду також внесли значні зміни у комунікаційні процеси всіх робочих колективів. Колектив будь-якої організації змінив пріоритети діяльності. Фактор безпеки та соціального захисту працівників зараз має вирішальне значення. Для співробітників також дуже важливо мати підтримку всередині команди та підтримку психолога, коли це необхідно. Виконання перелічених завдань покладається на керівників та уповноважених осіб підприємства [29, с. 44].

З 2-3-го місяця війни управління особовим складом на території України, де бойові дії не велися, почало стабілізуватися. Проте військова ситуація в країні докорінно змінила всі складові кадрової політики підприємства. Від працівника до керівників необхідно стежити за отриманням перевіреної інформації щодо: контактів із екстреними службами, необхідних

під час воєнного стану, ліній зв'язку з громадськими організаціями, корисних карт щодо забезпечення їжею/водою/медиками в місцях їх перебування і т.д. Тобто на перший план виходить функція контролю. Людський фактор також отримав пріоритет, він є основою комунікаційних процесів всередині персоналу і саме він може підвищити ефективність робочих процесів в компанії. Сфери діяльності кадровиків також зазнали змін, і сьогодні можна виділити найважливіші: індивідуальна турбота про всіх співробітників, а також рішуча підтримка; всебічна допомога в організації; використання принципу раціональності по відношенню до бюджету підприємства [29, с. 44].

Для досягнення високого рівня виробництва, розвитку та конкурентних переваг українських компаній необхідна ефективна та якісна кадрова політика. Кадрова політика є потужним інструментом менеджера, за допомогою якого досягається не лише адаптації до зовнішнього середовища та збереження кадрового та людського капіталу, як на рівні підприємств, так і на рівні держави, що забезпечує розвиток в майбутньому.

Умови для ефективної діяльності персоналу не виникають спонтанно, їх створення та постійна підтримка на належному рівні потребує величезних витрат управлінської праці. Це зобов'язує керівництво кожного підприємства приділяти велику увагу питанням кадрової політики, створювати спеціальні функціональні підрозділи, готувати керівників усіх рівнів за спеціальними програмами, вивчати передовий світовий досвід, вдосконалювати кадрову політику персоналу [9, с. 4].

Розробка кадрової політики є складним, суперечливим і багатограним процесом, основою якого є здійснення наукових досліджень; організаційно-управлінська та нормативно-правова діяльність.

В сучасних умовах до загальних вимог формування кадрової політики можна, зокрема, віднести такі як [19, с. 185]:

1. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією компанії. У зв'язку з цим йдеться про кадрову підтримку реалізації цієї стратегії.
2. Кадрова політика має бути гнучкою. Це означає, що вона повинна

бути, з одного боку, стабільною, оскільки певні очікування працівника пов'язані зі стабільністю, а з іншого боку, вона має бути динамічною, тобто коригуватися залежно від зміни тактики, виробництва та економічної ситуації.

3. Оскільки підготовка кваліфікованої робочої сили пов'язана з певними витратами підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто враховувати реальні фінансові можливості.

4. Кадрова політика повинна гарантувати індивідуальний підхід до своїх працівників.

Таким чином, кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка була б орієнтована на досягнення не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання нормативно-правових актів і чинного законодавства.

Основні зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану представлено в таблиці 1.2. [33, с. 86].

Таблиця 1.2

Основні зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану

Напрямок трудового регулювання	Зміни
1	2
Укладання трудового договору	Питання про укладання договору у письмовій формі вирішується роботодавцем і працівником. Допускаються строкові договори з новими працівниками на період воєнного стану, зокрема для заміни тимчасово відсутніх працівників
Випробувальний термін	Випробувальний термін може бути встановлений для всіх працівників, включаючи неповнолітніх, осіб з інвалідністю, вагітних жінок, одиноких матерів з дітьми до 14 років або дитиною з інвалідністю, внутрішньо переміщених та інших осіб.
Зміна умов праці	Роботодавці можуть перевести працівників на іншу роботу та в іншу місцевість без їхньої згоди для відвернення чи ліквідації наслідків бойових дій, якщо на території не ведуться бойові дії, немає протипоказань за станом здоров'я та оплата не нижче середньої за попередньою роботою
Робочий час і відпочинок	Нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень на об'єктах критичної інфраструктури з пропорційним збільшенням заробітної плати. Для працівників на об'єктах критичної інфраструктури передбачений скорочений робочий час до 40 годин на тиждень з пропорційним збільшенням заробітної плати. Роботодавець визначає час початку й закінчення щоденної роботи

1	2
Відпустки	Роботодавець може обмежити тривалість відпустки за поточний робочий рік 24 календарними днями і відмовити у наданні невикористаних відпусток за попередні роки. Пропрацювати відпустку можуть працівники на об'єктах критичної інфраструктури, за винятком відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами і для догляду за дитиною до трьох років. Прохання про неоплачувану відпустку на будь-який строк може бути подане працівником. Роботодавець зобов'язаний надати таку відпустку до 90 днів працівникам, які виїхали за кордон або набули статусу ВПО.
Робота вночі та в небезпечних умовах	Вночі не можуть працювати без згоди вагітні жінки, матері дітей до одного року та особи з інвалідністю, для яких така робота протипоказана. Інші працівники можуть працювати на важких роботах, зі шкідливими або небезпечними умовами праці, залучатись до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові й неробочі дні, їздити у відрядження. Скорочений робочий час вночі скасовано.
Виплата заробітної плати	Роботодавці повинні своєчасно виплачувати заробітну плату, навіть у разі порушення строків оплати через бойові дії або інші обставини непереборної сили. Виплата заробітної плати повинна бути здійснена після відновлення діяльності підприємства.
Розірвання трудового договору	Про звільнення можуть ініціювати як працівники, так і роботодавці. Працівники мають право розірвати трудовий договір негайно у разі розташування підприємства в зоні бойових дій або загрози їхньому життю і здоров'ю, за винятком працівників критичної інфраструктури та суспільно корисних робіт. Роботодавець може звільнити працівника під час тимчасової непрацездатності чи відпустки, а також у разі неможливості забезпечення його роботою через бойові дії або відсутність виробничих, організаційних та технічних умов
Призупинення дії трудового договору	У разі неможливості надання та виконання роботи через воєнний стан тимчасово призупиняється дія трудового договору, проте трудові відносини зберігаються.

В Україні трудове законодавство під час війни зазнало значних змін, а тому ефективність кадрової політики має відповідати не лише обставинам, що виникли під час воєнного стану, а й чинним вимогам законодавства [33, с. 86].

В умовах нестабільної економічної ситуації в країні людям доводиться більше працювати за часом і отримувати менше в грошовому виразі за свою працю. Підвищується рівень тривожності, пов'язаний з думками про втрату роботи і брак коштів. Перед менеджерами з персоналу стоять важливі завдання: вміння грамотно спілкуватися зі співробітниками, виявляти їх мотивацію, створювати сприятливий психологічний клімат у всіх підрозділах компанії з метою зниження стресостійкості персоналу та підвищення

емоційного задоволення від роботи. Директор та його заступники повинні давати керівникам підрозділів чіткі вказівки щодо розуміння пріоритетів і цінностей підприємства, з якими необхідно детально ознайомити працівників [10, с. 47].

До пріоритетних питань кадрової політики в умовах нестабільної економічної ситуації в країні належать: важливість збереження робочих місць, запровадження гнучкого робочого часу, максимальне зниження стресостійкості працівників, контроль продуктивності праці персоналу та якості продукції, що випускається, послуг, що надаються. У нових екстремальних економічних умовах керівники підрозділів чітко бачать, хто з працівників здатний виконувати багатогранні завдання та досягати високих результатів. Цих цінних співробітників не можна втрачати, для них необхідно створити систему пільг і бонусів, підкреслюючи важливість цих людей для підприємства [10, с. 51].

Оскільки від того, як побудована система мотивації на підприємстві, залежить продуктивність і якість праці співробітників, варто розробити нову систему мотивації, яка буде ефективною, простою і зрозумілою для співробітників.

В умовах нестабільної економічної ситуації, наприклад, М. Морозова пропонує зосередити увагу на застосовуванні таких методів мотиваційного впливу на працівників як:

- а) матеріальне стимулювання;
- б) моральне стимулювання;
- в) індивідуальний підхід до працівника;
- г) мотивація через організацію роботи, визначення завдань, методи управління;

д) вплив через обізнаність співробітників, корпоративну культуру, переконання тощо [21, с. 50].

Крім того, при побудові нової системи мотивації в сучасних умовах також важливо звернути увагу на такі чинники HR-менеджменту, як: умови

праці (безпека, емоційний комфорт), оплати праці, лояльність, довіру, впровадження змін, ставлення працівників до керівника та колег тощо [21, с. 50].

Отже, ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу розробки та реалізації їх кадрової політики. Відповідно, вдосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики на підприємствах забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Однак слід зазначити, що більшість вітчизняних компаній не приділяють достатньої уваги питанням кадрової політики. Кадрова політика найчастіше здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних і практичних напрацювань у цій сфері. Таким чином, для нормального функціонування системи кадрової політики підприємства, необхідно систематично аналізувати використання кадрового потенціалу підприємства, своєчасно визначати потреби в персоналі та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
«НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ
«ЕНЕРГОАТОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» та його Відокремленого підрозділу «Складське господарство»

Державне підприємство «НАЕК «Енергоатом» є найбільшим виробником електроенергії в Україні.

ДП «Енергоатом» створено у 1996 році відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про створення Національної атомної енергогенеруючої компанії «Енергоатом» №1268 від 17.10.1996 на основі власності наступних атомних електростанцій та їх інфраструктури:

- «Запорізька атомна електростанція»;
- «Рівненська атомна електростанція»;
- «Південноукраїнська атомна електростанція»;
- «Хмельницька атомна електростанція»;
- «Чорнобильська атомна електростанція» [27].

Компанія управляє чотирма атомними електростанціями – Запорізькою, Рівненською, Південноукраїнською та Хмельницькою, на яких працює 15 енергоблоків (13 з них ВВЕР-1000 і дві ВВЕР-440), загальна потужність зазначених станцій складає 13835 МВт. До складу компанії також входять Ташлицька ГЕС (453 МВт), Олександрівська ГЕС (25 МВт) і Централізоване сховище відпрацьованого ядерного палива в Чорнобильській зоні [27].

До складу ДП «НАЕК «Енергоатом» входять 12 відокремлених підрозділів:

- «Атомремонтсервіс»;
- «Атоменергомаш»;
- «Централізовані закупівлі»;
- «Атомпроектінжиніринг»;
- «Аварійно-технічний центр»;
- «Науково-технічний центр»;
- «Складське господарство»;
- «Конструкторське бюро атомного приладобудування та спеціального обладнання»;
- «Автоматика та машинобудування»;
- «Енергоатом-Трейдинг»;
- «Управління справами»;
- «Донузлавська ВЕС» (знаходиться на тимчасово окупованій території) [27].

Зазначені підрозділи ДП «НАЕК «Енергоатом» забезпечують підприємство власною науково-конструкторською, технологічною та виробничою базою, що дозволяє підтримувати високу якість та ефективність обслуговування та ремонту, це суттєво знижує залежність від субпідрядників та значною мірою вирішують проблему імпортозаміщення [31].

У ДП «НАЕК «Енергоатом» впроваджено інтегровану систему управління (ІСУ), яка базується на вимогах національних стандартів і правил ядерної та радіаційної безпеки. Інтегрована система управління охоплює (об'єднує) управління ядерною та радіаційною безпекою, виробництвом, якістю, охороною здоров'я та безпекою, людськими та організаційними факторами, соціальним розвитком, захистом інформації, фінансами та економікою, контроль впливу на навколишнє середовище, фізичної безпеки. Головним пріоритетом інтегрованої системи управління є безпека.

Основним документом, який встановлює загальні принципи забезпечення ефективного та ефективного функціонування ІСУ, є «Загальна інструкція про інтегровану систему управління ДП «НАЕК «Енергоатом», яка

описує повноваження, відповідальність та взаємовідносини у сфері управління [27].

Інтегрована система менеджменту використовується на ДП «НАЕК «Енергоатом» щоб:

- управляти технологічним комплексом з виробництва електричної та теплової енергії;
- виробляти електричну та теплову енергії;
- провадити роботи з ремонту, монтажу, реконструкції та модернізації;
- розробляти, проектувати та виготовляти обладнання, прилади і спеціальні засоби;
- капітальне будівництво;
- науково-технічне та інженерне забезпечення;
- забезпечити управління ресурсами;
- забезпечити постійну підготовку та реагування на випадок ядерної та радіаційної надзвичайної ситуації;
- реалізовувати електричну енергію на ринках електроенергії.

Інтегрована система управління сертифікована на ДП «НАЕК «Енергоатом» з 2016 року. У лютому 2023 року ДП «НАЕК «Енергоатом» проходило новий сертифікаційний аудит [27].

За результатами аудиту підтверджено швидку адаптацію підприємства до роботи в умовах війни та загального захисту персоналу в цих умовах. Визначено, що керівництво несе повну відповідальність за діяльність та організацію підрозділів Компанії в умовах частого відключення світла. Дія системи менеджменту якості, екологічного менеджменту, безпеки та охорони праці в її ядерно-енергетичній системі підтверджено відповідно до вимог міжнародних стандартів:

- ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»;
- ISO 14001:2015 «Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування»;
- ISO 45001:2018 «Система управління охороною здоров'я і безпекою»

праці».

Сертифікація ISO за міжнародними стандартами ДП «НАЕК «Енергоатом» необхідна для підтримки статусу на міжнародному рівні. Наявність сертифікованої системи управління підприємством, дозволяє йому брати участь в міжнародних проектах, постійно удосконалювати систему управління компанією.

ДП «НАЕК «Енергоатом» підпорядковується президенту, з оперативного керівництва, та віце-президенту з інформаційних та загальних питань. У своїй діяльності керівники усіх ланок управління ДП «НАЕК «Енергоатом», керуючись принципами корпоративної етики та правилами поведінки, сформованими на їхній основі, повинні:

- своєю діяльністю та поведінкою демонструвати прихильність корпоративним цінностям – пріоритету лідерства в питаннях безпеки, прагнення до постійного розвитку, критичну та виважену позицію, скромність;

- власним прикладом демонструвати неухильне дотримання вимог усіх нормативних документів, затверджених в Компанії;

- постійно удосконалювати роботу з персоналом і розвивати лідерство серед працівників;

- демонструвати ділову поведінку та шанобливе ставлення до колег і підлеглих;

- не виявляти особистих симпатій та антипатій, не провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, напруженої, ворожої, образливої або зневажливої атмосфери тощо);

- будувати взаємовідносини з підлеглими працівниками на принципах відкритості керівництва по відношенню до працівників, надання рівних можливостей усім своїм підлеглим для виконання своїх обов'язків, підтримки ініціативності підлеглих, розуміння специфіки роботи підлеглих і відповідальності за результати їхньої роботи, неупередженості та справедливої оцінки результатів роботи підлеглих;

- висловлюючи негативну оцінку, пам'ятати, що мову слід вести лише про результати діяльності, а не про особистість працівника;

- керуватися принципом не обвинувачення персоналу під час розслідування подій та проведення ідентифікації нерозвинених (низькорівневих) подій і порушень;

- відмова від підходу «пошук винних», зміна акценту з питання «хто винен?» на «чому це трапилось?»;

- забезпечити і впровадити на постійній основі врахування елементів культури не обвинувачення під час розслідування та розроблення організаційно-розпорядчих документів про результати розслідування порушень у роботі АЕС;

- вживати заходів з формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, сприяти створенню в колективі атмосфери довіри, за якої працівники мають усі мотиви для відкритого обміну інформацією про небезпечні ситуації, упущення, помилкові дії та дії, що могли призвести до помилки;

- у разі неможливості працівника самостійно вирішити складну етичну ситуацію, йому необхідно звернутися за порадою і допомогою до свого безпосереднього керівника.

Керівник ДП «НАЕК «Енергоатом» завжди допомагає підлеглим правильно трактувати правила і норми етичної поведінки, а також особистим прикладом показує зразок високої ділової етики працівника Компанії, що мотивує співробітників.

Організаційна структура ДП «НАЕК «Енергоатом» представлена в додатку А.

До організаційної структури ДП «НАЕК «Енергоатом» входить Відокремлений підрозділ «Складське господарство».

Загальна характеристика ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» представлена в таблиці 2.1.

Загальна характеристика ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» [24]

ЄДРПОУ:	36217282
Назва:	ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ «СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ «ЕНЕРГОАТОМ»
Організаційна форма:	Філія (інший відокремлений підрозділ)
Материнська компанія:	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ «ЕНЕРГОАТОМ» Код ЄДРПОУ: 24584661 Адреса: м. Київ, вул. Назарівська, буд. 3
Види діяльності:	52.10 Складське господарство 35.11 Виробництво електроенергії

ВП «Складське господарство» – це філія ДП «НАЕК «Енергоатом», яка займається складським господарством.

ВП «Складське господарство» створене згідно з рішенням Правління ДП «НАЕК «Енергоатом» від 20.08.2008 №58. До його складу входять:

- Рівненське відділення, створене 01.01.2009, на базі ВП РАЕС;
- Хмельницьке відділення, створене 15.06.2009 на базі ВП ХАЕС;
- Запорізьке відділення, створене 01.08.2009 на базі ВП ЗАЕС;
- Південноукраїнське відділення, створене 01.12.2009 на базі ВП ПАЕС

[27].

Відокремлений підрозділ «Складське господарство» забезпечує ефективне використання запасів ТМЦ, яке відповідає нормам, вимогам, правилам і стандартам безпеки, а також сприяє раціональному використанню запасів у виробничій та адміністративній діяльності, що відбувається за рахунок їхнього нормування та оптимального використання.

Основними завданнями підрозділу є:

- зберігання та облік товарно-матеріальних цінностей, які використовуються під час експлуатації, ремонту, модернізації та будівництва АЕС;
- мобілізація та резервування матеріалів на випадок аварійної ситуації, а також створення централізованого запасу необхідних матеріалів;
- прийом та видача товарно-матеріальних цінностей, обладнання та запасних частин з централізованого складу відповідно до заявок інших відокремлених підрозділів ДП «НАЕК «Енергоатом»;
- коригування заявок на АЕС з урахуванням наявних запасів щодо необхідних матеріалів, ведення їх автоматизованого обліку;
- отримувати, зберігати, обліковувати рух непотрібних для виробництва запасів;
- операції з вторинною сировиною та її відчуження;
- забезпечення функціонування автоматизованої системи управління складськими запасами з єдиною термінологією та класифікацією;
- участь в організації та проведенні контролю якості продукції, що надходить, тощо.

2.2. Аналіз стану кадрової політики на досліджуваному підприємстві

Кадрова політика Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» формується відповідно до Положення про організацію роботи з персоналом державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом».

Положення про організацію роботи з персоналом державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» встановлює цілі, принципи, основні напрями роботи з персоналом і визначає єдині вимоги до форм і змісту цієї роботи.

Кадрова робота на державному підприємстві «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» здійснюється з урахуванням вимог

законів України та інших нормативно-правових актів, норм і правил з ядерної та радіаційної безпеки, охорони праці, пожежної безпеки та цивільного захисту, інструкцій та правил з технічної експлуатації АЕС, нормативних та виробничих документів Компанії, а також з урахуванням норм і рекомендацій МАГАТЕ, вітчизняного та світового досвіду управління персоналом атомних станцій.

Взаємозв'язок кадрової політики та результатів її дотримання на ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» представлено на рисунку 2.1 [31].



Рис. 2.1. Взаємозв'язок кадрової політики та результатів її дотримання на ДП «НАЕК «Енергоатом»

Відділ кадрів є основним структурним підрозділом апарату управління, що здійснює оперативну роботу з персоналом та реалізує кадрову політику ДП

«НАЕК «Енергоатом».

Цільова задача кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом» включає наступні завдання [27]:

- самостійно організовувати навчання працівників;
- набирати персонал із зовнішніх джерел;
- продовжити донабір персоналу або задовольнитися наявною чисельністю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати кошти в навчання, підвищення кваліфікації певних працівників.

Основними видами кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом» є – політика найму та звільнення кадрів, політика розвитку трудового потенціалу персоналу, політика оплати праці, політика формування кадрового резерву, політика соціального забезпечення працівників.

Кадрова політика ДП «НАЕК «Енергоатом» спрямована на [24]:

- забезпечення відповідної кваліфікації персоналу, який здійснює діяльність за покладеною на нього сферою відповідальності, укомплектування посад кадрами відповідних професій і спеціальностей;
- забезпечення соціального захисту працівників;
- забезпечення кваліфікаційної та психологічної підготовки персоналу, в якій безпека є пріоритетною метою та внутрішньою потребою кожного працівника, що призводить до самосвідомості, відповідальності та самоконтролю при виконанні всіх робіт, що впливають на безпечну експлуатацію АЕС.

Організаційні засади роботи з персоналом на ДП «НАЕК «Енергоатом» включають [27]:

- дотримання принципів роботи з персоналом для досягнення цілей в основних напрямках діяльності в рамках кадрової політики Компанії;
- планування та організація роботи з персоналом, що дозволяє забезпечити досягнення цілей Компанії;
- встановлення та системне застосування єдиних форм і методів роботи

з персоналом, як індивідуальних, так і колективних;

– координація і контроль діяльності, забезпечення зворотного зв'язку за заходами роботи з персоналом.

Робота з персоналом ДП «НАЕК «Енергоатом» проводиться протягом усієї трудової діяльності працівників. Робота з персоналом – обов'язок керівників усіх рівнів і одна з основних функцій структурних підрозділів Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом», до компетенції яких належить ця діяльність. Цілями роботи з персоналом є [31]:

- формування кадрового складу, необхідного для досягнення мети і завдань Компанії;
- забезпечення кваліфікації і дисципліни персоналу та неухильного виконання персоналом вимог, встановлених нормами і правилами з безпеки;
- ефективне використання професійних можливостей персоналу;
- формування у персоналу культури виробництва, культури безпеки та культури захищеності.

Аналіз показників руху персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2021-2022 рік наведено в табл. 2.2 [25].

Таблиця 2.2

Аналіз показників руху персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2021-2022 рр.

Показник	Од. вим.	Рік		Відхилення	
		2021	2022	абс.	відн.
1	2	3	4	6	7
Середньорічна кількість персоналу	осіб	33779	33483	-296	99,12
Вибуло працівників	осіб	298	456	158	153,02
Було найнято працівників	осіб	145	160	15	110,34
Коефіцієнт плинності кадрів	%	0,88	1,36	0,48	154,37
Коефіцієнт сталості кадрів	%	93,13	93,35	0,23	100,24
Коефіцієнт оновлення кадрів	%	0,43	0,48	0,05	111,32

У 2022 році чисельність персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» зменшилась на 296 осіб, тобто на 0,88%. Кількість працівників, які вибули

більш ніж вдвічі вище кількості працівників, яких було найнято.

З таблиці 2.2 бачимо, що плинність кадрів на ДП «НАЕК «Енергоатом» складала менше 1% у 2021 році та 1,36% у 2022 році, що свідчить про те, що на підприємстві немає високого рівня звільнення працівників, адже високий рівень плинності кадрів, зазвичай, свідчить про високий рівень незадоволеності працівників своїм робочим місцем.

Важливим показником є коефіцієнт сталості кадрів, який на ДП «НАЕК «Енергоатом» складав приблизно 93% протягом 2021-2022 років, що свідчить про високий рівень відданості персоналу.

Отже, на підставі проведеного аналізу можна дійти до висновку, що основними напрямками кадрової роботи на ДП «НАЕК «Енергоатом» є:

- управління процесами використання персоналу;
- управління розвитком персоналу;
- формування трудового колективу та охорона здоров'я його членів;
- мотивація і соціальний захист персоналу;
- формування культури виробництва, культури безпеки та культури забезпечення захищеності.

Реалізація кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом» проводиться в таких формах як :

- професійний добір і комплектування кадрами;
- професійне навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка і навчання суміжним професіям, спеціальне навчання, підтримання і підвищення кваліфікації);
- адаптація нових працівників;
- робота з молодими спеціалістами;
- робота зі студентами, учнями і забезпечення зв'язків із закладами освіти;
- атестація працівників;
- робота з кадровим резервом;
- перевірка знань з питань охорони праці, ядерної та радіаційної безпеки,

пожежної безпеки, технічної експлуатації АЕС, нормативних та виробничих документів Компанії;

- допуск до самостійної роботи;
- ліцензування діяльності персоналу та посадових осіб;
- інструктажі;
- протиаварійні та протипожежні тренування, тренування та навчання з перевірки дієздатності об'єктового плану взаємодії;
- обходи та огляди робочих місць;
- медичні огляди;
- психофізіологічне обстеження (у визначених законодавством випадках);
- колективні форми роботи з персоналом;
- спостереження і коучинг.

Гарантією надійної і безаварійної роботи АЕС та забезпечення необхідного рівня ядерної, радіаційної і техногенної безпеки України є професіоналізм працівників ДП «НАЕК «Енергоатом». Тому реалізуючи кадрову політику ДП «НАЕК «Енергоатом» дотримується певних принципів, зокрема [31]:

- діє відповідно до вимог чинного трудового законодавства України та діючого Колективного договору Компанії;
- забезпечує виконання вимог норм, правил і стандартів щодо підготовки персоналу у сфері використання ядерної енергії;
- веде прозорий відбір працівників на посади, керуючись винятково рівнем компетенції і професійної кваліфікації;
- поважає працівників і ставиться до них толерантно і справедливо;
- цінує внесок кожного працівника в досягнення цілей Компанії;
- заохочує будь-який зворотний зв'язок, важливий для безпечної та ефективної роботи: підтримує звернення з пропозиціями щодо поліпшення діяльності до будь-якого керівника Компанії, інформація про порушення аналізується і розглядається як безцінний досвід для удосконалення

виробництва;

- створює та підтримує на робочому місці належні умови праці для працівників Компанії та підрядних організацій;

- створює умови для професійного розвитку працівників, спрямованого на підвищення якості виконуваної роботи і досягнення поставлених цілей.

Внутрішні нормативні документи ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» визначають, що під час виконання посадових обов'язків всі працівники зобов'язанні [27]:

- дотримуватись вимог нормативної, виробничої, організаційно-розпорядчої та іншої документації Компанії;

- дотримуватись умов укладеного трудового договору і відповідально виконувати свої обов'язки;

- виконувати роботу добросовісно, чесно і професійно;

- намагатися постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності;

- керуватися загально визнаними принципами порядності, честі та гідності;

- шанобливо ставитись до колег, дотримуватись культури спілкування;

- усвідомлювати особисту відповідальність за власне життя і здоров'я та за життя і здоров'я оточуючих, ймовірні наслідки шкідливих звичок;

- усвідомлювати вплив своєї поведінки на репутацію та результати діяльності Компанії;

- дбати про особисту безпеку, здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей у процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства;

- утримуватися від виконання рішень чи доручень, які працівник вважає незаконними або такими, що становлять загрозу безпеці персоналу чи навколишньому природному середовищу, охоронюваним законом правам, свободам чи інтересам окремих громадян, юридичних осіб, державним або суспільним інтересам;

– не розголошувати внутрішню інформацію Компанії, яка не була у встановленому законодавством та/або Компанією порядку розкрита або оприлюднена, крім випадків, коли це становить частину посадових обов’язків.

У ДП «НАЕК «Енергоатом» кадрова політика розглядається як така, що має вирішальне значення для забезпечення результативності, надійності, безпеки та ефективності роботи підприємства.

Метою кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом» є готовність кожного працівника до виконання своїх посадових та професійних обов’язків і закріплення в Компанії кваліфікованого персоналу. Тож важливим напрямком кадровій роботі ДП «НАЕК «Енергоатом» є підвищення кваліфікації працівників, проаналізуємо кількість працівників, які підвищували свою кваліфікацію та витрати на ці заходи в 2021-2022 роках в таблиці 2.3 [27].

Таблиця 2.3

Аналіз розвитку персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2021-2022 рр.

Показник	Од. вим.	Рік		Відхилення	
		2021	2022	абс.	відн.
1	2	3	4	6	7
Семінари, курси з підвищення кваліфікації	осіб	115	126	11	109,57
Витрати на семінари, курси з підвищення кваліфікації	тис.грн.	259,6	307,6	48	118,49
Отримання вищої освіти	осіб	35	46	11	131,43
Витрати на отримання вищої освіти працівників за рік	тис.грн.	245,00	269,00	24	109,80
Стажування за кордоном	осіб	13	19	6	146,15
Витрати на стажування працівників за кордоном	тис.грн.	568,00	698,00	130	122,89
Загальна кількість працівників	осіб	163	191	28	117,18
Загальна сума витрат	тис.грн.	1072,60	1274,60	202	118,83

Представлені в таблиці 2.3 дані свідчать, що ДП «НАЕК «Енергоатом» значну увагу приділяє розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу, так за 2021 рік 163 особи було направлено на курси підвищення кваліфікації, у вищі навчальні заклади, за кордон для отримання нового досвіду та зростання вмінь,

навичок, які використовуються для виконання професійних обов'язків.

ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» розробило та впровадило низку програм, спрямованих на розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації. Даними питаннями займається кваліфікаційна комісія.

На ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» [26; 28]:

- діє програма визначення необхідного кваліфікаційного рівня персоналу, залученого до роботи, що впливає на якість продукції;
- створено програму навчання персоналу, яка відповідає потребам персоналу в самовдосконаленні та професійному розвитку;
- оцінюється ефективність проведеного навчання, персонал усвідомлює можливість і важливість свого внеску в досягнення цілей у сфері виробництва та якості.

Наступним важливим напрямком в кадровій політиці ДП «НАЕК «Енергоатом» є дотримання Кодексу корпоративної етики.

Кодекс корпоративної етики ПЛ-С.0.07.136-19 є документом системи управління ДП «НАЕК «Енергоатом» за напрямом діяльності «Управління кадрами». Кодекс є документом, який узагальнює етичні і моральні норми, правила поведінки, що приймаються і підтримуються кожним працівником Компанії під час виконання своїх посадових обов'язків, незалежно від рівня займаної ним посади [31].

Дотримання вимог Кодексу корпоративної етики є обов'язковою умовою роботи в Компанії. У своїй професійній діяльності всі працівники Компанії повинні керуватись принципами, встановленими у Кодексі. Положення Кодексу поширюються на всіх працівників Компанії незалежно від займаної посади. Дотримання Кодексу корпоративної етики на ДП «НАЕК «Енергоатом» дозволяє працівникам мати здоровий психологічний клімат в колективі, який побудований на взаємоповазі один до одного.

До важливих напрямів кадрової роботи на ДП «НАЕК «Енергоатом» відноситься аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства, зайнятості персоналу, розробка

посадових інструкцій, адже кожний працівник досліджуваного підприємства має посадову інструкцію.

Проведемо аналіз ефективності використання кадрів ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2021-2022 роки в таблиці 2.4 [25].

Таблиця 2.4

Ефективність використання кадрів на ДП «НАЕК «Енергоатом» за
2021-2022 рр.

Показник	Од. вим.	Рік		Відхилення	
		2021	2022	абс.	відн.
1	2	3	4	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	тис.грн.	83118205	134195984	51077779	161,45
Чисельність персоналу	чол.	33779	33483	-296	99,12
Фонд оплати праці	тис.грн.	15406314	15884433	478119	103,10
Середньорічна заробітна плата	тис.грн./чол.	456,09	474,40	18,31	104,01
Середньомісячна заробітна плата	тис.грн./чол.	38,01	39,53	1,53	104,01
Продуктивність праці	тис.грн./чол.	2460,65	4007,88	1547,24	162,88
Частка витрат на заробітну плату у складі доходу підприємства	%	18,54	11,84	-6,70	63,86

Представлені дані свідчать, що продуктивність праці на ДП «НАЕК «Енергоатом» знаходиться на високому рівні, що свідчить про ефективне використання кадрів. Так у 2021 році вона складала 2460,65 тис.грн./особу, а у 2022 році значно зросла і складала 4007,88 тис.грн./особу (збільшення склало 1547,24 тис.грн./особу або 162,88%).

Також слід відзначити значне перевищення продуктивності праці на середньорічною заробітною платою, що свідчить про те, що дохід, який отримує підприємство за рахунок використання свого персоналу, значно більший, аніж витрати на персонал.

Варто додати, що середньорічна заробітна плата у 2022 році зросла на 18,31 тис.грн., адже підприємство щороку підвищує заробітну плату своїх працівників, тим самим збільшуючи їх благополуччя.

Для більш повного аналізу визначимо посадовий склад персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» в таблиці 2.5 [27].

Таблиця 2.5

Посадовий склад ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» за 2022 рік

№п/п	Таб.№	П.І.Б.	посада
Керівники			
1	1103	Гаврилюк В.О.	директор
2	1003	Скиба Л. А.	головний інженер
3	1164	Кулініч Л. М.	перший заступник директора
4	1001	Волошин І. І.	головний бухгалтер
5	1076	Штикало Н. В.	заступник головного бухгалтера
6	1080	Вознюк Л. В.	начальник ПЕБ
Професіонали та фахівці			
1	1005	Мельник А. М.	провідний юрисконсульт
2	1160	Гутнік М. А.	фахівець з публічних закупівель
3	1006	Мельник О. П.	інспектор. з ОП і ПБ
4	1009	Кужель Р. С.	провідний інженер з кадрів
5	1077	Аносова Н. Ю.	технік I кат.
6	1082	Кравець В. Х.	провідний економіст
7	1130	Фіногєєва Т. В.	економіст I категорії
8	1008	Касянчик М. Г.	провідний економіст
9	1131	Най Н. А.	інженер I кат.
10	1049	Остапчук О. Л.	провідний інженер з КС
11	1091	Батейко В. П.	інженер I кат.
12	1097	Огребчук О. В.	провідний економіст
13	1143	Шарабар І. В.	бухгалтер I кат.
14	1021	Каращук О.В.	провідний бухгалтер
15	1016	Герман В. В.	бухгалтер I кат.
16	1110	Сяська В. Д.	економіст
17	1072	Хвесік С. В.	провідний економіст
18	1147	Березинський М. П.	фахівець аналітик II к.
19	1116	Музика А.І.	провідний інженер
20	1107	Волошина Н. В.	інженер II кат.
21	1156	Клімчук О. Д.	інженер з ПКР
22	1083	Швець В. В.	інженер з ОНС I кат.
23	1084	Пасечник Р. В.	провідний економіст
24	1126	Ющук Л. П.	економіст II кат.
25	1111	Верник Л. П.	бухгалтер

Представлені дані свідчать, що до відділу входить 31 особа, серед них 6

керівників та 25 фахівців. Варто відзначити, що більшість працівників ДП «НАЕК «Енергоатом» мають вищу освіту або отримують її, адже виконання ними своїх професійних обов'язків вимагає високого рівня вузькоспеціалізованих знань.

Отже, на даний момент основними напрямками діяльності підрозділів управління кадрами ДП «НАЕК «Енергоатом» є:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісної підготовки та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма складовими людського фактору;

- широке впровадження активних методів дослідження та цілеспрямованого навчання кадрів, необхідних для бізнесу та виробництва, підвищення кваліфікації робітників і спеціалістів для освоєння нової техніки і технологій;

- планомірна робота з керівним складом, з резервом на заміщення, призначення, яке має базуватися на таких організаційних формах, як планування кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротації переведення керівників і спеціалістів, навчання в спеціальні курси та стажування на відповідних посадах;

- активізація заходів зі стабілізації праці, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості;

- розвиток науково-методичного забезпечення роботи кадрів та матеріально-технічної та інформаційної бази.

Таким чином, кадрова політика ДП «НАЕК «Енергоатом» включає в себе роботу з персоналом, яка полягає у впливі на працівників і трудовий колектив за допомогою адміністративно-правових, організаційних, економічних, соціальних, психолого-педагогічних та інших заходів, що встановлені законодавством та іншими нормативно-правовими актами, нормативними та виробничими документами ДП «НАЕК «Енергоатом».

2.3. Діагностика проблем кадрової політики на Державному підприємстві «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»

Кадрова політика, що формується та реалізується на ДП «НАЕК «Енергоатом» повинна відповідати як загально-корпоративній (генеральній) стратегії розвитку підприємства, так і діючим міжнародним та вітчизняним стандартам роботи з персоналом в атомній енергетиці. Наявність цієї відповідності дозволить створити найбільш сприятливі умови, за яких співробітники підприємства працюватимуть з високою продуктивністю, що, у свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства, адже продуктивність праці є фактором, що впливає на ефективність діяльності компанії.

Висока продуктивність праці призводить до збільшення виробництва продукції, до покращення якості надання послуг, що і відображає зв'язок між конкурентоспроможністю і продуктивністю праці.

Втім кадрова політика та окремі заходи щодо її реалізації на ДП «НАЕК «Енергоатом» має, на наш погляд, певні проблемні питання, які заважають підприємству сформувати ефективну систему управління персоналом. Адже на підприємстві спостерігається плинність кадрів, переманювання висококваліфікованих спеціалістів іншими підприємствами.

Крім того, особливості діяльності ДП «НАЕК «Енергоатом» потребує особливих знань від працівників, а також високих вимог до професійного рівня, рівня відповідальності через вид діяльності, який за умови безвідповідального ставлення працівників може призвести до катастрофи, що підтверджує необхідність постійного підвищення ефективності та вдосконалення кадрової політики на досліджуваному підприємстві. Серед проблем кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом» можна виділити, зокрема, такі як:

– відсутність внутрішнього нормативного акту регулювання заміщення

працівниками один одного;

- відсутність супроводження адаптації нових працівників іншими працівниками, що вже довго працюють на ДП «НАЕК «Енергоатом»;

- відсутність ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання;

- нераціональність оплати праці керівника, робітників та службовців на підприємстві відповідно до встановлених посадових окладів згідно штатного розкладу, не враховуючи вклад працівника в фінансові результати діяльності, завантаженість працівника, сезонність робіт;

- неефективна система навчання та розвитку працівників, їх кваліфікаційного рівня, низький рівень витрат на це, недостатня увага питанню саморозвитку персоналу;

- відсутність заохочення ініціативності та творчості, проявлених у роботі, внесення пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства, організації праці, підвищення свого професійного рівня та кваліфікації;

- відсутність адміністративних покарань за порушення трудової дисципліни, запізнення на роботу, залишення свого робочого місця під час трудового дня тощо;

- відсутність розроблених критеріїв і методики планового підбору, оцінки, навчання і розстановки керівних і кваліфікованих кадрів, підготовки і підвищення кваліфікації решти частини працюючих, розвитку їх цивільної самосвідомості, всебічного розвитку особистості;

- відсутність контролінгу персоналу, завданням якого є вивчення впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи ДП «НАЕК «Енергоатом»;

- відсутність аналізу соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналом, проведення координації планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності підприємства;

- відсутність кадрового маркетингу;

- відсутність моніторингу кадрового потенціалу;

– відсутність операційного коригування кадрової політики відповідно до змін у внутрішньому та навколишньому середовищах.

Таким чином, визначені проблемні, на наш погляд, питання кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом» заважають досліджуваному підприємству ефективно використовувати потенціал своїх співробітників, що призводить до зниження рівня продуктивності праці та загального рівня прибутковості, а відповідно потребує усунення та вдосконалення.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ «ЕНЕРГОАТОМ»

3.1 Пропозиції щодо шляхів удосконалення формування кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»

Розвиток ринкових відносин вимагає необхідності забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств у національній економіці, які значною мірою визначаються їх кадровою політикою. Кадрова політика підприємства як найважливіший інструмент управління персоналом в ринкових умовах набуває особливого значення, оскільки вона відображає специфіку ділового та соціокультурного середовища, національного ринку праці, менталітет працівників і традиції компанії, відповідно виникає необхідність її постійного вдосконалення [3, с. 139].

Вдосконалення кадрової політики на ДП «НАЕК «Енергоатом» сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зростанню продуктивності праці, збільшенню прибутку підприємства, що впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність. У свою чергу, високі фінансові можливості, ефективний соціальний розвиток та позитивний імідж досліджуваного підприємства допомагають формуванню оптимальних елементів механізму розвитку кадрової політики.

Кадрова політика (політика управління персоналом) підприємства має займати ключове місце в загальній політиці ДП «НАЕК «Енергоатом», як тактичний інструмент реалізації стратегічних цілей, визначених організацією [23, с. 7].

Проведений аналіз кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом» показав, що на підприємстві існують певні проблемні моменти, які значно погіршують стан кадрової політики і негативно впливають на фінансові результати

функціонування компанії. Відповідно виникає необхідність гармонізації соціально-трудових відносин, що має враховувати реалізацію заходів, які позитивно вплинуть на емоційний стан співробітників, їх мотивацію до праці, саморозвитку тощо. Отже, рекомендовано наступні напрями вдосконалення кадрової політики:

- підвищення ефективності командної роботи, інноваційності трудової діяльності;
- перетворення системи мотивації та соціальних програм у напряму їх індивідуалізації та підвищення лояльності працівників;
- удосконалення та документаційне закріплення системи управління персоналом;
- розробка та реалізація програм адаптації нових співробітників;
- розвиток якостей демократичного лідера у керівника підприємства;
- подолання опору змінам.

Воронкова В.Г. рекомендує наступні заходи для удосконалення формування кадрової політики, які можуть бути реалізовані на ДП «НАЕК «Енергоатом»:

- створення системи, яка б передбачала своєчасне прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом та своєчасне усунення відхилень;
- забезпечення раціональності структурних підрозділів та керівників всіх підрозділів;
- наявність взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі та між автономними ланками системи управління по горизонталі;
- забезпечення сталого розвитку управління кадровою політикою підприємства;
- управління персоналом підприємства через різні канали - адміністративно-економічні, правові, економічні [3, с. 44].

Вдосконалення кадрової політики на ДП «НАЕК «Енергоатом» є потужним резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної

ефективності виробництва і збуту. Крім означених заходів для підвищення ефективності кадрової політики та стимулювання працівників ДП «НАЕК «Енергоатом» пропонується:

- усунення виплат, які не залежать від результатів роботи;
- активізація системи морального стимулювання робітників;
- впровадження зростаючих виплат по досягненню зростання прибутку у цілому;
- впровадження системи безперервного навчання;
- вдосконалення внутрішніх нормативних документів з управління кадрами;
- підвищення уваги до кожного робочого місця;
- побудова системи внутрішнього PR;
- вдосконалення системи адаптації нових співробітників;
- впровадження нового механізму стимулювання праці.

Вважаємо за доцільним почати удосконалення формування кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» з усунення проблемних питань в кадровій роботі, які заважають зростанню ефективності використання трудового потенціалу персоналу.

На даному підприємстві відсутній внутрішній нормативний акт регулювання заміщення працівниками один одного, відповідно рекомендуємо розробити ДП «НАЕК «Енергоатом» Положення про заміщення посад. Дане Положення про заміщення посад має містити інформацію про те, з якими посадами працівники мають право заміщати один одного. Також має бути інформація про матеріальне преміювання на час заміщення, а також інша важлива інформація.

Наступним недоліком кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом» є відсутність супроводження адаптації нових працівників іншими працівниками, що вже довго працюють на підприємстві. Тож ДП «НАЕК «Енергоатом» має впровадити систему адаптації, яка має заохочувати

працівників з великим досвідом допомагати новим співробітникам в їх професійній адаптації на досліджуваному підприємстві.

Для того, щоб мати ефективну кадрову політику ДП «НАЕК «Енергоатом» має значну увагу приділяти системі навчання та розвитку працівників, підвищенню їх кваліфікаційного рівня.

Ні підприємство загалом, ні будь-який працівник зокрема не можуть успішно розвиватися протягом тривалого періоду часу, без постійного послідовного вдосконалення професійних навичок, набуття нових знань, вмінь, підвищення рівня майстерності [22, с. 56].

Тож доцільним є формування списку співробітників ДП «НАЕК «Енергоатом», які потребують підвищення кваліфікації на основі атестації та визначення джерела фінансування даних заходів.

На ДП «НАЕК «Енергоатом» відсутня система заохочення ініціативності та творчості, проявлених у роботі, внесення пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства, організації праці, підвищення свого професійного рівня та кваліфікації, відповідно працівники не зацікавлені у виконанні своєї роботи на максимумі зусиль, відповідно потребує вдосконалення система матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Наступною важливою складовою частиною розробки шляхів удосконалення формування кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» є використання новітніх технологій. Так для вдосконалення контролю дотримання трудової дисципліни рекомендуємо ДП «НАЕК «Енергоатом» використати картковий облік, коли автоматизована система фіксує прихід працівника на роботу, вихід на обідню перерву або в кінці робочого дня. Використання автоматизованої системи дозволить мати доступ до важливої інформації в лічені хвилини, що підвищить якість інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в сфері кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом».

Також для ДП «НАЕК «Енергоатом» було розроблено план заходів з вдосконалення кадрової політики, який представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План заходів з вдосконалення кадрової політики ДП «НАЕК
«Енергоатом»

Напрямок розвитку	Назва заходу
1	2
1. Найм персоналу	1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення
2. Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення
3. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2023–2024 рр. 2. Узгодження програми з керівниками напрямків. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів. 4. Здійснення плану
5. Формування кадрового резерву	1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. 4. Здійснення плану
7. Моніторинг кадрової політики	1. Постійний контроль ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві 2. Коригування кадрової політики

Для удосконалення формування кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» слід розробити систему моніторингу ефективності роботи кадрів, пропонуємо здійснювати даний вид діяльності за показниками роботи кожного відділу

окремо, адже ця інформація дозволить мати достатньо інформації, щоб визначити ефективність кадрової роботи за кожним відділом окремо. Адже розраховані показники за загальною чисельністю персоналу, без аналізу по відділам, не дає достатньо інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишнеvsька М.К., Альошина Т.В. наголошують, що постійне вдосконалення кадрової політики має відбуватися на основі впровадження сучасних наукових технологій в управління персоналом, у тому числі комп'ютерних, для роботи з персоналом, уніфікації документації з діловодства. Проте має бути забезпечена можливість чіткого контролю за процесом управління трудовими ресурсами, як важливого заходу контролю ефективності кадрової політики [14, с. 10].

План-графік моніторингу кадрової політики керівником відділу кадрів ДП «НАЕК «Енергоатом» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

План-графік моніторингу кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом»

Захід	Основні моменти	Метод контролю	Періодичність
1	2	3	4
Контроль дотримання трудової дисципліни на місцях	Дотримання графіку роботи, перевірка стану працівників (відсутність алкогольного або наркотичного сп'яніння)	Раптова фактична перевірка	1 раз на місяць
Контроль виконання своїх посадових обов'язків працівниками	Перевірка виконання завдань поставлених працівнику	Раптова фактична перевірка	1 раз на місяць
Контроль дотримання техніки безпеки	Перевірка дотримання техніки безпеки працівниками на своїх робочих місцях	Раптова фактична перевірка	1 раз на тиждень
Розрахунок показників ефективності праці кожного відділу	Розрахунок певних показників ефективності праці за кожним відділом окремо	Арифметична перевірка	1 раз на квартал

Використання розробленого план-графіку моніторингу кадрової

політики ДП «НАЕК «Енергоатом» дозволить вчасно реагувати на проблемні питання в роботі певного відділу, вирішувати дані питання, а також мотивувати та стимулювати відділи, які досягли планові показники та перевиконали план, шляхом преміювання.

Аналіз та оцінку показників ефективності кадрової роботи кожного підрозділу на ДП «НАЕК «Енергоатом» пропонуємо здійснювати з використанням наступних показників:

- планування та прогнозування потреби в кадрах кожного відділу;
- організація роботи в підрозділі (співпраця працівників, вчасність отримання завдань, сировини або інформації в залежності від відділу, можливість заміни одного співробітника іншим під час відпустки або лікарняного тощо);
- психологічний клімат у відділі;
- оперативність та своєчасність виконання поставлених завдань;
- якість виконання посадових обов'язків;
- продуктивність праці;
- співвідношення витрат на оплату праці та результату діяльності підрозділу;
- наявність браку (дефектів) при виконання своєї роботи працівником;
- достатність компетенції, досвіду, знань працівника для виконання поставлених завдань;
- професійно важливі якості і навички працівника;
- необхідність та прогнозування підвищення кваліфікації співробітника;
- оцінка умов праці, їх безпечність тощо.

Для визначення професійно важливих якостей і навичок доцільно розробити професійні характеристики для кожної посади, що складаються з посадових характеристик і моделей посад. Перша частина (посадова інструкція) розкриває змістовну сторону професіограми, тобто коло обов'язків, функцій, прав, місце в системі управління, зміст посади. Друга частина професіограми описує структуру вимог до працівника. Залежно від

набору вимог до працівника на кожній посаді доцільно розробити систему тестування для визначення відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника стандарту якості. Так, до керівника Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» доцільно виділити дев'ять великих груп вимог: розумові здібності, організаторські здібності, морально-психологічні якості, стресостійкість, працездатність, навички усної та письмової мови, темперамент, відсутність шкідливих звичок, високий рівень здоров'я.

Для оцінки психологічного клімату в колективі може розраховуватися число конфліктних ситуацій, які виникли в колективі. При цьому доцільно проаналізувати особистісні характеристики керівників і підлеглих, між якими часто виникають конфліктні ситуації. Також важливо вживати заходи для покращення психологічного клімату на досліджуваному підприємстві, шляхом проведення дозвілля для колективу, де працівники зможуть краще пізнати один одного.

Крім того, кожний відділ має свої особливості трудової діяльності, які мають бути враховані, відповідно для кожного відділу ДП «НАЕК «Енергоатом» набір показників має бути індивідуальним.

Також для удосконалення формування кадрової політики Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» вважаємо доцільним відвести час на забезпечення зворотного зв'язку з персоналом. Так доцільним є раз на початок місяця, щоб керівник відділу кадрів відвідував підрозділи з метою розмов з працівниками на тему умов праці, якості праці, спірних трудових питань, які виникають у співробітників, проблемних питань, які заважають працівнику якісно виконувати свої посадові обов'язки. Зазначені бесіди перед початком роботи будуть мотивувати працівників якісніше виконувати свою роботу, вчасно вирішувати проблемні питання, відчувати, що керівництво дбає про колектив, співробітників, покращить психологічний клімат в колективі тощо.

Важливим заходом вдосконалення кадрової політики на ДП «НАЕК

«Енергоатом» має бути операційне коригування кадрової політики відповідно до змін у внутрішньому та навколишньому середовищах відповідно до отриманих даних за результатами моніторингу.

Таким чином, реалізація розроблених заходів з вдосконалення кадрової політики на ДП «НАЕК «Енергоатом» дозволить максимально розкрити потенціал кожного працівника, підвищити його зацікавленість у зростанні прибутковості, зменшити плінність кадрів та моральну напругу нових співробітників, підвищити продуктивність праці, її результативність, а відповідно забезпечити зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, його прибутковості та ефективності діяльності.

ВИСНОВКИ

Для вирішення визначеної мети в кваліфікаційній роботі бакалавра, пов'язаної з удосконаленням кадрової політики на підприємстві в умовах кризи та нестабільності (на прикладі ДП «НАЕК «Енергоатом»») шляхом надання пропозицій щодо удосконалення існуючої на підприємстві кадрової політики були виконані встановлені завдання, що дозволило зробити наступні висновки:

– кадрова політика – це визначений керівництвом напрям кадрової роботи, який визначає загальні принципи роботи з кадрами на підприємстві, що включає в себе прийом на роботу, адаптація, перевід на іншу посаду, підвищення кваліфікації тощо. Головною метою кадрової політики є створення системи управління персоналом, заснованої насамперед не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованої на зближення інтересів працівника і підприємства, на досягнення високої продуктивності праці, зростання виробництва, підвищення його ефективності, отримання найкращої економічної вигоди за рахунок результатів діяльності підприємства;

– кадрова політика вважається ядром загального процесу управління персоналом, який включає політику працевлаштування, виробничих процесів, навчання, мотивації, винагороди тощо. Кадрова політика є однією зі складових частин управлінської роботи кожного підприємства і включає різні напрямки кадрової роботи, які покликані забезпечити підприємство персоналом, який якісно виконуватиме свої професійні обов'язки;

– ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу розробки та реалізації їх кадрової політики. Відповідно, вдосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики на підприємствах забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Однак слід зазначити, що більшість вітчизняних компаній не приділяють достатньої уваги питанням кадрової політики.

Кадрова політика найчастіше здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних і практичних напрацювань у цій сфері. Таким чином, для нормального функціонування системи кадрової політики підприємства, необхідно систематично аналізувати використання кадрового потенціалу підприємства, своєчасно визначати потреби в персоналі та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні;

– основним структурним підрозділом апарату управління, що здійснює оперативну роботу з персоналом та реалізує кадрову політику ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» є відділ кадрів підприємства. Незважаючи на те, що загальна оцінка управління персоналом на ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство», може характеризувати як ефективне, кадрова політика на ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» має певні проблемні питання, які заважають досліджуваному підприємству ефективно використовувати потенціал своїх співробітників, що призводить до зниження його продуктивності та загального рівня прибутковості, а відповідно потребує усунення та вдосконалення.

– вдосконалення кадрової політики на ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» можна розглядати як використання додаткового резерву підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту. До заходів для підвищення ефективності формування кадрової політики ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» можна, зокрема, запропонувати : **а)** усунення виплат, які не пов'язані з результатами роботи; **б)** активізація системи морального стимулювання робітників; **в)** впровадження системи безперервного навчання; **г)** вдосконалення внутрішніх нормативних документів з управління кадрами; **д)** підвищення уваги до організації кожного робочого місця; **е)** вдосконалення та формалізація Положення про заміщення посад; **є)** вдосконалення системи адаптації як нових співробітників, так і працівників, що змінюють місце роботи та/або умови праці; **ж)** впровадження та формалізація чіткого механізму оцінювання та здійснення моніторингу реалізації кадрової політики

досліджуваного підприємства.

–реалізація заходів з підвищення ефективності формування та реалізації кадрової політики на ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство» дозволить, на наш погляд, максимально розкрити потенціал кожного працівника, підвищити його зацікавленість у зростанні прибутковості, зменшити плинність кадрів та моральну напругу нових співробітників, підвищити продуктивність праці, її результативність, а відповідно зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, його прибутковості та ефективності діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бехтер Л. А., Гельман В. М. Основи кадрової політики та кадрового планування : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності "Економіка" освітньо-професійної програми "Управління персоналом та економіка праці". Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 103 с.
2. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. С. 88–93.
3. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №3. С. 139–149.
4. Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств: Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.
5. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістичні концепції «регенеративної економіки» та «спільного блага» як ефективний чинник управління людськими ресурсами / *Theoretical and practical aspects of modern scientific research : collective monograph* / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California: *GS Publishing Services*, 2022. PP.27-41.
6. Воронкова В., Череп А, Череп О. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності / *IV Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження» 26-27 травня 2022 р. Київ: Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова, 2022. С. 130-133.*
7. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістична візія в

управлінні людськими ресурсами (на прикладі передових компаній світу) / *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. 2022. С. 363-366.

8. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.

9. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методичний посібник / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

10. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.

11. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015. 232 с.

12. Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогильна А.В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 36–42.

13. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 2. С. 20–29.

14. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

15. Корбут О. О., Федоряк Р. М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_62 35. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13-18.

16. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.

17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К., «Кондор». 2005. 308 с.
18. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_34_11
19. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. *Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. А.Н. Бекетова*, 2015. №1. С. 185-186.
20. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. С. 178-184.
21. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
22. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.
23. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.
24. Офіційний сайт «You control». Фінансова звітність ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36217282/
25. Офіційний сайт «Опендатабот». Фінансова звітність ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: <https://opendatabot.ua/c/24584661>
26. Офіційний сайт ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: <https://old.energoatom.com.ua/vp/warehousing.html>
27. Офіційний сайт ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: <https://www.energoatom.com.ua/>
28. Офіційний сайт ДП «НАЕК «Енергоатом». Дані про ДП «НАЕК «Енергоатом» ВП «Складське господарство». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36217282/

29. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №6. С. 40-46.

30. Сорока Л. М. Сутність кадрової політики та її види. «Інтеграція науки та бізнесу у відновленні національної економіки: вибір моделей та механізму реалізації». Всеукраїнська науково-практична конференція 27 грудня 2022 року. Збірник матеріалів конференції. Місто Чернігів: REICST, 2022. С. 15–18.

31. Стандарт державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». URL: https://old.energoatom.com.ua/parts/pdf-file/sou/SOU_NAEK_013_2022.pdf

32. Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №6. С. 146-150.

33. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>

34. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 768-771.

35. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху / *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. 2022. С. 393-396.

36. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.

37. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом. Луцьк : ІВВ

Луцького НТУ, 2018. 404 с.

38. Cherep A., Voronkova V., Cherep O. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities Studies*. 2022. №10 (87). PP.134-141.

39. Городецькова М.С., Воронкова В.Г. Сутність, значення та типи майнінгу даних. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя, ЗНУ, 2022. 437 с. С.107-109. <https://www.znu.edu.ua/ukr/university/11929/12623/12803>

40. Воронкова Валентина, Сухенко Валерія, Коробкіна Єлізавета, Городецькова Марина, Воловик Аделіна. *Формування цифрових компетентностей у процесі вивчення дисциплін промислового менеджменту. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів: Торунь-Liha-Pres, 2023. 483 с. С. 150-156. https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf9/zbirnyk_23.pdf

41. Воронкова Валентина, Городецькова Марина, Кабко Наталя, Пилипенко Юрій, Венгер Віктор, Костенко Сергій, Тандура Олександр. Використання штучного інтелекту у сучасній промисловості як чинник підвищення ефективності промислового менеджменту. *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів: Торунь-Liha-Pres, 2023. 484 с. С.156-162. <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha->

<pres/catalog/view/242/6438/14376-1>

42. Венгер Ольга, Городецькова Марина. *Управління кадровим потенціалом як чинник стійкого розвитку суб'єктів господарювання*. HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць / Голов. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Випуск 19 (96). 220 с.(стаття, рекомендовано до друку)

Організаційна структура ДП «НАЕК «Енергоатом»

