

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ФІЗЬО Каріна Анатоліївна

Особливості формування кадрової політики на підприємстві в умовах
ринкової економіки. / Peculiarities of personnel policy formation at the
enterprise in the conditions of the market economy

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН-41
К. А. Фізьо

Науковий керівник:
д.н.д.у., доцент, Н. В. Щербак

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його кадрової політики.....	17
2.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики на підприємстві.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	33
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне формування та реалізація кадрової політики підприємства набувають особливого значення. Кадрова політика є одним із ключових інструментів забезпечення стабільного розвитку організації, підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до постійних змін зовнішнього середовища.

Формування ефективної кадрової політики вимагає від підприємств гнучкості у підходах до управління персоналом, врахування потреб працівників, стратегічних цілей організації та кон'юнктури ринку праці. Особливої актуальності це питання набуває в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та інноваційних трансформацій.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки нових підходів до управління людськими ресурсами, які сприятимуть залученню, утриманню й розвитку кваліфікованого персоналу відповідно до сучасних вимог бізнесу та суспільства.

Теоретичні засади формування кадрової політики підприємства ґрунтуються на дослідженнях учених, які розглядали різні аспекти організації управління персоналом, розвитку трудового потенціалу, мотиваційних механізмів та інноваційних підходів до кадрової роботи. Значний внесок у розробку наукових підходів до управління персоналом здійснили такі дослідники, як Абесінова О.К., Андрусь О.І., Бей Г.В., Васильєва Л.М., Горбунова Л.М., Гриньова В.М., Дергалюк Б.В., Димченко О.В., Кібальник О.О., Кришталь Г.О., Олейнікова Л., Стрехова С.В., Шаповал О.А., Волківська А.М., Язлюк Б.О., Шкільняк М. М. та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ і практичних аспектів формування кадрової політики на підприємстві в умовах ринкової економіки, а також розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначені такі основні **завдання**:

- розкрити сутність, принципи та функції кадрової політики підприємства;
- оцінити існуючий стан кадрової політики на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації кадрової політики на підприємстві;
- запропонувати шляхи оптимізації кадрової політики для підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової політики на підприємстві.

Предметом дослідження виступають особливості кадрової політики підприємств у сучасних ринкових умовах.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі методи наукового пізнання: аналіз і синтез - для визначення теоретичних основ кадрової політики та її елементів; системний підхід - для дослідження кадрової політики як цілісної системи управління персоналом; порівняльний аналіз - для зіставлення різних моделей кадрової політики в умовах ринкової економіки; анкетування і опитування - для збору первинної інформації про стан кадрової політики на підприємстві; графічні методи - для наочного відображення отриманих результатів; узагальнення - для формування висновків і пропозицій щодо удосконалення кадрової політики.

Практичне значення виконаної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо оптимізації кадрової політики можуть бути безпосередньо використані в діяльності реальних підприємницьких структур. Запропоновані підходи сприяють удосконаленню процесів управління персоналом, підвищенню ефективності кадрової роботи, формуванню стійкого професійного колективу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кадрова політика підприємства є ключовою складовою стратегічного управління та спрямована на ефективне використання людських ресурсів для досягнення організаційних цілей. Її сутність полягає у формуванні та впровадженні комплексних методів управління персоналом, що охоплюють розроблення кадрових стратегій, процеси підбору, професійного розвитку працівників, впровадження мотиваційних механізмів та систем оцінювання кар'єрного зростання.

Кадрова політика визначає сукупність підходів до роботи з персоналом із метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних завдань. Вона охоплює питання найму, розвитку, стимулювання та утримання кваліфікованих кадрів.

Значення кадрової політики в організації розкривається через призму різних інтересів і перспектив. Для роботодавця вона асоціюється з підвищенням вимог до якості праці, необхідністю оптимізувати витрати на персонал і водночас реагувати на скорочення пропозиції спеціалізованих кадрів, що посилює соціальний тиск на управлінські рішення. З точки зору працівників кадрова політика повинна забезпечувати не лише сприятливі умови праці, але й можливості професійного та кар'єрного зростання, формувати впевненість у майбутньому та підтримувати позитивний моральний клімат у колективі [9, с. 55].

З позиції окремої людини зростання рівня життя в останні десятиліття зумовило зміну уявлень про професійну діяльність і підвищення вимог до якості наданих послуг і товарів.

У науковій літературі кадрова політика розглядається як системна категорія, що забезпечує узгодження людських ресурсів із стратегічними цілями

організації. Момот О. визначає кадрову політику як систему свідомо сформульованих і обґрунтованих правил і норм, які спрямовані на приведення людських ресурсів у відповідність до стратегії підприємства. Водолажська Т. О. трактує кадрову політику як сукупність конкретних правил, побажань та обмежень (переважно неусвідомленого характеру), що реалізуються у процесі взаємодії співробітників між собою та з організацією загалом. Хондока В. А. розглядає кадрову політику як сукупність правил, норм і цілей, які визначають зміст та спрямованість роботи з персоналом. Таким чином, кадрова політика у працях дослідників трактується як комплекс усвідомлених і неусвідомлених регуляторів діяльності персоналу, що забезпечують стратегічну відповідність між людським капіталом та цілями організації.

Таблиця 1.1

Трактування сутності кадрової політики підприємства*

Автор	Визначення
Момот О.	система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність до стратегії фірми.
Водолажська Т. О.	набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлених), які реалізуються як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками та організацією в цілому.
Хондока В. А.	це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом
Мороз О. С.	система принципів і норм, які усвідомлені і відповідним чином сформульовані, призводять людські ресурси організації у відповідність зі стратегією організації, а також набір конкретних правил, побажань, часто неусвідомлених у взаєминах людей і організації, що мають забезпечити реалізацію цієї стратегії

* Складено автором за даними [13, с. 62; 21, с. 26]

Робота з персоналом є одним із центральних напрямів діяльності будь-якого підприємства як частини економічної системи держави. Кадрова політика організації має бути спрямована на забезпечення таких основних аспектів:

1) організаційна інтеграція - коли керівництво вищої та середньої ланки не лише підтримує стратегію управління людськими ресурсами, а й активно

впроваджує її у свою щоденну діяльність, взаємодіючи з усіма структурними підрозділами;

2) високий рівень відповідальності працівників, що означає не лише дотримання основних цінностей компанії, але й практичне втілення її цілей у щоденній роботі;

3) функціональність, яка передбачає гнучкість у виконанні професійних завдань, відхід від жорсткого поділу обов'язків і застосування різних форм трудових відносин (повна, часткова, погодинна зайнятість);

4) структурність, що передбачає готовність до постійного навчання, адаптації до організаційних змін, забезпечення високої якості виконання завдань і створення комфортних умов праці (робоче середовище, зміст роботи, рівень задоволення працівників) [11].

Серед основних завдань кадрової політики варто виділити:

- своєчасне і повне забезпечення підприємства персоналом відповідної кваліфікації у відповідності до стратегічних планів розвитку;

- створення умов для реалізації прав та обов'язків працівників, передбачених трудовим законодавством;

- раціональне і ефективне використання людських ресурсів;

- формування сприятливого середовища для ефективної праці та підтримання стабільної роботи колективу.

Робота з персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Вона потребує ретельного планування, продуманих дій і системного підходу, що дозволяє протистояти хаотичності щоденних завдань завдяки чітко визначеній стратегії.

Кадрова політика є центральною ланкою, що інтегрує в собі стратегічні, економічні та соціальні аспекти управління персоналом в організації. Вона безпосередньо пов'язана зі стратегією розвитку підприємства, забезпечуючи формування та реалізацію довгострокових кадрових програм відповідно до загальних цілей і планів компанії. Стратегія розвитку визначає основні напрями

кадрової політики, задаючи орієнтири для залучення, утримання та розвитку трудових ресурсів.

Водночас кадрова політика орієнтована на структуру нематеріального капіталу підприємства, в якій персонал розглядається не лише як ресурс, а як актив, що генерує додану вартість і приносить дохід. Сучасні підходи до управління людським капіталом підкреслюють важливість інвестицій у розвиток працівників як засобу підвищення конкурентоспроможності організації.

Іншим ключовим елементом кадрової політики є встановлення норм взаємовідносин між працівниками та роботодавцем. Такі норми регламентують права, обов'язки, етичні стандарти й правила комунікації в колективі, сприяючи формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та високого рівня організаційної культури.

Крім того, важливим завданням кадрової політики є підвищення ефективності впровадження HR-функцій у виробничі процеси та загальну стратегію підприємства. Інтеграція HR-інструментів у бізнес-процеси дозволяє не лише оптимізувати роботу персоналу, а й забезпечити гнучкість організації в умовах постійних змін ринку, технологічних інновацій і глобальної конкуренції.



Рис. 1.1. Комплексний підхід до формування кадрової політики підприємства [22]

Управління кадрами охоплює кілька ключових аспектів: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий.

Політичний аспект спрямований на забезпечення максимальної демократичності в управлінні, що дозволяє кожному працівникові відчувати себе активним учасником і творцем виробничих процесів. Він також передбачає мотивацію персоналу до ефективної роботи та сприяння революційним змінам в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект орієнтований на підвищення виробничої активності шляхом покращення умов життя і праці співробітників. Він охоплює такі сфери, як забезпечення житлом, розвиток культурно-побутової інфраструктури, охорона здоров'я, підвищення рівня освіти і професійної підготовки.

Психологічний аспект акцентує увагу на індивідуальних особливостях працівників, їх психологічних і психофізіологічних характеристиках та інтересах. Управлінський вплив у цьому напрямі спрямовується на формування високої продуктивності й якості праці через особисту мотивацію.

Адміністративно-правовий аспект передбачає організацію й координацію діяльності персоналу в межах вирішення виробничих завдань. Він включає оптимальне розподілення кадрів відповідно до їхньої професійної підготовки і кваліфікації.

Виробничо-економічний аспект тісно пов'язаний із організацією праці та її стимулюванням відповідно до нових економічних умов. Основною його метою є підвищення ефективності виробничих процесів через максимальне врахування економічних інтересів трудових колективів. З урахуванням інших аспектів, виробничо-економічний напрямок прагне досягти гармонійної відповідності між стратегічними цілями підприємства і потребами його працівників [31, с. 47].

На думку західних дослідників, кадрова політика організації майбутнього має ґрунтуватися на кількох ключових засадах: повній довірі до працівників та

наданні їм високого рівня самостійності; перенесенні акценту в економічному управлінні з фінансових показників на особистість працівника та розвиток його ініціативи; оцінюванні результативності підприємства через рівень згуртованості колективу; максимальному делегуванні управлінських функцій працівникам; стимулюванні мотивації персоналу.

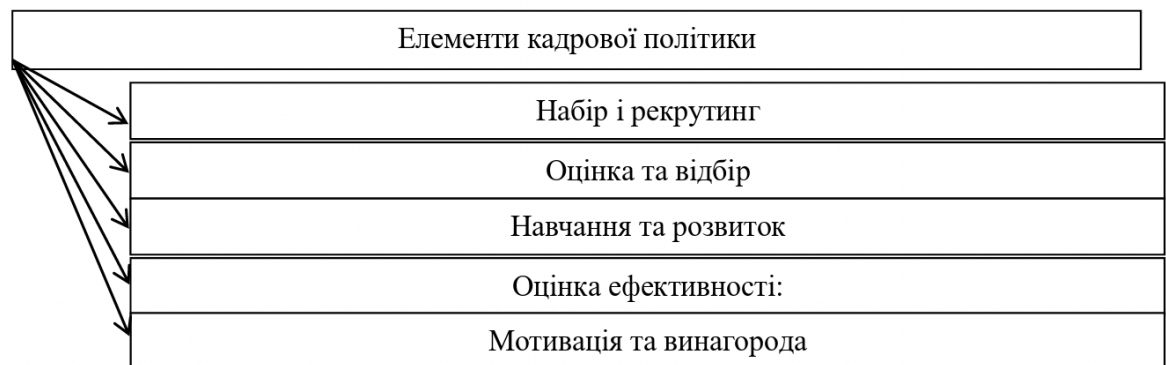


Рис. 1.2. Елементи кадрової політики підприємства [38, с. 99]

Ефективна кадрова політика підприємства базується на чітко визначених елементах, кожен із яких має важливе значення для забезпечення стратегічних цілей організації. Одним із ключових елементів є набір і рекрутинг, що передбачає пошук і залучення кандидатів, які відповідають вимогам конкретних посад.

Наступним важливим компонентом є оцінка та відбір персоналу, який здійснюється шляхом застосування методик тестування, інтерв'ювання та інших інструментів для визначення професійної придатності та особистісної відповідності кандидатів організаційній культурі.

Після відбору працівників особлива увага приділяється навчанню та розвитку персоналу. Даний етап охоплює організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських та спеціалізованих компетентностей, що сприяє адаптації працівників до змін у зовнішньому середовищі та технологічних інноваціях.

Важливим аспектом кадрової політики є оцінка ефективності праці, що передбачає встановлення чітких критеріїв результативності та регулярний моніторинг досягнень працівників, що дає змогу вчасно виявляти сильні сторони персоналу, а також зони, що потребують удосконалення.

Завершальним елементом виступає мотивація та винагорода, яка є основним інструментом стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні заохочення, що формують високу залученість та лояльність працівників до організації. Водночас особливості кадрової політики залежать від її типу, що обумовлює характер управлінських дій у роботі з персоналом. Виділяють кілька типів кадрової політики [42, с. 192]:

1) пасивна кадрова політика характеризується відсутністю системного підходу до роботи з персоналом. Управління кадрами здійснюється ситуативно, у відповідь на вже наявні проблеми, такі як нестача кваліфікованих працівників, виникнення конфліктів чи незакриті вакансії;

2) реактивна кадрова політика передбачає виявлення проблем у сфері персоналу вже після їх виникнення. Організація аналізує причини конфліктів і нестабільності в кадровій структурі та вживає заходів для їхнього усунення;

3) превентивна кадрова політика базується на прогнозуванні змін у кадровій ситуації. Організація розробляє обґрунтовані передбачення щодо потреб у персоналі та заздалегідь готує заходи для запобігання можливим ризикам;

4) активна кадрова політика передбачає не лише наявність прогнозів розвитку кадрової ситуації, але й цілеспрямований вплив на неї;

5) раціональна активна політика базується на чітких короткострокових, середньострокових і довгострокових планах управління персоналом, з урахуванням різних варіантів розвитку подій;

б) авантюристична активна політика передбачає спроби впливу на кадрову ситуацію без наявності обґрунтованих прогнозів, що часто супроводжується високим рівнем ризику.

Кадрову політику підприємства поділяють на відкриту та закриту залежно від того, чи орієнтується організація на зовнішнє середовище або внутрішні ресурси під час формування персоналу. Відкрита кадрова політика передбачає можливість залучення працівників «зі сторони» на всі рівні посад, що створює ширші можливості для оновлення та розвитку кадрового потенціалу.

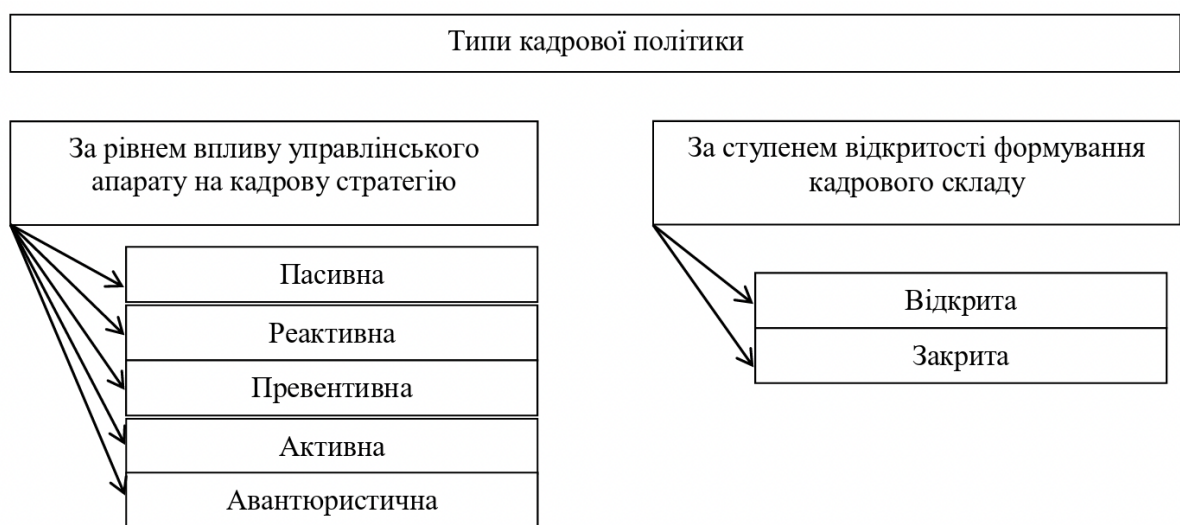


Рис. 1.3. Типи кадрової політики підприємства [37, с. 68]

Натомість закрита кадрова політика ґрунтується на принципі формування кадрового складу переважно з працівників, які вже працюють у компанії. Вона зазвичай застосовується в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. Основною проблемою закритої моделі є необхідність постійного впровадження нових ідей і підсилення мотивації з боку керівництва, оскільки замкнутість колективу може сприяти зниженню інноваційного потенціалу та формуванню негативних настроїв.

Організації можуть комбінувати різні типи кадрової політики залежно від змін на ринку праці та кон'юнктури економічного середовища, що потребує своєчасного коригування кадрових стратегій. Формування ефективної кадрової політики базується на детальному аналізі структури персоналу, оцінці

ефективності використання робочого часу, прогнозах розвитку підприємства і тенденцій зайнятості.

Часто для проведення комплексного кадрового аудиту залучають консалтингові компанії. Незважаючи на високу вартість їхніх послуг, отримані результати виправдовують витрати завдяки зростанню ефективності кадрового менеджменту.

Для всебічної оцінки кадрової політики підприємства необхідно визначити такі критерії, як: кількісний та якісний склад персоналу; рівень плинності кадрів; гнучкість кадрової політики; ступінь урахування інтересів працівників і виробничих потреб.

На формування перспективних рішень у сфері кадрової політики суттєво впливають стратегічні чинники. Зокрема, важливими є такі елементи, як загальна стратегія підприємства (наприклад, інноваційна стратегія, стратегія зниження витрат або стратегія підвищення якості продукції), етап життєвого циклу підприємства (від початкової стадії до зрілості, реорганізації чи навіть спаду діяльності), розмір компанії (великий, середній чи малий бізнес) та стан робочого середовища, включно із наявністю ресурсів і динамікою змін.

Аналіз факторів, які необхідно враховувати при формуванні кадрової політики, підкреслює важливість інтеграційного підходу, що охоплює ставлення до трудових відносин на рівні державної політики, підприємств і самих працівників [30, с. 54].

Фактори, що впливають на кадрову політику, умовно поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать: рівень економічного розвитку держави; політична та економічна стабільність; демографічна ситуація; законодавче регулювання трудових відносин; стан ринку праці; державна політика зайнятості; податкова політика; рівень інфляції; міграційні процеси; розвиток систем охорони здоров'я та освіти; культурні особливості населення.

До внутрішніх факторів, пов'язаних безпосередньо з діяльністю підприємства, відносять: його сильні та слабкі сторони; етап розвитку

організації; організаційно-правову форму; структуру управління та організаційну культуру; особливості політики зайнятості; якість трудового життя; соціально-психологічний клімат; стиль менеджменту; складність виконуваних завдань і характер внутрішніх комунікацій. Окрему групу становлять фактори, пов'язані з персоналом, на які підприємство може впливати. До них належать: рівень досвіду, знання, кваліфікація та мотивація працівників щодо виконання своїх професійних обов'язків.

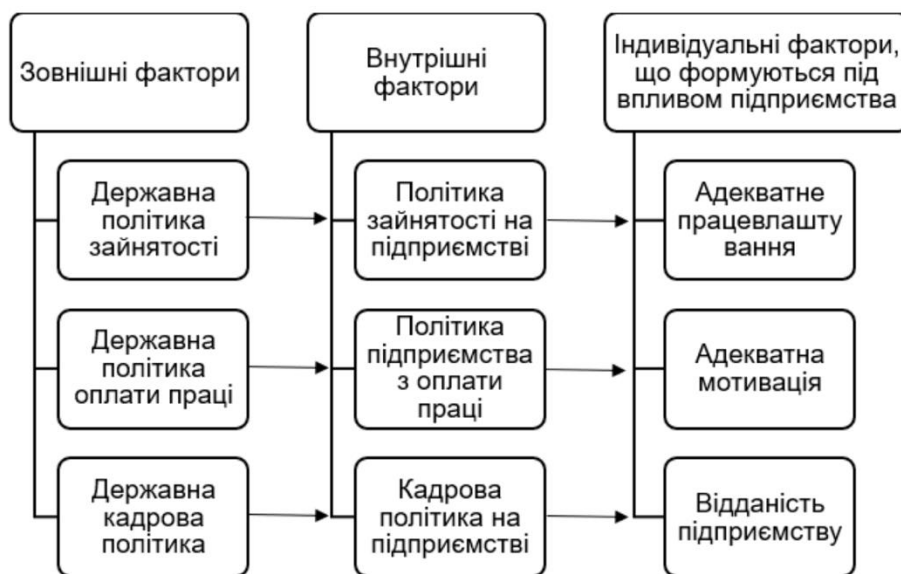


Рис. 1.4. Структура впливу факторів на кадрову політику підприємства [31, с. 52].

Ефективна кадрова політика підприємства має базуватися на низці ключових принципів. У її основі повинна лежати повна довіра до працівників і надання їм максимальної автономії у виконанні своїх професійних обов'язків. У центрі управлінської діяльності має бути не стільки фінансова складова, скільки сама людина та її ініціативи. Результати діяльності підприємства визначаються передусім рівнем згуртованості колективу. Важливим є також максимальне делегування управлінських функцій співробітникам та постійний розвиток системи мотивації персоналу.

Процес формування кадрової політики передбачає узгодження низки важливих аспектів:

- формування загальних принципів кадрової політики та визначення пріоритетних напрямів діяльності;
- організаційно-штатне планування, яке включає прогнозування потреби в персоналі, розробку організаційної структури, підбір і розподіл кадрів, формування кадрового резерву та управління внутрішніми переміщеннями працівників;
- інформаційне забезпечення, яке передбачає створення і підтримку системи обігу кадрової інформації в межах організації;
- фінансову політику, яка має на меті встановлення принципів розподілу ресурсів для забезпечення ефективного стимулювання праці;
- політику розвитку персоналу, яка включає організацію професійного навчання, планування кар'єрного росту, профорієнтаційні заходи, адаптацію нових працівників та формування ефективних робочих команд;
- оцінювання результатів діяльності, що передбачає аналіз ефективності кадрової політики відповідно до стратегії підприємства, виявлення проблем у роботі з персоналом і визначення рівня трудового потенціалу;

Кадрова політика має також забезпечувати низку ключових умов для ефективного функціонування організації [39, с. 150]:

- організаційну інтеграцію, за якої керівники всіх рівнів приймають і реалізують єдину стратегію управління людськими ресурсами, активно взаємодіючи з іншими службами;
- високий рівень відповідальності працівників, що передбачає ототожнення персоналу з цінностями підприємства та наполегливу реалізацію визначених завдань;
- функціональність, що виявляється у гнучкості функціональних обов'язків, переході від жорсткого розмежування робіт до застосування різноманітних форм трудових контрактів;
- структурність, яка виражається у готовності організації до безперервного навчання, змін у структурі, розвитку гнучкого трудового потенціалу та

створення якісних умов праці, що сприяють професійному зростанню й задоволеності працівників.

Правовою базою для розроблення кадрової політики слугують такі основні документи: Конституція України; Загальна декларація прав людини; Цивільний кодекс України; Кодекс законів про працю України.

У процесі формування кадрової політики підприємства необхідно враховувати чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Серед основних чинників виділяють виробничі потреби, стратегічні орієнтири розвитку підприємства, фінансові ресурси, кількісні й якісні характеристики персоналу, ситуацію на ринку праці, конкуренцію за робочу силу, вплив профспілок та рівень захисту прав працівників, вимоги трудового законодавства, а також особливості корпоративної культури взаємодії з найманим персоналом.

У сучасних умовах до кадрової політики висуваються певні базові вимоги [42 с. 192]:

1) Тісний зв'язок із стратегією розвитку підприємства. Кадрова політика має забезпечувати реалізацію стратегічних цілей компанії шляхом відповідного кадрового забезпечення;

2) Гнучкість кадрової політики. Вона повинна поєднувати стабільність і динамічність. Стабільними мають залишатися елементи, пов'язані із дотриманням інтересів працівників і підтримкою організаційної культури. Водночас кадрова політика має адаптуватися до змін у виробничій, економічній та ринковій ситуації;

3) Економічна обґрунтованість. Формування кваліфікованої робочої сили супроводжується витратами, тому кадрова політика повинна базуватися на реальних фінансових можливостях підприємства і бути раціональною з економічної точки зору;

4) Індивідуальний підхід до працівників. Успішна кадрова політика має враховувати особисті потреби, можливості та професійні орієнтири кожного працівника, сприяючи розвитку їхнього потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його кадрової політики

«Приватне підприємство «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» є представником малого бізнесу, що спеціалізується на виконанні робіт у сфері будівництва та монтажу інженерних мереж, зокрема електротехнічних систем і систем зв'язку. Підприємство розташоване у м. Тернопіль, на вул. Лучаківського 3. Основним напрямом діяльності підприємства є забезпечення якісного проектування, встановлення та обслуговування електричних мереж, систем телекомунікацій, а також супровідних технологічних процесів, що супроводжують розбудову інфраструктури сучасних об'єктів» [36].

Діяльність підприємства зорієнтована як на обслуговування комерційних замовників (бізнес-центрів, промислових підприємств, торговельних закладів), так і на виконання робіт для державного сектору чи приватних клієнтів. ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» надає послуги, пов'язані з прокладанням силових і слабкострумівих мереж, встановленням електрощитового обладнання, підключенням об'єктів до мереж зв'язку та інтернету, технічним обслуговуванням та ремонтом інженерних систем.

Компанія приділяє увагу дотриманню високих стандартів якості виконання робіт, безпеці праці, використанню сучасних матеріалів та обладнання. Одним із важливих аспектів діяльності є індивідуальний підхід до кожного замовника, гнучкість у вирішенні технічних завдань і прагнення до довгострокового партнерства.

ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» функціонує відповідно до чинного законодавства України, ліцензійних вимог до виконання електромонтажних і телекомунікаційних робіт, що підтверджує його професійну компетентність на ринку послуг у сфері електрозв'язку та будівництва.

«ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» активно впроваджує сучасні технології та матеріали, що дозволяє гарантувати високу якість виконання робіт, відповідність світовим стандартам безпеки та енергоефективності. Компанія прагне до сталого розвитку, орієнтуючись на принципи інноваційності, екологічності та економічної ефективності, що особливо актуально в умовах зростаючих вимог ринку будівельних послуг» [36].

Особливе місце в діяльності підприємства займає кадрова політика, яка базується на принципах індивідуального підходу до працівників, підтримки їхнього професійного розвитку та залучення висококваліфікованих фахівців. Підприємство сприяє створенню комфортного та безпечного середовища для роботи, реалізуючи комплекс заходів із охорони праці та соціального захисту працівників.

Крім основної діяльності, ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» активно працює над зміцненням партнерських відносин, розширенням клієнтської бази та впровадженням сучасних підходів до управління проектами. Завдяки цьому підприємство не лише утримує стабільні позиції на локальному ринку, а й створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення своєї конкурентоспроможності в регіоні.

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності персоналу ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» у
2020–2024 роках, осіб***

Рік	Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	Всього
2020	2	4	3	16	25
2021	2	3	3	15	23
2022	1	3	2	13	19
2023	1	2	2	12	17
2024	1	2	2	15	20

* Складено автором за даними [36].

Аналіз динаміки чисельності працівників підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» за 2020–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до скорочення кадрового складу з певними коливаннями у структурі персоналу. На початку періоду, у 2020 році, загальна чисельність працівників становила 25 осіб, тоді як у 2023 році спостерігався найнижчий показник — 17 працівників, що свідчить про максимальне скорочення на 32 % порівняно з початковим рівнем. Проте у 2024 році кількість працівників зросла до 20 осіб, що може бути ознакою початку процесу стабілізації або певного розширення виробничої діяльності.

Щодо структури персоналу, найбільш чисельною категорією упродовж усього періоду залишалися робітники. Їхня кількість зазнала зменшення з 16 осіб у 2020 році до 12 у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається зростання до 15 працівників. Кількість керівників залишалася незначною та стабільною: від 2 осіб у 2020 році до 1 особи у 2022–2024 роках, що свідчить про прагнення до оптимізації управлінських витрат. Чисельність спеціалістів і службовців також зменшувалася, демонструючи адаптацію структури персоналу до нових економічних реалій. Загалом такі зміни у кадровій структурі відображають прагнення підприємства підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зберігаючи при цьому достатній рівень професійної компетентності для виконання виробничих завдань.

У 2024 році структура персоналу підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» характеризується домінуванням робітників, частка яких становить 75 % загальної чисельності. Частки спеціалістів і службовців є рівнозначними - по 10 %, що свідчить про обмежене залучення адміністративного та інженерного персоналу. Керівники складають найменшу частину - 5 %, що свідчить про компактну управлінську структуру. Така конфігурація персоналу відповідає виробничій спрямованості підприємства й орієнтації на виконання основних операційних процесів.



Рис. 2.1. Структура персоналу ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» у 2024 році, %*

* Складено автором за даними [36].

Аналіз динаміки фонду оплати праці підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» у 2020–2024 роках показує поступове та стабільне зростання загальної суми витрат на заробітну плату. Якщо у 2020 році фонд заробітної плати складав 4125,7 тис. грн, то вже у 2024 році він зріс до 4896,3 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та прагнення підвищувати рівень матеріального забезпечення працівників. Водночас зростання фонду оплати праці вказує на збереження високого рівня соціальної відповідальності керівництва щодо мотивації персоналу в умовах конкурентного ринку праці.

Фонд основної заробітної плати, як і раніше, залишається домінуючим у загальній структурі витрат на оплату праці: з 3094,3 тис. грн у 2020 році він виріс до 3674,2 тис. грн у 2024 році, що підкреслює стабільність політики оплати базової праці та орієнтацію на підтримку сталого доходу працівників. Додаткова заробітна плата, зокрема надбавки, доплати та премії за виробничі результати, також демонструє зростання. Надбавки та доплати збільшилися з 309,4 тис. грн до 367,0 тис. грн, а премії - з 722,0 тис. грн до 855,1 тис. грн відповідно. Такі тенденції свідчать про активну мотиваційну політику підприємства, спрямовану

на підвищення залученості працівників, розвиток їхньої ініціативності та підвищення ефективності виробничої діяльності.

Таблиця 2.2

**Динаміка фонду оплати праці ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472»
у 2020–2024 роках, тис. грн.***

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Фонд заробітної плати всього	4125,7	4357,2	4528,9	4708,6	4896,3
Фонд основної заробітної плати	3094,3	3262,5	3396,2	3531,8	3674,2
Фонд додаткової заробітної плати	1031,4	1094,7	1132,7	1176,8	1222,1
- надбавки та доплати	309,4	328,4	340,2	353,0	367,0
- премії за виробничі результати	722,0	766,3	792,5	823,8	855,1

* Складено автором за даними [36].

Таким чином, динаміка фонду оплати праці підприємства свідчить про цілеспрямовану роботу у сфері управління людськими ресурсами, що орієнтована на формування стійкого, професійного та результативного колективу, здатного забезпечити стабільний розвиток «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» у довгостроковій перспективі.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається поступове зростання рівня оплати праці, що є позитивним сигналом щодо політики мотивації персоналу. Найвищого значення середня заробітна плата досягла у 2023 році, склавши 23 081 грн, після чого у 2024 році зафіксоване незначне зниження до 20 401 грн., що свідчить про вплив певних економічних чи внутрішніх виробничих чинників на можливості підприємства у частині матеріального стимулювання. Загалом динаміка демонструє прагнення керівництва до поступового

підвищення добробуту працівників та утримання конкурентного рівня оплати праці в умовах змін зовнішнього середовища.

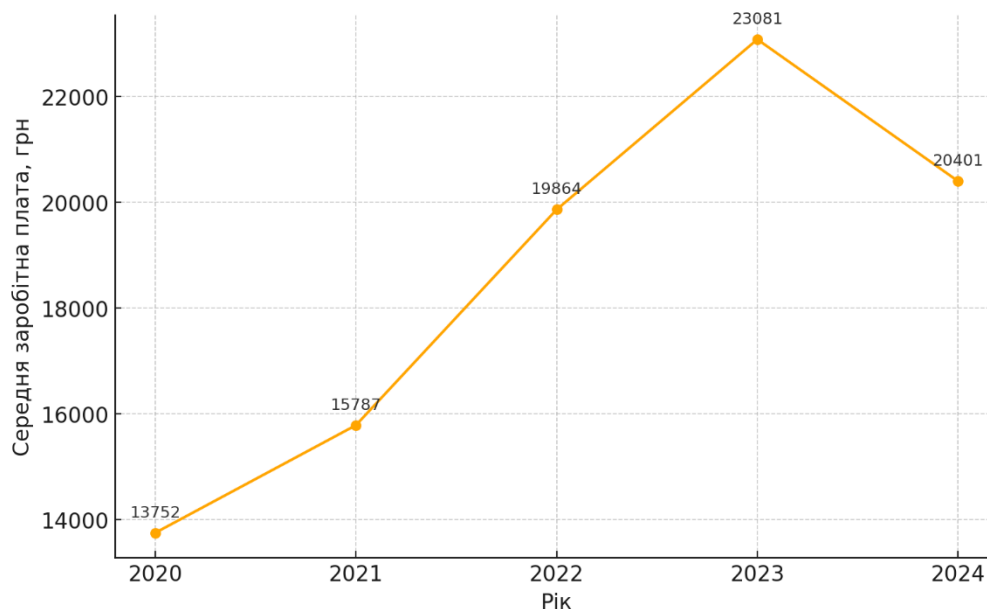


Рис. 2.2. Динаміка середньої місячної заробітної плати працівників підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» у 2020–2024 роках, грн.*

* Складено автором за даними [36].

Важливість кадрової політики для сучасних підприємств, зокрема для «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472», зумовлена складністю функціонування в умовах мінливої соціально-економічної ситуації на різних етапах розвитку бізнесу. Кадрова політика підприємства є напрямом діяльності з управління персоналом, що базується на сукупності індивідуально розроблених принципів, методів, організаційних механізмів, спрямованих на формування, збереження і розвиток кадрового потенціалу. Вона також включає систему ціннісних орієнтирів, процедур та інструментів оцінювання персоналу, необхідних для досягнення стратегічних завдань розвитку підприємства.

Аналізуючи загальну характеристику діяльності «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472», можна визначити такі основні тенденції:

1) Підприємство є фінансово стабільним і спроможним виконувати свої зобов'язання вчасно. Водночас інфляційні процеси, коливання ринкової кон'юнктури, труднощі в налагодженні договірних відносин із контрагентами, а також часті зміни податкового та правового регулювання створюють певні виклики для подальшої діяльності компанії;

2) Кількість працівників на підприємстві «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» протягом 2020–2024 років змінювалася, що пов'язано з особливостями виробничої діяльності та необхідністю залучення робітників у залежності від обсягів виконуваних робіт. У 2024 році спостерігається деяке збільшення чисельності персоналу після скорочення у попередні роки: кількість працівників зросла з 17 осіб у 2023 році до 20 осіб у 2024 році. Основну частину персоналу стабільно складають робітники, тоді як чисельність управлінського складу залишається низькою і незмінною протягом кількох років. Таким чином, кадрова структура «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» є порівняно збалансованою, однак у періоди змін обсягів діяльності потребує постійного моніторингу і корекції для підтримання оптимальної ефективності управління та виробничих процесів.

3) Динаміка витрат на оплату праці змінюється переважно за рахунок внутрішньої структури, тоді як загальний обсяг витрат залишається в межах запланованих величин, що свідчить про прагнення керівництва дотримуватися вимог чинного законодавства у сфері оплати праці, проте інтереси працівників у питаннях підвищення добробуту не завжди враховуються у повному обсязі. Середній розмір заробітної плати зріс, що значною мірою пов'язано із законодавчими змінами мінімальної заробітної плати. Водночас рівень оплати праці на підприємстві залишається низьким.

Кадрова політика ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» також передбачає впровадження заходів із підтримки високого рівня мотивації персоналу через систему матеріального та нематеріального стимулювання. Особлива увага приділяється розвитку ініціативності співробітників, підтримці інноваційних ідей та сприянню професійному росту всередині підприємства. Важливим

елементом кадрової стратегії є також підвищення лояльності працівників через забезпечення прозорих умов працевлаштування, справедливого розподілу обов'язків та оцінювання результатів праці.

У межах кадрової політики підприємство активно працює над удосконаленням адаптаційних програм для нових співробітників, систематичним проведенням внутрішніх навчань і тренінгів, організацією заходів корпоративної єдності, що сприяє формуванню стабільного, ефективного та згуртованого колективу, орієнтованого на досягнення високих результатів і підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

2.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики на підприємстві

Кадрова політика підприємства ґрунтується переважно на адміністративних методах управління з елементами економічного стимулювання та соціальних гарантій. Основна увага приділяється забезпеченню дисципліни, виконанню виробничих завдань і частковому наближенню інтересів працівників до стратегічних цілей підприємства.

Основними цілями кадрової політики підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» є:

- 1) забезпечення умов для максимально ефективного використання професійного потенціалу персоналу, відповідно до потреб підприємства і вимог сучасного виробництва;
- 2) залучення кваліфікованих працівників для виконання як поточних виробничих завдань, так і для реалізації довгострокових стратегічних проєктів підприємства;
- 3) стимулювання прагнення працівників до безперервного професійного розвитку, удосконалення компетенцій та підвищення рівня кваліфікації з урахуванням інноваційних змін у галузі;

Таблиця 2.3

Стратегії розвитку кадрових політик «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472»*

Стратегія	Що передбачено стратегією
реактивної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) діагностування проблеми з персоналом; 2) аналіз причин невирішених кадрових питань та конфліктних ситуацій; 3) реалізація заходів для ліквідації наслідків непорозумінь; 4) проведення контролю щодо усунення негативних явищ у роботі з персоналом; 5) вирішення або термінова ліквідація виявлених проблем.
превентивної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) обґрунтування прогнозів розвитку кадрової ситуації; 2) оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань; 3) використання короткострокових та середньострокових прогнозів потреби в кадрах; 4) прогнозування кадрової ситуацію; 5) здійснення постійного моніторингу; 6) створення (за потреби) цільової кадрової програми; 7) формування вимог до навчання персоналу та планування кадрового резерву на різні періоди; 8) розробка цільових кадрових програм.
активної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) розробка кадрового прогнозу; 2) формування засобів впливу на кадрову ситуацію; 3) розробка антикризової кадрової програми; 4) проведення моніторингу виробничого клімату; 5) удосконалення стимулювання та мотивація персоналу. <p>Активна кадрова політика може бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - раціональною, коли обґрунтовуються прогнози розвитку кадрової ситуації та керується планами короткострокового, середньострокового та довгострокового періодів роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації; - авантюристичною.
раціональної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) використання мобільної стратегії управління персоналом через реалізацію декількох проектів; 2) використання гнучких форм залучення фахівців.
авантюристичної кадрової політики:	<ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність обґрунтованого прогнозу розвитку кадрових ситуацій, але наявність можливості впливу на них. 2) відсутність здійснення діагностики персоналу; 3) створення планів кадрової роботи без аналізу можливих змін ситуації; 4) включення планів кадрової роботи до програм розвитку підприємства; 5) організація навчання персоналу за нагальної потреби; 6) формування кадрового резерву за рахунок тих, хто здійснив навчання; 7) орієнтація на роботу з метою формування у працівників задоволення щодо стабільності, безпеки, соціальної захищеності.

* Складено автором самостійно.

4) формування ефективної системи кадрового резерву для оперативного покриття потреб у персоналі та розвитку управлінського потенціалу в межах підприємства;

5) розвиток елементів корпоративної культури, спрямованої на зміцнення командної роботи, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня ідентифікації працівників з цінностями підприємства.

У табл. 2.3 відображено основні напрями вдосконалення кадрової політики підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472», що орієнтовані на забезпечення стійкого розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

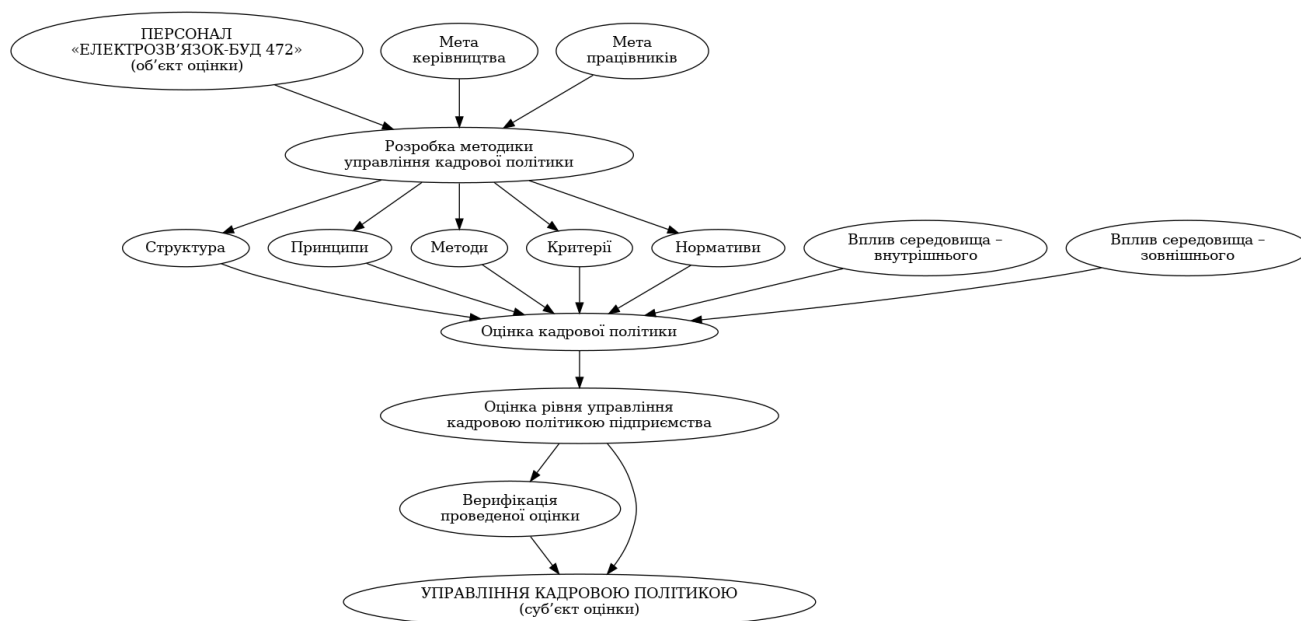


Рис. 2.3. Модель складових реалізації оцінки управління кадровою політикою «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472»*

* Складено автором за даними [36].

Серед ключових стратегій виділяються заходи щодо зміцнення кадрового потенціалу через активне залучення кваліфікованих фахівців, створення

ефективної системи професійного навчання і розвитку працівників, удосконалення механізмів мотивації шляхом поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Особлива увага приділяється формуванню кадрового резерву для стратегічно важливих посад, що дозволить своєчасно реагувати на зміни у структурі підприємства.

Також важливим елементом визначено розвиток корпоративної культури як чинника згуртування колективу та підтримання позитивного морально-психологічного клімату.

Модель складових реалізації оцінки управління кадровою політикою на підприємстві «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» передбачає системний підхід до аналізу всіх елементів кадрової роботи, що безпосередньо впливають на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

На першому етапі відбувається визначення цілей оцінювання, які формуються виходячи як з інтересів керівництва (досягнення виробничої ефективності, оптимізація витрат), так і з потреб працівників (розвиток, мотивація, справедливе стимулювання).

Другим етапом є розроблення методики управління кадровою політикою, що включає формулювання принципів кадрової роботи, розробку критеріїв ефективності, вибір методів збору та аналізу інформації, а також встановлення нормативів для об'єктивного порівняння результатів.

Третім важливим компонентом є врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище представлено рівнем розвитку корпоративної культури, мотиваційної системи, кваліфікації працівників. Зовнішнє середовище включає умови ринку праці, законодавчі зміни, економічну ситуацію в галузі.

На основі цих даних здійснюється оцінка кадрової політики за обраними критеріями, з подальшим визначенням сильних і слабких сторін кадрової роботи на підприємстві.

Наступним кроком є оцінка рівня управління кадровою політикою, що передбачає аналіз ефективності реалізації кадрових заходів, виявлення відхилень від запланованих показників і причин цих відхилень.

Після оцінки проводиться верифікація отриманих результатів, що забезпечує достовірність висновків і гарантує об'єктивність прийняття управлінських рішень.

Формування ефективної кадрової політики на підприємстві «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» базується на системі принципів, що охоплюють основні напрями роботи з персоналом. Визначення цих принципів є необхідною умовою для створення цілісної, узгодженої та стратегічно орієнтованої політики управління людськими ресурсами.

Перший напрям, управління персоналом, передбачає досягнення балансу між індивідуальними потребами працівників і організаційними цілями підприємства. Принципи індивідуальності та відповідальності орієнтують керівництво на забезпечення справедливого розподілу обов'язків і завдань відповідно до можливостей кожного працівника.

У напрямі підбору та розстановки персоналу акцент робиться на відповідності професійної компетентності, практичних досягнень та індивідуальних якостей працівників вимогам посадових обов'язків, що дозволяє формувати ефективні команди, що здатні якісно виконувати поставлені завдання.

У межах розвитку персоналу ключовими є принципи підвищення кваліфікації, самовираження та саморозвитку. Вони передбачають необхідність системного навчання та стимулювання працівників до вдосконалення професійних компетенцій відповідно до стратегічних потреб підприємства.

Напрямок формування та підготовки резерву ґрунтується на принципах конкурсності та індивідуальної підготовки кандидатів для зайняття ключових посад, що забезпечує безперервність кадрового потенціалу і сприяє своєчасному оновленню управлінських кадрів.

Таблиця 2.4

**Основні принципи формування кадрової політики «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-
БУД 472»***

Напрямок	Принцип	Значення принципу для напрямку
1	2	3
1. Управління персоналом: 2. Підбір та розстановка персоналу:	Досягнення індивідуальних та організаційних цілей.	Визначає обов'язковість пошуку обґрунтованих та чесних компромісів між адміністрацією та працівниками.
	2.1) відповідності;	Визначає обов'язковість відповідності характеристики роботи (обсяг, повноваження, відповідальність) можливостям людини.
	2.2) професійної компетенції;	Визначає обов'язковість відповідності вимог посади наявності рівня знань.
	2.3) практичних досягнень;	Визначає обов'язковість певного рівня практичного досвіду.
	2.4) індивідуальності.	Визначає обов'язковість для виконання необхідної роботи особистісних якостей працівника та рис його характеру.
3. Розвиток персоналу:	3.1) підвищення кваліфікації;	Визначає обов'язковість системного навчання персоналу відповідно до персональної стратегією розвитку співробітника.
	3.2) самовираження;	Визначає обов'язковість самостійності та індивідуальності при виконання поставлених завдань .
	3.3) саморозвитку.	Визначає обов'язковість (або можливість) системного розвитку за наявності здібності до цього у працівника.
4. Формування та підготовка резерву	4.1) конкурсності;	Визначає обов'язковість відбору кандидатів через процедуру конкурсу.
	4.2) ротатії;	Визначає обов'язковість (або можливість) планомірної зміни посади по вертикалі або горизонталі.
	4.3) індивідуальної підготовки	Визначає обов'язковість (або можливість) підготовки резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою.
5. Оцінювання та атестації персоналу	5.1) визначення показників оцінювання;	Визначає обов'язковість формування системи показників для досягнення мети оцінювання з урахуванням критеріїв та частоти оцінок.
	5.2) оцінювання виконання завдань	Визначає обов'язковість оцінювання результатів діяльності за критеріями, що визначені.
6. Мотивація та стимулювання персоналу	6.1) відповідності оплати праці вимогам виконуваної роботи;	Визначає обов'язковість наявності ефективності щодо використання систем та форм оплати праці співробітників.
	6.2) поєднання стимулів-реакцій та санкцій;	Визначає обов'язковість опису конкретних завдань, обов'язків та показників по ним, а також видів заохочення та покарання за результат.
	6.3) мотивації.	Визначає обов'язковість визначення спонукальних чинників впливу щодо індивідуального прагнення виконання завдань.

* Складено автором самостійно.

У сфері оцінювання персоналу реалізуються принципи визначення критеріїв оцінки та систематичності оцінювання, що дозволяє об'єктивно визначати рівень досягнень співробітників і приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Нарешті, у напрямі мотивації персоналу принципи індивідуалізації, справедливості та мотивації орієнтують на створення умов для підвищення залученості працівників, забезпечення відповідності їхньої праці винагороді та формування системи стимулів, спрямованої на досягнення високих результатів.

З метою забезпечення об'єктивності у процесі визначення напрямів розвитку кадрової політики підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» та механізмів її впровадження було організовано анкетне опитування працівників. У дослідженні взяли участь 15 осіб. Опитування охопило представників різних структурних підрозділів із різними рівнями заробітної плати. Опрацювання результатів анкетування здійснювалося за основними тематичними блоками питань, що представлені у табл. 2.5.

У процесі анкетного опитування працівників підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» було виявлено основні напрями, які потребують особливої уваги в подальшому розвитку кадрової політики. Найбільша частка працівників (86,7 %) засвідчила готовність до розширення обсягу виконуваних робіт, що свідчить про наявність потенціалу для підвищення продуктивності праці. При цьому 80,0 % респондентів наголосили на необхідності удосконалення системи оцінки праці та мотивації, що вказує на потребу в розробці більш прозорих та справедливих механізмів стимулювання. Значна частина співробітників (73,3 %) підтвердила відповідність своєї кваліфікації вимогам посад, а 60,0 % виявили готовність до підвищення рівня професійної підготовки.

Водночас виявлено певні обмеження у можливостях кар'єрного зростання: лише 26,7 % працівників відзначили задоволеність цим аспектом. Потреба у вдосконаленні системи соціального забезпечення була висловлена 33,3 %

опитаних. Підтвердження відповідності заробітної плати обсягу виконуваної роботи також отримало високий рівень підтримки (80,0 %).

Таблиця 2.5

Результати анкетування працівників підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472»*

Напрямок	Результати (%)
Готовність до розширення обсягу роботи	86,7
Необхідність удосконалення системи оцінки праці та мотивації	80,0
Відповідність кваліфікації вимогам посад	73,3
Готовність до підвищення професійної кваліфікації	60,0
Наявність обмежених можливостей для кар'єрного зростання	26,7
Необхідність вдосконалення соціального забезпечення	33,3
Підтвердження відповідності заробітної плати обсягу роботи	80,0
Потреба у вдосконаленні системи преміювання	26,7
Необхідність покращення взаємовідносин у колективі	46,7

* Складено автором самостійно.

Водночас виявлено певні обмеження у можливостях кар'єрного зростання: лише 26,7 % працівників відзначили задоволеність цим аспектом. Потреба у вдосконаленні системи соціального забезпечення була висловлена 33,3 % опитаних. Підтвердження відповідності заробітної плати обсягу виконуваної роботи також отримало високий рівень підтримки (80,0 %).

Разом із тим, лише 26,7 % працівників вказали на необхідність удосконалення системи преміювання, а 46,7 % наголосили на важливості покращення взаємовідносин у колективі.

У результаті аналізу кадрової політики підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» було виявлено низку ключових проблем, що негативно впливають на ефективність управління персоналом та загальну результативність діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

**Проблеми кадрової політики та їх вплив на діяльність підприємства
«ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472»***

Проблема	Вплив на підприємство
Недостатня система професійного розвитку і підвищення кваліфікації	Зниження професійного рівня персоналу
Обмежені можливості для кар'єрного зростання	Втрата мотивованих і перспективних працівників
Недосконала система оцінки праці та преміювання	Невдоволення рівнем стимулювання та зниження продуктивності
Невисока ефективність нематеріальної мотивації працівників	Зменшення залученості та ініціативності працівників
Потреба в удосконаленні соціального забезпечення	Зростання соціальної напруги в колективі
Необхідність покращення взаємовідносин у колективі	Погіршення морально-психологічного клімату
Обмежена залученість працівників до управління підприємством	Зниження рівня підтримки управлінських рішень серед працівників

* Складено автором самостійно.

Однією з основних проблем є недостатня система професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників, що призводить до поступового зниження професійного рівня персоналу і обмежує можливості підприємства в умовах технологічних змін. Важливим викликом також залишається обмеженість кар'єрних перспектив, що сприяє втраті мотивованих та перспективних кадрів.

Крім того, опитування виявило недосконалість системи оцінювання праці та преміювання, що знижує рівень задоволеності працівників стимулюванням та негативно позначається на їхній продуктивності. Невисока ефективність нематеріальних методів мотивації зменшує залученість співробітників до вирішення виробничих завдань та стримує прояв ініціативності.

Також серед актуальних проблем відзначено потребу в удосконаленні системи соціального забезпечення, оскільки недостатній рівень соціальних

гарантій може провокувати зростання соціальної напруги в колективі. Погіршення морально-психологічного клімату пов'язується із незадовільним рівнем внутрішніх комунікацій і недостатнім розвитком корпоративної культури.

Окрему увагу слід звернути на обмежену залученість працівників до процесів прийняття управлінських рішень, що може знижувати рівень підтримки реалізованої кадрової політики та стратегічних ініціатив підприємства.

Таким чином, виявлені проблеми кадрової політики потребують системного вирішення шляхом удосконалення мотиваційних механізмів, покращення системи оцінювання персоналу, розвитку професійного потенціалу співробітників та зміцнення внутрішніх трудових відносин.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, технологічних змін і глобалізації ринку праці виникає об'єктивна потреба в удосконаленні підходів до формування кадрової політики підприємств. Традиційні моделі, які були ефективними раніше, вже не відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища, тому оптимізація кадрової політики стає стратегічним завданням для забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Оптимізація формування кадрової політики передбачає перш за все тісну інтеграцію кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Кадрові рішення повинні не лише відповідати поточним потребам організації, а й бути спрямованими на довгострокову перспективу, враховуючи тенденції розвитку галузі, зміни на ринку праці та технологічний прогрес.

Одним із ключових напрямів оптимізації є посилення гнучкості кадрової політики, що означає створення механізмів, які дозволяють швидко адаптувати кадрові стратегії до змін економічних умов, потреб працівників і цілей бізнесу. Гнучкість проявляється у зміні методів підбору персоналу, розвитку кар'єрних траєкторій, застосуванні різноманітних форм зайнятості та контрактних відносин [41, с. 150].

Важливим завданням є також забезпечення економічної доцільності кадрової політики. Ефективне використання ресурсів, обґрунтування інвестицій у навчання та розвиток персоналу повинні базуватися на реаліях фінансового стану підприємства. Особлива увага має приділятися формуванню резерву керівних кадрів, програмам професійного розвитку та мотиваційним заходам.

Не менш значущим аспектом є орієнтація кадрової політики на індивідуалізацію підходів до працівників. Успішні організації прагнуть враховувати особисті потреби, цінності, кар'єрні амбіції своїх співробітників, що

дозволяє підвищити рівень залученості, задоволеності працею та відданості підприємству.

Таблиця 3.1

Ключові напрями оптимізації кадрової політики підприємства*

Напрямок оптимізації	Суть напрямку
Інтеграція кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства	Кадрова політика повинна підтримувати реалізацію довгострокових стратегічних цілей підприємства.
Підвищення гнучкості кадрової політики	Створення механізмів швидкого реагування на зміни економічного середовища і потреб працівників.
Забезпечення економічної обґрунтованості кадрових рішень	Раціональне використання ресурсів та обґрунтовані інвестиції в розвиток персоналу.
Орієнтація на індивідуалізацію підходів до працівників	Урахування особистих потреб, кар'єрних орієнтирів і мотивації працівників.
Удосконалення системи оцінювання ефективності персоналу та кадрової політики	Постійний моніторинг результативності працівників і кадрових процесів для виявлення проблем.
Розвиток організаційної культури	Формування середовища відкритості, довіри та підтримки інновацій серед персоналу.

* Складено автором самостійно.

Оптимізація кадрової політики також передбачає вдосконалення процедур оцінювання ефективності персоналу та самої кадрової політики. Регулярний моніторинг показників плинності кадрів, задоволеності роботою, професійного зростання і результативності праці дозволяє виявляти слабкі місця в кадровому менеджменті та своєчасно вносити необхідні корективи.

Крім того, важливим напрямом є розвиток організаційної культури, що базується на відкритості, довірі, підтримці ініціативи та інноваційності. Кадрова політика має стимулювати створення сприятливого середовища для реалізації потенціалу кожного працівника та формування сильної корпоративної ідентичності [39, с. 150].

Таким чином, оптимізація формування кадрової політики в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування,

гнучкість, економічну обґрунтованість, індивідуалізацію роботи з персоналом, розвиток організаційної культури та постійний моніторинг ефективності кадрових процесів. Лише за таких умов кадрова політика зможе стати реальною основою сталого розвитку та успіху підприємства.

Таблиця 3.2

Особливості управління кадровою політикою підприємства на різних стадіях кризових процесів [35, с. 527].

Ціль управління кадрами	Антикризова політика		Принципи управління кадрами
Стадія гострої кризи			
Усунення недоліків структури персоналу компанії, які викликають, чи можуть викликати кризові процеси	Реорганізаційна – Побудова нової системи управління кадрами, яка здатна розв'язати нові завдання підприємства та досягти нових цілей	Модернізаційна – Здійснення суттєвих змін в кадровій структурі та методах проведення кадрових заходів	<ul style="list-style-type: none"> - створення колективу, що буде націлений на досягнення цілей - авторитарність управління - проведення інформаційної роботи з колективом - перерозподіл обов'язків з врахуванням кадрового потенціалу працівника - мінімальні терміни прийняття рішень - жорсткі рішення, які пов'язані з скороченням персоналу
Стадія виходу підприємства з кризи			
Побудова структури та розвиток якісних характеристик персоналу. Пошук та набір спеціалістів з високим потенціалом	Коректування- Незначні зміни в інноваційних методах управління кадрами, які дозволять швидше адаптуватися, та пристосувати кадрові технології та методи до завдань та цілей компанії	Модернізаційна: Провести зміни в структурі кадрового відділу та методах прийняття кадрових рішень.	<ul style="list-style-type: none"> - створення команди для реалізації поточних цілей - створення довіри працівників до нових менеджерів - обов'язкове дотримання балансу інтересів як менеджерів так і їх підлеглих шляхом їх захисту з соціальної та правової сторони - повне інформування робітників - оптимізація кадрового потенціалу компанії

На стадії гострої кризи основна увага зосереджується на усуненні структурних недоліків у персоналі, які є чинниками кризових процесів. Пріоритетом є реорганізація кадрової системи, спрямована на побудову нової моделі управління, здатної ефективно вирішувати нові завдання та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Модернізаційна антикризова політика передбачає радикальні зміни у структурі кадрів та методах їхнього управління. Принципи управління кадрами в цей період орієнтуються на централізацію влади, жорсткість управлінських рішень, швидкість у прийнятті заходів та активне інформування колективу, що дозволяє мінімізувати деструктивні наслідки кризи та забезпечити стабілізацію діяльності.

На стадії виходу підприємства з кризи кадрова політика змінює акценти: акцент переноситься на розвиток якісних характеристик персоналу і формування команди з високим потенціалом. Корируючий підхід у кадровому управлінні передбачає незначні інноваційні зміни, які дозволяють гнучко адаптуватися до нових завдань компанії. Модернізаційна політика фокусується на вдосконаленні структури кадрового відділу та прийнятті кадрових рішень відповідно до сучасних вимог. Принципи управління кадрами в цій фазі базуються на створенні довіри між працівниками і керівництвом, обов'язковому дотриманні балансу інтересів усіх сторін, оптимізації інформування персоналу та максимальному розкритті кадрового потенціалу [40, с. 98].

Таким чином, ефективне антикризове управління персоналом потребує чіткої диференціації цілей і методів роботи з кадрами залежно від стадії кризового процесу. Успіх антикризової кадрової політики значною мірою визначається здатністю керівництва своєчасно адаптувати принципи управління персоналом до змінних умов і правильно балансувати між жорсткими заходами стабілізації і стратегіями розвитку персоналу у посткризовий період.

Аналіз структури та функціональних обов'язків підрозділів, що беруть участь у формуванні й реалізації кадрового потенціалу на підприємствах, показав їх недостатню узгодженість. Часто різні підрозділи виконують подібні завдання, застосовуючи при цьому різні методи, що призводить до розбалансованості дій, збільшення кількості помилок і затягування процесів ухвалення та реалізації кадрових рішень. Запровадження єдиної системи функціонального підпорядкування кадрових служб дозволило б узгодити їхню діяльність, скоротити час на погодження процедур і уникнути дублювання функцій [24, с. 110].

В умовах переходу до ринкових механізмів господарювання виникає потреба у постійному вдосконаленні всіх аспектів виробничої діяльності для адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність безперервної модернізації організаційної структури управління,

пошуку нових ефективних підходів до управління працею, а також визначення актуальних напрямів трансформації кадрової політики. У цьому контексті кадрова політика має розглядатися як один із ключових елементів стратегічного управління підприємством.

Оцінка управління кадровою політикою є обов'язковим складником загальної оцінки економічного стану підприємства. Персонал «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» - це активні співробітники, здатні до перекваліфікації та освоєння нових технологій виробництва, які виступають основним об'єктом оцінювання. Для цього розробляється методика управління кадровою політикою з урахуванням низки параметрів і впливу внутрішніх і зовнішніх чинників середовища. На її основі здійснюється оцінка рівня розвитку кадрової політики та визначення її ефективності.

Політика управління персоналом базується на обраних концептуальних засадах і принципах роботи з кадрами, що передбачають оптимальне поєднання напрямів, методів, критеріїв та нормативно-правового регулювання процесів взаємодії з персоналом. Вона спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємства. Таким чином, кадрова політика «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» має бути орієнтована на системне та перспективне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, ефективне управління персоналом для досягнення стратегічних цілей компанії.

Основні завдання кадрової політики можуть реалізовуватися через різні підходи, а саме [6, с. 7]:

- ухвалення рішення щодо доцільності збереження працівників або необхідності їх звільнення та вибір оптимальних шляхів вирішення;
- організація самостійної підготовки фахівців або залучення кваліфікованих працівників із зовнішніх джерел;
- здійснення набору нових кадрів або перепідготовка вже наявного персоналу в умовах зміни потреб підприємства;

- прийняття рішення про додатковий набір працівників або оптимізацію чисельності персоналу за рахунок підвищення продуктивності праці;
- інвестування в розвиток вузькоспеціалізованих кадрів чи формування універсального кадрового резерву для забезпечення гнучкості організації.

Отже, ефективна кадрова політика є невід'ємною складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки забезпечує його кадрову підтримку. Вона має бути гнучкою: водночас стабільною (щоб узгоджуватися з професійними планами працівників) і динамічною (здатною адаптуватися до змін у тактиці діяльності підприємства або коливань економічної ситуації на ринку). Окрім того, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою та відповідати фінансовим можливостям підприємства [3].

Таким чином, кадрова політика підприємства «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» має відповідати таким основним вимогам:

- орієнтуватися на побудову системи роботи з персоналом із використанням адміністративних методів управління, економічного стимулювання та соціальних гарантій для досягнення як економічного, так і соціального ефекту;
- забезпечувати максимальне дотримання чинного трудового законодавства України та відповідних нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини;
- поєднувати інтереси працівників та підприємства, спрямовуючи кадрову політику на досягнення високої продуктивності праці, підвищення загальної ефективності виробничої діяльності, забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та зростання прибутковості.

Форми та методи реалізації кадрової політики визначають специфіку роботи з персоналом у межах конкретного підприємства. Тому кадрова політика «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» повинна бути тісно інтегрована з усіма іншими напрямками господарської діяльності компанії. При її формуванні важливо дотримуватися чітко визначених принципів.

Таблиця 3.3

Напрями та механізми реалізації кадрової політики ПП

«ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472»*

Напря́м	Обґрунтування напрямку	Механі́зм реаліза́ції
Полі́тика зайнятості	1) забезпечення кваліфікованими фахівцями у сфері електротехнічних і телекомунікаційних робіт; 2) підтримання оптимальної чисельності персоналу залежно від виробничих потреб; 3) стимулювання внутрішньої мобільності працівників та їх професійного зростання.	1) удосконалення процедур підбору кадрів відповідно до вимог спеціалізації підприємства; 2) проведення атестації персоналу та оцінювання виробничих результатів; 3) регулярний аналіз кадрових потреб підприємства; 4) організація заходів адаптації для нових працівників.
Полі́тика оплати праці	надання конкурентоспроможної заробітної плати та преміювання за виробничі досягнення.	1) забезпечення стабільного зростання фонду оплати праці; 2) використання системи надбавок, доплат і премій за досягнення виробничих показників; 3) перегляд системи оплати праці відповідно до змін законодавства та фінансових можливостей підприємства.
Полі́тика навчання	сприяння безперервному професійному розвитку працівників для підвищення якості виконуваних робіт.	1) організація внутрішніх навчань з охорони праці та новітніх технологій у сфері електромереж; 2) направлення працівників на професійні курси та сертифікаційні програми; 3) заохочення самостійного професійного розвитку працівників.
Полі́тика добробуту	створення безпечних і комфортних умов праці та підтримка балансу між роботою і особистим життям.	1) надання додаткових днів відпустки; 2) забезпечення належних умов праці та засобів індивідуального захисту; 3) організація заходів корпоративної культури і підтримка здорового мікроклімату в колективі.
Полі́тика трудових відносин	підтримання прозорих і справедливих трудових відносин.	1) дотримання норм чинного законодавства України про працю; 2) впровадження чітких процедур урегулювання трудових спорів; 3) інформування працівників про кадрові зміни і умови праці.

* Складено автором самостійно.

У межах кадрової політики ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» визначено п'ять ключових напрямів роботи з персоналом, кожен із яких має власне обґрунтування та механізми реалізації.

Політика зайнятості передбачає забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями у сфері електротехнічних і телекомунікаційних робіт, підтримання оптимальної чисельності персоналу відповідно до обсягів виробничої діяльності, а також стимулювання внутрішньої мобільності працівників і створення умов для їх професійного зростання. Реалізація цієї політики здійснюється через удосконалення процедур підбору кадрів, проведення атестації персоналу, регулярний аналіз потреб у кадрах та організацію програм адаптації нових працівників.

Політика оплати праці спрямована на надання конкурентоспроможного рівня заробітної плати та преміювання за досягнення у виробничій діяльності. Серед основних заходів у цій сфері – забезпечення стабільного зростання фонду оплати праці, використання системи надбавок і премій за результатами роботи, а також періодичний перегляд існуючих систем оплати відповідно до змін законодавства і фінансового стану підприємства.

Політика навчання має на меті сприяти безперервному професійному розвитку працівників задля підвищення якості виконуваних робіт і забезпечення відповідності вимогам сучасного ринку праці. Задля досягнення цієї мети організовуються внутрішні навчання, працівників направляють на професійні курси та сертифікаційні програми, заохочується самостійне підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетенцій [2, с. 33].

Політика добробуту спрямована на створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення балансу між роботою і особистим життям працівників. Вона передбачає надання додаткових днів відпустки, впровадження заходів із забезпечення належних умов праці та засобів індивідуального захисту, а також організацію заходів корпоративної культури та підтримку здорового мікроклімату в колективі.

Політика трудових відносин базується на принципах прозорості та справедливості у взаємодії з працівниками. Реалізація цієї політики включає неухильне дотримання норм чинного законодавства про працю, впровадження чітких процедур врегулювання трудових спорів, а також постійне інформування працівників про кадрові зміни, умови праці та їх права.

У рамках удосконалення кадрової політики ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» особлива увага приділяється поступовому впровадженню сучасних ІТ-технологій в управлінні персоналом. Зокрема, здійснюється перехід до використання електронних баз даних працівників, що дозволяє систематизувати інформацію про кадровий склад, оптимізувати процеси кадрового обліку та спростити процедури аналітики даних про персонал. Впровадження автоматизованих систем обліку робочого часу сприяє підвищенню точності обліку трудових ресурсів, забезпечує оперативний моніторинг ефективності використання робочого часу та створює передумови для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень у сфері персоналу. Застосування цифрових технологій у кадровому менеджменті підприємства дозволяє знизити адміністративні витрати, мінімізувати кількість помилок у кадровій документації та підвищити загальну ефективність управління людськими ресурсами.

Одним із пріоритетних напрямів кадрової політики ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» є забезпечення безперервного професійного розвитку працівників. Підприємство розглядає підвищення кваліфікації персоналу як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробничої діяльності. Для цього організуються внутрішні тренінги з охорони праці, сучасних монтажних технологій, технічного обслуговування телекомунікаційних мереж, а також передбачено направлення працівників на зовнішні курси та сертифікаційні програми. Особлива увага приділяється розвитку гнучких навичок (soft skills), зокрема навичок командної роботи, комунікації та управління проектами. Підприємство заохочує самостійний професійний розвиток співробітників, надаючи можливість

використовувати додаткові ресурси для навчання, що сприяє підвищенню ініціативності, адаптивності й здатності працівників до роботи в умовах постійних змін.

У межах реалізації кадрової політики ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» важливе місце посідає зміцнення соціального пакета для працівників як елемент корпоративної соціальної відповідальності. Підприємство прагне створити умови, які сприяють не лише професійному розвитку, а й підвищенню якості життя співробітників. Зокрема, поступово впроваджуються програми медичного страхування, надається підтримка працівникам у надзвичайних життєвих ситуаціях. Також підприємство передбачає заходи з оздоровлення персоналу, включаючи організацію відпочинку та підтримку здорового способу життя. Такі ініціативи сприяють підвищенню рівня лояльності працівників, формуванню позитивного іміджу роботодавця та зміцненню внутрішнього соціального капіталу підприємства.

Таким чином, кадрова політика ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» комплексно охоплює всі основні аспекти управління людськими ресурсами, сприяючи формуванню стійкого, професійного і мотивованого колективу, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика підприємства постає як стратегічний інструмент управління людськими ресурсами, спрямований на забезпечення досягнення організаційних цілей через ефективне використання персоналу. Вона є системою свідомо сформульованих підходів, норм та правил, що інтегрують кадрові стратегії зі стратегією розвитку підприємства, враховуючи економічні, соціальні, психологічні та політичні чинники. Формування кадрової політики передбачає поєднання елементів підбору, оцінки, розвитку і мотивації працівників, а також врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що забезпечує її адаптивність до змінного ринкового середовища.

У сучасних умовах особливої актуальності набувають принципи гнучкості, економічної обґрунтованості, індивідуалізації підходів до працівників та орієнтації на розвиток людського капіталу як джерела конкурентних переваг підприємства. Кадрова політика повинна не лише реагувати на поточні виклики, але й проактивно формувати умови для сталого зростання організації через підтримку організаційної культури, впровадження інноваційних HR-технологій і постійне вдосконалення системи трудових відносин.

Таким чином, кадрова політика ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» демонструє орієнтацію на стабілізацію кадрового складу, адаптацію до змін у виробничій діяльності та поступове підвищення рівня матеріального забезпечення працівників. Підприємство прагне зберегти ефективний баланс між чисельністю основного виробничого персоналу та адміністративно-управлінським апаратом, що свідчить про доцільну оптимізацію організаційної структури відповідно до реальних виробничих потреб і економічних умов. Зростання фонду оплати праці вказує на підвищення уваги до мотивації персоналу та розвитку соціальної відповідальності.

Проведений аналіз кадрової політики ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» засвідчив, що підприємство загалом дотримується системного підходу до управління персоналом, орієнтованого на забезпечення виробничої ефективності

та розвиток професійного потенціалу працівників. Визначено ключові напрями роботи, серед яких - формування кадрового резерву, розвиток корпоративної культури, удосконалення механізмів мотивації та стимулювання, підтримка балансу між професійними і особистими потребами працівників. Стратегічні завдання кадрової політики спрямовані на забезпечення стійкості персоналу і конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Разом із тим виявлено низку проблем, що стримують повну реалізацію кадрового потенціалу, зокрема: недостатній розвиток системи професійного навчання, обмежені можливості кар'єрного зростання, недосконалість мотиваційної політики та системи оцінювання праці.

Аналіз напрямів оптимізації формування кадрової політики ПП «ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗОК-БУД 472» свідчить про необхідність системного й гнучкого підходу до роботи з персоналом, що поєднує стратегічне планування, індивідуалізацію підходів до працівників, розвиток організаційної культури та безперервний моніторинг кадрових процесів. Ефективна кадрова політика повинна відповідати викликам сучасного бізнес-середовища, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги через підвищення професійного рівня персоналу, зміцнення корпоративної ідентичності та створення умов для сталого розвитку.

Водночас удосконалення кадрової політики має орієнтуватися на інтеграцію кадрової стратегії із загальною стратегією підприємства, підвищення економічної ефективності кадрових заходів, розвиток системи мотивації та стимулювання персоналу. Лише за умов динамічного оновлення кадрової політики, врахування зовнішніх і внутрішніх змін, а також активного залучення працівників до процесів управління можна забезпечити стійкий розвиток і успішну діяльність підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.